



**Universidad de Especialidades Espiritu  
Santo**

**Facultad de Postgrado**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO: DISEÑO DE UN SISTEMA DE  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE  
LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
EQUINOCCIAL MATRIZ QUITO**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO  
PREVIO A OPTAR EL GRADO  
ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOMBRE DEL MAESTRANTE**

**MARCO AUGUSTO DÁVILA TORO**

**NOMBRE DEL TUTOR:**

**DR. FABIÁN HIDALGO LÓPEZ**

**SAMBORONDÓN, MAYO 2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Tesis de Grado presentado por el señor MARCO DÁVILA TORO para optar el Grado Académico de Magíster en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS cuyo título: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL MATRIZ QUITO.

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

En la ciudad de Quito D. M. a los diez días del mes de enero de 2014.

Dr. Fabian Hidalgo López.

**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a mi esposa Inés Jácome R., y a mi hijo David Mateo Dávila J., debido al tiempo que les he restado de mi compañía y cuidado durante el período de estudios y desarrollo de la presente tesis.

Marco.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a los docentes de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, así como al personal técnico de la Facultad de Postgrados por brindarme sus conocimientos y apoyo permanente.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por permitirme realizar esta investigación.

A mi tutor por su guía oportuna y generosidad en la entrega de sus conocimientos.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES.....	I
Portada .....	I
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	V
ÍNDICE DE CUADROS .....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	X
INTRODUCCIÓN .....	XIV
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1. Antecedentes.....	1
1.1 Reseña Histórica .....	1
1.2 Base Legal.....	2
1.3 Misión .....	7
1.4 Visión.....	7
1.5 Principios .....	7
1.6 Objetivos estratégicos de la Universidad Tecnológica Equinoccial ...	8
1.7 Valores institucionales .....	8
1.8 En la actualidad .....	9
1.9 Descripción del problema .....	10
1.10. Alcance de la investigación y delimitación del objeto de la investigación.....	11
1.11. Justificación.....	11
1.12. Objetivos de la investigación .....	12
1.12.1. Objetivo General .....	12
1.12.2. Objetivos específicos .....	12

1.13. Formulación del problema .....	13
CAPÍTULO II .....	14
MARCO TEÓRICO .....	14
2.1. Fundamento Teórico.....	14
2.2. Los Sistemas de Administración del Talento Humano.....	16
2.2.1. Sistema de clasificación de puestos.....	16
2.2.2. Concepto de Puesto.....	17
2.2.3. Valoración de Puestos .....	19
2.2.4. Tipos de Clasificación de Puestos.....	20
2.2.5. Análisis de puestos .....	21
2.3. Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal.....	23
2.3.1. Reclutamiento de Personal .....	23
2.3.2. Selección de Personal.....	24
2.4. Sistema de Evaluación del Desempeño .....	29
2.4.1. Aspectos que comprende la Evaluación del desempeño .....	30
2.4.2. Importancia de la Evaluación del Desempeño .....	30
2.4.3. Parámetros fundamentales de la evaluación .....	31
2.4.4. Métodos de la evaluación del desempeño .....	32
2.4.5. Personas e instancias que ejecutan la evaluación.....	35
2.5. Sistema de capacitación de personal .....	37
2.5.1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación .....	39
2.5.2. Diseño de los planes de capacitación .....	41
2.5.3. Ejecución o coordinación de eventos de capacitación .....	42
2.6. Gestión por competencias .....	43
2.6.1. Características de las competencias.....	43
2.6.2. Importancia de las competencias.....	44
2.6.3. Tipos de competencias .....	46
2.6.4. Objetivos de las Competencias.....	46
2.6.5. Las Competencias en el proceso de Selección de Personal.....	47
2.6.6. Las Competencias en la Evaluación del Desempeño .....	47

2.7. Sistema de hipótesis y variables.....	48
2.7.1. Operacionalización de la hipótesis.....	48
2.8. Definiciones Conceptuales .....	50
CAPÍTULO III.....	54
METODOLOGÍA.....	54
3.1. Metodología .....	54
3.2. Tipo de Investigación.....	55
3.3. Población y Muestra .....	55
3.3.1. Población .....	55
3.1.1. Muestra .....	56
3.1.2. Definición de la población .....	56
3.1.3. Determinación del tamaño de la muestra.....	56
3.4. Técnicas para la recolección de datos.....	58
3.4.1. Encuestas .....	58
3.5. Estructura Orgánica de la Universidad Tecnológica Equinoccial.....	58
3.5.1. Nivel Ejecutivo.....	58
3.5.2. Nivel Directivo .....	59
3.5.3. Nivel Operativo.....	59
3.5.4. Servicios que brinda la Universidad Tecnológica Equinoccial a la comunidad universitaria.....	60
CAPÍTULO IV.....	63
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN	63
4.1. Encuestas dirigidas a los directivos .....	63
4.2. Conclusiones puntuales del Diagnóstico .....	118
4.3. Situación de Desarrollo del Talento Humano Organizacional.....	120
4.4. Particularidades que diferencian los diferentes niveles de gestión del talento humano.....	122
4.5. Rasgos que identifican la madurez de la gestión del talento humano 123	
4.6. Retos y posibilidades.....	129

CAPITULO V.....	132
PROPUESTA.....	132
5.1. Gestión del Talento Humano de la Universidad Tecnológica Equinoccial.....	133
5.2. Objetivos propuestos del sistema de gestión de talento humano para la UTE .....	134
5.3. Enfoque general .....	135
5.4. Consideraciones previas sobre las oportunidades para que el sistema de gestión del Talento Humano tenga éxito.....	137
5.4.1. Factores de éxito.....	138
5.5. Estructura Orgánica propuesta de la gestión de Talento Humano	139
5.6. Organigrama Posicional Propuesto de la Gestión de Talento Humano 140	
5.7. Organigrama Funcional Propuesto de Gestión de Talento Humano 141	
5.8. Diseño de los Subsistemas.....	142
5.8.1. Subsistema de Descripción y Análisis de Puestos .....	142
5.8.2. Subsistema de Reclutamiento y selección de personal .....	153
5.8.3. Subsistema de Evaluación del desempeño.....	166
5.8.4. Subsistema de Capacitación.....	177
5.9. Planificación Presupuestaria.....	185
CAPÍTULO VI.....	188
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	188
6.1. Conclusiones .....	188
6.2. Recomendaciones .....	189
7. BIBLIOGRAFÍA.....	191



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Tamaño de la muestra .....	58
Cuadro N° 2 Aplicación de sistemas de información y madurez de la gestión de talento humano .....	131
Cuadro N° 3 Etapas del enfoque integral de gestión del Talento Humano propuestas para la U.T.E. ....	136
Cuadro N° 4 Factores de Éxito para la Gestión del Talento Humano en la UTE.....	138
Cuadro N° 5 . Organigrama estructural.....	139
Cuadro N° 6 Organigrama de posesión .....	140
Cuadro N° 7 Organigrama funcional .....	141
Cuadro N° 8 Mapa del Subsistema de Descripción y Análisis de Puestos	142
Cuadro N° 9 Proceso de descripción y análisis de puestos .....	150
Cuadro N° 10 Formulario A1, descripción y análisis de puestos.....	152
Cuadro N° 11 Proceso del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal.....	153
Cuadro N° 12 Formulario B1 – Requerimiento de personal.....	162
Cuadro N° 13 Formulario B2 – Solicitud de empleo.....	163
Cuadro N° 14 Formulario B3 - Entrevista.....	164
Cuadro N° 15 Formulario B3- 1, Entrevista.....	165
Cuadro N° 16 Mapa del Subsistema de Evaluación de Desempeño .....	166
Cuadro N° 17 Flujograma del subproceso, evaluación de desempeño .....	174
Cuadro N° 18 Formulario C1 – Evaluación de desempeño.....	176
Cuadro N° 19 Subsistema de capacitación.....	177
Cuadro N° 20 Proceso de capacitación .....	182
Cuadro N° 21 Formulario D1 – Detección de necesidades de capacitación .....	183
Cuadro N° 22 Formulario D2 – Programa de capacitación .....	183
Cuadro N° 23 Formulario D3 – Presupuesto de costos de eventos .....	184

Cuadro Nº 24 Formulario D4 – Evaluación de la capacitación.....	185
Cuadro Nº 25 Control de Costos de Implementación del Sistema .....	187

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1. Aspectos que incluyen las competencias .....	44
Gráfico Nº 2: Estructura orgánica de la Universidad Tecnológica Equinoccial .....	62
Gráfico Nº 3: Sistema de Organización del Departamento de Recursos Humanos .....	63
Gráfico Nº 4: Subsistemas de talento humano de la Universidad.....	64
Gráfico Nº 5: Políticas del Departamento de Recursos Humanos .....	65
Gráfico Nº 6: Estructura del Departamento de Recursos Humanos .....	66
Gráfico Nº 7: Orientación del Departamento de Recursos Humanos .....	66
Gráfico Nº 8: Normatividad para la gestión de talento humano .....	67
Gráfico Nº 9: Descripción y análisis de puestos.....	68
Gráfico Nº 10: Reclutamiento y selección de personal .....	69
Gráfico Nº 11: Concursos que promueve el Departamento de Recursos Humanos .....	69
Gráfico Nº 12: Medios utilizados en los procesos de reclutamiento.....	70
Gráfico Nº 13: Técnicas en el proceso de selección.....	70
Gráfico Nº 14: Evaluación del desempeño.....	72
Gráfico Nº 15: Los objetivos de evaluación de desempeño en la universidad .....	72
Gráfico Nº 16: Método utilizado en la última evaluación de desempeño .....	73
Gráfico Nº 17: Utilidad de resultados de evaluación .....	73
Gráfico Nº 18: Capacitación.....	75
Gráfico Nº 19: Detección de utilidades .....	76
Gráfico Nº 20: Participación en programas de capacitación .....	76

Gráfico N° 21: Sistema de organización de recursos.....	78
Gráfico N° 22: Subsistemas de talento humano que operan en la universidad .....	78
Gráfico N° 23: Políticas del Departamento de Recursos Humanos .....	79
Gráfico N° 24: Estructura del departamento de Recursos Humanos .....	80
Gráfico N° 25: orientación actual del departamento de Recursos humanos	80
Gráfico N° 26: Normatividad del departamento de Recursos Humanos .....	81
Gráfico N° 27: Descripción y análisis de puestos de trabajo.....	82
Gráfico N° 28: Reclutamiento y selección de personal .....	83
Gráfico N° 29: Concurso que promueve el departamento de Recursos Humanos .....	84
Gráfico N° 30: Medios más utilizados en los procesos de reclutamiento de personal .....	84
Gráfico N° 31: Técnicas aplicadas en el proceso de selección.....	85
Gráfico N° 32: Evaluación del desempeño.....	86
Gráfico N° 33: Objetivos de la evaluación de desempeño .....	86
Gráfico N° 34: Método de aplicaciones la última evaluación de desempeño	87
Gráfico N° 35: Utilidad de los resultados de la evaluación de desempeño ..	87
Gráfico N° 36: Capacitación.....	89
Gráfico N° 37: Frecuencia de detección de necesidades.....	90
Gráfico N° 38 : Calidad de los programas de capacitación.....	90
Gráfico N° 39: Sistema organizacional de Recursos Humanos .....	91
Gráfico N° 40: Subsistemas de Talento humano .....	92
Gráfico N° 41: Políticas de la institución .....	93
Gráfico N° 42: Estructura del Departamento de Recursos Humanos .....	94
Gráfico N° 43: Orientación actual del Departamento de Recursos Humanos	94
Gráfico N° 44: Normatividad del Departamento de Recursos Humanos.....	95
Gráfico N° 45: Descripción y Análisis de puestos .....	96
Gráfico N° 46: Reclutamiento y selección del personal .....	97

Gráfico N° 47: Recursos que promueve el Departamento de Recursos Humanos .....	98
Gráfico N° 48: Medios más utilizados en el proceso de reclutamiento de la institución.....	98
Gráfico N° 49: Técnicas para el proceso de la selección .....	99
Gráfico N° 50: Evaluación de desempeño .....	100
Gráfico N° 51: Objetivos de la evaluación de la Universidad .....	100
Gráfico N° 52: Método aplicado en la última evaluación .....	101
Gráfico N° 53: Beneficios de los resultados de evaluación.....	101
Gráfico N° 54: Capacitación.....	103
Gráfico N° 55: Frecuencia en la detección de necesidades.....	104
Gráfico N° 56: Calidad de los programas de capacitación .....	104
Gráfico N° 57: Sistema de organización .....	106
Gráfico N° 58: Subsistemas de Talento Humano de la Universidad .....	106
Gráfico N° 59: Políticas de la Universidad .....	107
Gráfico N° 60: Estructura del Departamento de Recursos Humanos .....	108
Gráfico N° 61: Orientación actual del Departamento de Recursos Humanos .....	108
Gráfico N° 62: Normatividad del Departamento de Recursos Humanos.....	109
Gráfico N° 63: Descripción y Análisis de Puestos .....	110
Gráfico N° 64: Reclutamiento y selección de personal .....	111
Gráfico N° 65: Concursos que promueve el Departamento de Recursos Humanos .....	111
Gráfico N° 66: Medios utilizados en el proceso de reclutamiento .....	112
Gráfico N° 67: Técnicas aplicadas en el proceso de selección.....	112
Gráfico N° 68: Evaluación de desempeño .....	113
Gráfico N° 69: Objetivos de la evaluación de desempeño de la evaluación de la Universidad .....	114
Gráfico N° 70: Método aplicado en la última evaluación de desempeño ....	114
Gráfico N° 71: Utilidad de los resultados de evaluación .....	115

Gráfico N° 72: Capacitación.....	116
Gráfico N° 73: Detección de necesidades.....	117
Gráfico N° 74: Calidad de los programas de capacitación .....	117
Gráfico N° 75. Esquema de Manejo de Recursos Humanos Primario. ....	124
Gráfico N° 76. Esquema de Manejo de Recursos Humanos Automatizado pero estancos. ....	125
Gráfico N° 77 Esquema de Manejo de Recursos Humanos automatizado con brechas. ....	126
Gráfico N° 78. Gestión del Talento Humano unificada.....	128
Gráfico N° 79: Sistema de gestión del Talento Humano en la U.T.E. ....	133
Gráfico N° 80Propuesta de nuevos objetivos para la gestión del sistema de talento humano en la U.T.E. ....	134
Gráfico N° 81 Flujograma del subproceso .....	161

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realiza con el propósito de diseñar un sistema de gestión de talento humano para el personal que labora en el área administrativa de la Universidad Tecnológica Equinoccial, con la finalidad de mejorar los procesos, además se pretende aportar con ideas nuevas al sistema vigente.

En el Capítulo I de la investigación se plantea el problema a estudiarse, por eso se realiza una reseña histórica de la Universidad Tecnológica Equinoccial, institución en la cual se va a desarrollar todo el trabajo, con este estudio se podrán entender la situación actual de la institución y sobre todo los procesos que se manejan con el personal que ahí labora.

En el Capítulo II se desarrolla el marco teórico, en el cual se abordan todos los temas correspondientes a esta investigación, principalmente se analizan las características y las actividades que tiene a cargo el departamento de Recursos Humanos y los procesos que se realizan con el personal que tienen a su cargo.

En el Capítulo III se abordó la metodología que se va a utilizar en este trabajo, en el cual se presenta el tipo de investigación a emplearse, así como también se procederá a determinar la muestra con la que se va a trabajar y las encuestas respectivas que se aplican a los diferentes niveles.

En el Capítulo IV se realizó un análisis de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los directivos, personal técnico, personal de apoyo y personal de servicio de la institución. Todos los datos serán tabulados, de tal modo que permite llegar a las respuestas de los grupos y en consecuencia a la interpretación y análisis de los resultados.

En el Capítulo V se elaboró una propuesta, en la cual se sugieren nuevos métodos, procesos y sistemas adecuados y posibles que permitan mejorar la administración y puntualmente la gestión del personal del área administrativa de esta institución.

Y finalmente en el Capítulo VI se dan a conocer las conclusiones y las recomendaciones de la investigación, en las cuales se realice un aporte sobre los aspectos que se deben cambiar, mejorar de tal forma que se llega a contar con un instrumento idóneo para ser aplicado.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. Antecedentes

La Universidad Tecnológica Equinoccial es una institución de Educación Superior de derecho privado sin fines de lucro, la matriz está en la ciudad de Quito, posee dos campus uno en Santo Domingo y otro en Salinas, además cuenta con centros de apoyo distribuidos en varias ciudades del país.

#### 1.1 Reseña Histórica

Con la finalidad de formar profesionales con un perfil acorde con las necesidades del entorno y con una gran visión, la Asociación de Antiguos Alumnos del Colegio San Gabriel (ASIA) creó el Instituto Tecnológico Equinoccial con una oferta académica innovadora que incluía carreras, a nivel técnico y tecnológico, orientadas a los mandos medios, cuya demanda no había sido satisfecha por las Instituciones de Educación Superior presentes en ese entonces en el Ecuador.

El Instituto Tecnológico Equinoccial fue reconocido legalmente mediante Decreto Ejecutivo No.1171 de fecha 9 de agosto de 1971.

Las escuelas y carreras iniciales del Instituto Tecnológico Equinoccial fueron:

- Escuela Superior de Ingeniería de Empresas
- Escuela de Tecnología de Petróleos
- Escuela de Decoración



- Carrera de Turismo
- Carrera de Cooperativismo
- Carrera de Recreación Infantil

En 1980 se crea la extensión de Santo Domingo de los Colorados para satisfacer las demandas de formación técnica en esa zona tan dinámica y productiva del país, con las siguientes unidades académicas:

- Facultad de Tecnología Industrial
- Facultad de Desarrollo Rural y Agropecuario
- Facultad de Educación Permanente

En 1985 se firma un Acta de Finiquito con la Asociación de Antiguos Alumnos del Colegio San Gabriel (ASIA), iniciándose de esta manera la vida orgánica independiente del Instituto Tecnológico Equinoccial.

## **1.2 Base Legal**

Como consecuencia de la expedición de la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas del 14 de mayo de 1982, el Congreso Nacional crea a la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE), mediante la Ley No. 19 promulgada en el Registro Oficial No. 377 el 18 de febrero de 1986.

A continuación se presenta la estructura académica de la UTE en el año de su creación:

FACULTADES	ESCUELAS
CIENCIAS SOCIALES	Relaciones Públicas Publicidad Recreación
CIENCIAS ECONÓMICAS	Costos Industriales Mercadotecnia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercio Exterior e Integración</li> </ul> Ingeniería de Empresas
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS APLICADAS	Administración de Personal Administración de Empresas y Cooperativas Administración Hotelera y Empresas de Turismo
ARTES	Restauración y Museografía Diseño
CIENCIAS AGROPECUARIAS	Tecnología Agropecuaria Tecnología de Desarrollo Rural Tecnología Electrónica y Eléctrica
CIENCIAS DE LA INGENIERÍA	Tecnología de Petróleos Construcciones Civiles Ingeniería del Trabajo Ingeniería Textil

Como consecuencia de los estudios de factibilidad realizados en mayo de 1999, mediante resolución No. 006-CU-UTE, se crea la extensión de Santa Elena con las siguientes carreras:

- Mercadotecnia
- Hotelería y Turismo

- Contabilidad y Auditoría

Oferta académica año 2014

A continuación se detalla la oferta total de la UTE dividida por matriz, extensiones, educación a distancia y postgrado:

<b>ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO</b>	<b>CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS</b>
ARQUITECTURA ARQUITECTURA INTERIOR DISEÑO DE MODAS RESTAURACIÓN Y MUSEOLOGÍA	INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR, INTEGRACIÓN Y ADUANAS INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA CPA INGENIERÍA EN MARKETING
<b>CIENCIAS DE LA INGENIERÍA</b>	<b>CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN</b>
INGENIERÍA AMBIENTAL Y MANEJO DE RIESGOS NATURALES INGENIERÍA AUTOMOTRIZ INGENIERÍA DE ALIMENTOS INGENIERÍA DE PETROLEOS	DISEÑO GRÁFICO PUBLICITARIO PERIODISMO PUBLICIDAD Y GESTIÓN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

INGENIERÍA MECATRÓNICA INGENIERÍA INFORMÁTICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN	
<b>CIENCIAS DE LA SALUD</b>	<b>TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA</b>
MEDICINA ODONTOLOGÍA	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y CONSERVACIÓN AMBIENTAL ADMINISTRACIÓN HOTELERA GASTRONOMÍA
<b>SANTO DOMINGO</b>	
<b>CIENCIAS DE LA INGENIERÍA</b>	<b>CIENCIAS ECONOMICAS Y NEGOCIOS</b>
INGENIERIA AGROPECUARIA INGENIERÍA AMBIENTAL Y MANEJO DE RIESGOS NATURALES INGENIERIA AGROINDUSTRIAL INGENIERÍA AUTOMOTRIZ INGENIERIA ELECTROMECHANICA	INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR, INTEGRACIÓN Y ADUANAS INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA C.P.A. INGENIERÍA EN MARKETING

<b>SANTO ELENA</b>
<b>CIENCIAS ECONOMICAS Y NEGOCIOS</b>
INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA C.P.A.

<b>EDUCACIÓN A DISTANCIA</b>
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y CONSERVACIÓN AMBIENTAL
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN EDUCACIÓN BÁSICA
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN LENGUAJE Y COMUNICACION
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN MATEMATICAS
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN CIENCIAS NATURALES
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN CIENCIAS SOCIALES
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN ECOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE
EDUCACIÓN INICIAL
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

<b>POSGRADO</b>
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS
MAESTRÍA EN SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS
MAESTRÍA EN EDUCACION ESPECIAL

MAESTRÍA EN ECOTURISMO Y MANEJO DE ÁREAS NATURALES
--

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
--

**Fuente:** Dirección de Planificación de la Universidad Tecnológica Equinoccial, 2013.

### **1.3 Misión**

“Formar profesionales íntegros, de alto nivel académico, libres, en búsqueda permanente de la verdad, y capaces de responder con liderazgo, humanismo, ética y soluciones válidas, a los cambios que imponen las necesidades prioritarias de la sociedad en el ámbito socio económico, científico, tecnológico, cultural y moral, mediante la docencia, la investigación, la interrelación con el medio y la gestión universitaria de calidad, orientados al desarrollo integral de los miembros de la Comunidad Universitaria y de la sociedad, para que sean gestores de su propia realización, comprometidos con el desarrollo nacional y mundial; fundamentados en la filosofía que inspiró la creación de la Universidad Tecnológica Equinoccial: “Nos educaron eduquemos”. (2)

### **1.4 Visión**

“Ser una Institución de trascendencia académica en América Latina.” Ser la Universidad ecuatoriana con mejor nivel académico y mayor investigación. (2)

### **1.5 Principios**

“La autonomía universitaria, entendida como tal, la facultad de autogobernarse de acuerdo a la Ley de Educación Superior y su Reglamento, su Estatuto y Reglamentos; la libertad de enseñanza, investigación y extensión universitarias, y la libertad de administrar sus recursos económicos para la consecución los fines que son propios. (2)

## **1.6 Objetivos estratégicos de la Universidad Tecnológica Equinoccial**

- 1) “Formar profesionales altamente calificados en las áreas de actividades necesarias y prioritarias para el desarrollo nacional;
- 2) Responder a la necesidad de formación integral de un hombre socialmente responsable, imbuido de valores éticos y morales,
- 3) Desarrollar, orientar y difundir actividades de investigación científica y tecnológica, destinadas a tender las necesidades del desarrollo nacional y regional;
- 4) Crear y fomentar tecnologías acordes a la realidad nacional y evaluar críticamente las transferencias de tecnología;
- 5) Actualizar permanentemente los conocimientos, tecnologías y experiencias investigativas y docentes, a través de convenios de cooperación con instituciones nacionales y del exterior;
- 6) Impulsar la cultura nacional en sus diferentes manifestaciones y difundirla a través de las acciones de extensión universitaria; y,
- 7) Coadyuvar al desarrollo del país, y a la solución de los grandes problemas nacionales.” (2)

## **1.7 Valores institucionales**

- “Respeto que se expresa en:
  - Libertad
  - Honestidad
  - Lealtad
  - Solidaridad
  - Justicia
  - Equidad
  - Integridad
  - Transparencia

### Dedicación Académica

- Proceso de inter – aprendizaje en función de la pertenencia institucional y pertenencia social.
- Respeto a los derechos humanos.
- Concienciación en la protección del ambiente.
- Responsabilidad social y servicio a la comunidad.
- Reconocimiento a la igualdad de oportunidades.” (2)

(2) Estatuto aprobado por Consejo Universitario de 2002 y Reforma 2005- Ratificado por el CONESUP.

### **1.8 En la actualidad**

En la Universidad Tecnológica Equinoccial el 14 de julio de 1999 se puso en vigencia el Reglamento Interno de Trabajo, creado para regular los temas legales y técnicos de los trabajadores del área administrativa; lo cual ha generado la necesidad de contar con el diseño de los subsistemas de administración del talento humano, conforme a la legislación y tecnologías vigentes. En la actualidad la matriz – Quito cuenta con 325 empleados.

Debido al crecimiento y desarrollo institucional que viene observando la Universidad Tecnológica Equinoccial en los últimos diez años, ha surgido la necesidad de contar con nuevos programas organizacionales en todos los campos; mediante el desarrollo de la planificación estratégica institucional, lo cual ha creado la necesidad de articular estas herramientas de gestión, con la administración del talento humano en todas las áreas de la Universidad, para que de una manera tangible, se puedan manejar y aplicar de mejor forma.

El presente estudio pretende dejar para las nuevas generaciones y también para los actuales trabajadores de la Universidad, un historial que recopile



una gama de conocimientos y experticias que usa la Institución y cuáles implementarlos. Permitiendo que sean utilizados con en el futuro a corto y mediano plazo, por su practicidad, la claridad en conceptos, criterios y apego a las normas y reglamentos institucionales.

### **1.9 Descripción del problema**

La ausencia de un sistema de gestión del talento humano en la Universidad Tecnológica Equinoccial a nivel del personal administrativo está generando dificultades en lo referente a: la motivación, la perspectiva de contar con un sistema de carrera, la oportunidad de la aplicación para concursos internos, la presencia de tiempos inactivos prolongados, ausentismo del personal, duplicación de funciones a nivel de puestos de trabajo, ausencia de un banco de elegibles, no hay la aplicación y seguimiento del proceso técnico de capacitación (programación – ejecución), falta de mayor objetividad en la evaluación del desempeño y la carencia de un plan de mejoramiento e incentivos.

Debido a que la legislación universitaria vigente no regula la gestión del talento humano para los trabajadores del área administrativa, la presente propuesta de diseño del sistema es importante para la Universidad, pues cubrirá este vacío legal y administrativo.

De otra parte esta propuesta beneficiará a todos los trabajadores de la Universidad, ya que el sistema de gestión del talento humano planteado constituirá la piedra angular para el diseño del plan de carrera; además, este sistema ayudará al mejoramiento del clima laboral de la Universidad por cuanto se promoverá el mérito, la participación, el compromiso, la identidad y pertenencia institucional.

Existen tesis elaboradas que tratan sobre ciertas necesidades del departamento de Recursos Humanos, son esfuerzos realizados en forma aislada, lo que no ha permitido poder implementar en forma integral. El presente estudio contiene las siguientes fases: Diagnóstico, diseño del modelo, desarrollo del modelo y condiciones de implementación. Al final de este proceso de investigación, se espera contar con un sistema integral de gestión del talento humano diseñado para los trabajadores de la Universidad Tecnológica Equinoccial matriz Quito, cuyo contexto contará con las herramientas necesarias para la aplicación de cada subsistema de administración del Talento Humano.

#### **1.10. Alcance de la investigación y delimitación del objeto de la investigación**

La presente investigación se desarrollará en la Universidad Tecnológica Equinoccial Matriz Quito, la que cuenta con 325 empleados.

#### **1.11. Justificación**

La propuesta del sistema de gestión del talento humano será de utilidad y beneficio directo para: los trabajadores, la organización; y, por ende su administración, la misma que contendrá entre otros factores: misión, objetivos, políticas, estrategias, procedimiento para cada uno de los elementos propios que lo conforman.

Todo este esfuerzo se orientará hacia el desarrollo organizacional, personal y profesional de los trabajadores del nivel administrativo de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

## **1.12. Objetivos de la investigación**

### **1.12.1. Objetivo General**

Diseñar un sistema de Gestión del Talento Humano, que permita contar con los subsistemas de descripción de puestos, reclutamiento y selección de personal, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño para los trabajadores del área administrativa de la Universidad Tecnológica Equinoccial Matriz – Quito.

### **1.12.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la administración de los talentos humanos del personal administrativo que labora en la Universidad Tecnológica Equinoccial Matriz – Quito.
- Mejorar el clima laboral del personal que conforma la planta administrativa de la Universidad Tecnológica Equinoccial Matriz – Quito a través del diseño y propuesta de un sistema de carrera.
- Diseñar un modelo de sistema para la administración del Talento Humano, acorde a las características y necesidades de la Universidad Tecnológica Equinoccial Matriz – Quito.
- Desarrollar los elementos componentes del modelo del sistema de administración del Talento Humano para el personal administrativo de la Universidad Tecnológica Equinoccial Matriz – Quito.
- Elaborar los métodos, técnicas e instrumentos para el funcionamiento de cada uno de los subsistemas objeto de esta propuesta.

- Establecer las condiciones básicas para la implementación de la propuesta del sistema.

### **1.13. Formulación del problema**

La Universidad Tecnológica Equinoccial no cuenta a la fecha con un sistema integral de gestión del talento humano para los trabajadores del área administrativa matriz Quito, si bien es verdad que existen esfuerzos aislados para el logro de los objetivos institucionales.

A través de la presente investigación se pretende responder a las preguntas fundamentales para que un Sistema de Gestión se optimice, es decir: poder definir lo que existe en la actualidad, en que categorías de desarrollo está la gestión actual y que elementos deben ser incorporados, eliminados, modificados, direccionados o reforzados para ofrecer, en el futuro más cercano, una gestión acorde con la época y las expectativas que tiene la institución y sus miembros.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Fundamento Teórico

En la actualidad, los nuevos empresarios deben conocer como orientar óptimamente el recurso indispensable y más importante de las organizaciones, el talento humano; en los ámbitos económico, social, cultural, político y tecnológico. Su guía debe ser una visión de futuro, hacia cambios estructurales positivos, como lo exigen las organizaciones modernas y actuales, estar comprometidos con el desarrollo de los empleados como seres humanos integrales en un mundo de cambios rápidos y grandes retos.

Anteriormente, quienes lideraban las empresas, tanto públicas como privadas, mantenían un criterio equivocado, con la creencia errónea de que las máquinas remplazarían la presencia del ser humano en el desarrollo de muchas actividades. Inclusive se llegó a decir atrevidamente que mediante el desarrollo de la técnica se podría prescindir de los trabajadores. En la realidad estas suposiciones a buena hora no se han cumplido, al contrario es necesario puntualizar que la presencia del ser humano sigue siendo sumamente importante en las organizaciones, debido a que la tecnología es solamente un medio, un engranaje y los seres humanos son esenciales e indispensables en el encargo de administrar, adaptar, crear, generar nuevas ideas, etc. en definitiva al desarrollar acciones más trascendentales, vinculantes y decisivas que solo el manejo de los recursos económicos y físicos.

Bajo este análisis y enfoque, la gestión del talento humano es una responsabilidad sumamente delicada y sensible que implica ser dirigida en forma técnica, de manera ordenada, coherente y oportuna, caso contrario

traería como consecuencia problemas como: no contar con el recurso humano apropiado para el desempeño de sus funciones, alto nivel de deserción y de rotación, personal desmotivado, problemas de orden laboral y administrativo, falta de comunicación adecuada, extensos documentos, manuales y normas que se queden en letra muerta, etc. En consecuencia usuarios internos y externos insatisfechos y una deficiente productividad en todos los órdenes. En tal virtud, el desconocimiento teórico-científico, la falta de una aplicación de técnicas e instrumentos adecuados que no responden a la realidad organizacional tanto interna como externa, y la ausencia de un Sistema del Talento Humano debidamente estructurado, son elementos que no permiten el progreso institucional y por ende imposibilitan la consecución de servicios de calidad.

A través de la historia, la administración del talento humano en las instituciones del Ecuador ha sufrido cambios importantes. De una administración de personal, elemental, tradicional y rudimentaria; basada en el trámite, control de asistencia y sancionadora, fundamentada en las experiencias y en decisiones adoptadas predominantemente por los dueños del capital o de quien poseían el poder; se ha dado un giro hacia una administración moderna, con enfoque sistémico, cuyos subsistemas buscan ser interrelacionados, interactuantes e interdependientes; para coadyuvar a la consecución de la misión y de los objetivos organizacionales, a fin de lograr el bienestar y crecimiento profesional del trabajador, así como, el desarrollo institucional, evitando el mal uso del tiempo, y recursos de todo orden.

Es importante señalar que estudiantes de la carrera de Ingeniería en Administración de Empresas de Servicio y Recursos Humanos han elaborado en varios períodos tesis relacionadas con la gestión de recursos humanos en la Universidad Tecnológica Equinoccial, sobre temas de capacitación,

descripción de cargos, motivación de personal; entre otras, las mismas que quedaron en calidad de propuestas, y que a través de los tiempos han perdido actualidad, y en consecuencia no se han implementado.

Las nuevas exigencias, derivadas de la aplicación de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), aprobada en Octubre de 2010 demandan de las universidades ecuatorianas un cambio sustancial en el rol de la gestión del talento humano, lo que conlleva necesariamente a una mayor profesionalización en este campo, hacia un enfoque que permite gestionar las actividades del personal administrativo, docente y de trabajadores de una manera más técnica y profesional. Esto significa que se necesita el diseño, desarrollo, implementación y evaluación de todos los subsistemas de la Administración del Talento Humano, adaptados específicamente a las necesidades y características de cada centro de educación superior.

## **2.2. Los Sistemas de Administración del Talento Humano**

### **2.2.1. Sistema de clasificación de puestos**

Consiste en un sistema que se basa en ordenar, organizar y categorizar, en forma coherente y gradual todos los puestos de una institución, de acuerdo a su naturaleza, funciones, características, jerarquía, instrucción formal, instrucción adicional, experiencia, talentos, competencias y destrezas que se necesitan.

Al respecto Bohlander, Snell 2008, resalta lo siguiente:

En el sistema de clasificación de puestos éstos se ordenan y se aseguran con base en una serie de grados determinada de manera previa. Los grados sucesivos requieren mayores cantidades de responsabilidad en el

trabajo, habilidad, conocimiento, capacidad u otros factores seleccionados para comparar puestos. (p. 408)

Esta categorización permite contar con grupos o conjuntos de posiciones de similares o iguales valores. Se puede identificar dos variables importantes en este proceso que son la descripción del trabajo y sus especificaciones. En el primero se trata de conocer y detallar las tareas, responsabilidades y condiciones del trabajo. En las especificaciones están las destrezas, habilidades y competencias. Mientras mayor detalle se obtenga de estas características se podrá desarrollar con mayor precisión la clasificación de puestos.

Además de la totalidad de aspectos que se han considerado para clasificar puestos, en la actualidad es importante incluir el perfil de competencias, que contiene las características psicológicas y todas las demás competencias que se requieren para un desarrollo exitoso en cada función. Con este enfoque casi completo, no se puede dejar de lado el desarrollo profesional, capacidades y anhelos personales; además de los conocimientos básicos y técnicos requeridos, para cada posición o puesto del sistema.

### **2.2.2. Concepto de Puesto**

Los seres humanos al momento de entrar a laborar en una organización cumplen tareas, así como ciertos requisitos, entre otros los de formación académica y experiencia. Esto hace suponer la existencia de un elemento diferenciador e impersonal establecido con anticipación, el mismo que constituye un elemento organizacional determinado por la composición de la descripción de funciones, deberes, atribuciones y requisitos necesarios y relacionados.

Zelaya (2006) se refiere de la siguiente manera:



El puesto de trabajo es el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, independientemente de que el puesto sea a tiempo completo o parcial. (p.8)

La clasificación de puestos es una actividad paralela, básica y fundamental al inicio de una institución, no puede dejársela para después. Su importancia está en permitir a la organización contar con un perfil adecuado para la contratación de personal, definir un rango salarial equitativo, tener orden en el manejo de los asuntos relativos a contratación, facilitar el reconocimiento de la capacitación, el desarrollo del empleado y su mejoramiento continuo.

Sirve para poner límites adecuados entre deberes y obligaciones de los empleados y de la empresa, mantenerse muy apegados a la evaluación del desempeño, que a su vez beneficia a la institución al saber cómo un empleado está desarrollando su trabajo, así como también la adecuada comprensión de las jerarquías.

Además constituye una buena práctica institucional de orden estratégico y operativo. Permite construir visualmente y funcionalmente los organigramas, cuadros de mandos y realizar análisis estadísticos, comparativos, diagnósticos, evaluaciones y proyecciones utilizando las diferentes variables y parámetros de medición que arroja la clasificación de puestos. También servirá para hacer pronósticos, escenarios y un presupuesto institucional.

Bajo este contexto, la Clasificación de Puestos constituye la base que permite la creación aplicación de varios subsistemas de personal, así tenemos:

### **2.2.3. Valoración de Puestos**

Implica asignar un valor a un puesto, que posteriormente se traducirá en una cifra monetaria o remuneración; para este proceso es de vital importancia la información que le brinda los elementos que componen un puesto como las tareas asignadas, nivel de responsabilidad, requisitos y demás.

Echeverría (2004) determina que: “La valoración de puestos es una técnica que permite establecer datos corporativos entre los distintos puestos de trabajo, independientemente de las personas que lo ocupan (p.13)”.

Para la valoración de un puesto es fundamental considerar las variables más importantes, como: el Perfil de Puesto, con la correspondiente determinación de sub-variables entre las más importantes: requisitos de la posición, concordancia con las exigencias institucionales, unidad administrativa, oferta para llenar la vacante y también las condiciones particulares, tales como: porcentajes de tiempo dedicado a tareas intelectuales, trabajo con público, complejidad de informes que se requiere del candidato, conocimiento del área de negocios, facilidad para trabajar con clientes, multidisciplinario, conocimientos, habilidades, manejo de estadísticas, etc.

La diversidad de las características es inmensa y dependen de cada puesto, a todo nivel, y engloba a todas las existentes en cada organización. Incluye también a los niveles directivos, gerenciales, ejecutivos, operativos, auxiliares, intermedios y depende de cada institución, según se haya estructurado su composición orgánica funcional

#### **2.2.4. Tipos de Clasificación de Puestos**

Existen varias formas de clasificar los puestos de trabajo, entre las más importantes están:

- Ordenamiento Jerárquico: Este tipo de clasificación permite ubicar el puesto en la posición que corresponda según su nivel de jerarquía, es decir permitirá con claridad conocer los puestos que tienen jefatura, dirección, gerencias, supervisiones y quienes no las tienen y se encuentran bajo la jefatura, dirección. Así como la interrelación entre ellos. Se les conoce con el nombre de nivel, entre los cuáles puedo citar: nivel operativo, nivel de servicios, nivel de apoyo, nivel directivo, y nivel técnico. Dependerá de la organización los niveles que escoja.

- En función de la naturaleza: Se ha dado a los puestos el nombre de propios porque se identifican claramente por ser de carácter técnico, científico o estrechamente ligado a la actividad principal del negocio o empresa. En tanto que también hay los comunes porque la naturaleza de las funciones es de apoyo y operativa. Se ha clasificado como familia funcional a aquellos que a pesar de tener diferentes niveles de responsabilidad e igual nivel dentro de la organización, son la base del trabajo especializado y según el tipo de trabajo que realizan. Finalmente se puede hablar de puestos tipo a aquellos que reciben el mismo nombre de puesto o posición ya que las tareas, responsabilidad, nivel de reporte son las mismas así como también es el mismo nivel de reporte o jerarquía.

- Por valoración de puestos.- Se fundamenta en acciones tendientes a dar el valor que se considere apropiado para cada uno de los puestos o tipos de puestos que posee una institución. Básicamente se debe considerar el nivel de responsabilidad, conocimientos técnicos y de idiomas, nivel de

instrucción, la jerarquía, el esfuerzo, destrezas, habilidades, etc. para y los diferentes requerimientos que conlleva desempeñar el puesto.

En la actualidad existen varios tipos de instrumentos para realizar la valoración de puestos. Están los monetarios y los no monetarios. Entre los monetarios se ubican, sueldos y salarios, comisiones, bonos por desempeño, sobresueldos entre otros. Y los no monetarios estarían vacaciones pagadas a ciertos lugares, regalos, presentes, placas de reconocimiento, días de descanso extras, etc. También puede haber beneficios para todas las posiciones y lo que les diferencia sería el monto en salario, o al contrario salarios y demás beneficios que se otorguen por la posición o rango dentro de la escala que se le haya ubicado al puesto.

Hay que recordar que el código de trabajo ecuatoriano prevé que a igual trabajo se deberá reconocer igual remuneración, en el sentido de que haya justicia, que es un tema por demás importante para el personal de una institución. Para evitar discrecionalidad que pueda generar injusticias es conveniente además tener la escala de beneficios, rangos salariales y ubicación de la posición con anticipación y precisión.

Estas escalas salariales se ubicarán en orden, de mayor a menor responsabilidad, con toda la sumatoria de variables, ubicadas según el mayor sueldo y de ahí para abajo hasta cubrir todos los rangos salariales existentes para los puestos agrupados y categorizados. Es importante observar que no podrá haber rangos menores, en ningún caso, al sueldo básico, así como el concepto del salario digno.

#### **2.2.5. Análisis de puestos**

Es un procedimiento que permite identificar la descripción de las atribuciones así como su naturaleza; y las capacidades requeridas de los trabajadores

que van a ocuparlos. Es posible realizar dos derivaciones: la descripción de trabajo y las especificaciones.

Como menciona al respecto Valenzuela (2004)

La técnica de análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas, ya que para organizar eficazmente el trabajo, es indispensable conocer con toda precisión lo que el trabajador hace y las aptitudes que se requieren para hacerlo bien. (p. 9)

La descripción de trabajo: Consiste en un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo para cada posición, además de que incluye una lista de detalles.

Las especificaciones: Describen las habilidades necesarias y en detalle necesarias para cumplir satisfactoriamente con el puesto.

La descripción y especificaciones de trabajo muy definidas ayudan a mejorar la calidad de servicio y llevan a la empresa a un nivel de mayor desempeño porque, a pesar de que, en casi todas las organizaciones existen puestos de naturaleza similar, cada empresa tiene un fin, política y maneras distintas de trabajar. Es por esto que el análisis de las posiciones inherentes a las actividades principales de la institución y sus detalles permite conocer más a fondo la necesidad de la institución.

El análisis de puestos es una herramienta indispensable, los beneficios que proporciona son múltiples y los resultados permiten comprobar su validez, desde la planificación del presupuesto institucional sobre sueldos y salarios, beneficios monetarios y no monetarios, etc. Ofertar un paquete salarial a un nuevo empleado o ver cuál es el cuello de botella institucional referente a costo – beneficio. Es una herramienta importante para realizar el costeo de

productos o servicios. Es decir su repercusión es tan trascendental que se encuentra en todas las acciones de la empresa. Se lo conoce por su importancia como el elemento “organizador y ordenador” dentro de las organizaciones.

Como se ha descrito en los antecedentes expuestos, se puede afirmar que la información que arroja el análisis de puestos constituye la base para estructurar y administrar, entre otros, los subsistemas de Reclutamiento y Selección de Personal, Remuneraciones, Evaluación del Desempeño y Capacitación de Personal. Permitiendo desarrollar los planes de carrera institucional.

## **2.3. Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal**

### **2.3.1. Reclutamiento de Personal**

Es la acción que permite a la institución convocar y atraer candidatos para que intervengan en el proceso de selección que se requiere, en el cuál se comunican y difunden las oportunidades presentes de empleo, a la vez que se llama a candidatos con la intención de ser seleccionados.

Chiavenato (2009, p.106) señala que: “Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca.”.

El reclutamiento va desde el cumplimiento del objetivo de llenar una vacante existente en una Institución, hasta el de procurar atraer personas con las competencias necesarias para el éxito de las actividades.

Existen dos tipos de reclutamiento:

Reclutamiento interno.- A través del cual se desea llenar la vacante seleccionando dentro de la institución, con el grupo de personas que se encuentran trabajando, ya sea concediéndole la oportunidad de progreso o también con condiciones de capacitación y adiestramiento. Son las altas autoridades que toman esta decisión y no depende del anhelo o deseo de los empleados, sino el análisis que se realice previamente de los requerimientos y de los perfiles necesarios para ocupar las vacantes. He visto que si nos es muy bien manejado este tipo de proceso es donde más injusticias y malestar pueden causar en una organización. Presenta ventajas y desventajas.

Reclutamiento externo.- Proceso mediante el cual intervienen un gran número de postulantes que son desconocidos, por lo tanto existen diferentes técnicas para seleccionar a los mejores, a los más idóneos, tomando en cuenta su instrucción formal, instrucción adicional, experiencia, conocimientos del puesto objeto de estudio, aplicación de pruebas de conocimiento y competencias que coinciden con las necesidades de la función. Esta opción genera costos como anuncio en prensa, tiempo del personal dedicado a la selección, material, inducción mínima y necesaria en la empresa y en caso de requerirse el servicio de una empresa seleccionadora de personal, los honorarios que provengan del servicio recibido. También habrá que hacer un esfuerzo porque sea el proceso más idóneo pues de lo contrario será una pérdida de tiempo y recursos.

### **2.3.2. Selección de Personal**

Cuando se procede a reclutar candidatos, se establecen los requisitos de instrucción formal y adicional que éstos deben poseer, relacionados con las funciones, atribuciones y tareas determinadas previamente en el puesto. De

esta manera los perfiles profesionales guardarán una coherente relación con el puesto de trabajo que será ocupado por el candidato.

Montes (2006) manifiesta al respecto:

El proceso de selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables.  
(p. 47)

En la actualidad algunas instituciones utilizan medios como las redes sociales, correo electrónico, bases de datos de candidatos que se encuentran en redes de profesionales a través de internet, banco de datos de las empresas, etc.

Cuando el candidato externo ha sido bien seleccionado, puede aportar con talentos, competencias, conocimientos, enriquecimiento del grupo humano y puede actuar como agente multiplicador.

Es primordial mantener una actitud evaluativa durante el proceso de reclutamiento para estar al tanto de lo que se debe mejorar, elegir otras opciones de reclutamiento y medir la capacidad de acción del personal a cargo. A través de la selección de personal se escoge a la persona que mejor llena el perfil del puesto objeto de estudio, a partir de las habilidades, destrezas competencias que una posición requiere para cumplir una función de la manera más eficiente posible.

La selección de personal se presenta también como un proceso de comparación, decisión y elección. Se comparan las características del candidato versus las necesidades de la posición. El departamento de



recursos humanos o la instancia que ejerza la dirección del área de talento humano puede sugerir entre los candidatos los mejores; y, la decisión final la tomará quien ha solicitado y necesita del empleado, en su mayoría esta decisión recae en los gerentes o jefes de áreas.

Obviamente se procura analizar al candidato y la posición para saber sus potencialidades y respecto de los requerimientos del puesto, por lo tanto será indispensable conocer y evaluar sus características intelectuales, físicas y emocionales tales como: tipo de atención, visión de los acontecimientos, destrezas numéricas, fluidez verbal, poder trabajar bajo presión, saber coordinar, dirigir y supervisar grupos humanos, manejo de emociones como la frustración, la ira, capacidad para trabajar en grupo, pro actividad, liderazgo, etc.

Técnicas de los incidentes críticos.- Como su nombre lo indica se trata de conocer las características deseables y las que no lo son, elaboradas generalmente por las personas que dirigen el área que requiere el puesto. Considerando como críticos los más indispensables, lo más necesarios.

Solicitud de personal.- Es la necesidad de llenar un puesto emitida por la persona con jerarquía recibida para realizar esta tarea. Es el inicio de la selección y debe ser clara y concreta para lograr llenar la posición adecuadamente. Normalmente existen estándares o protocolos que seguir para cumplir este proceso en las empresas grandes en tanto que en las medianas o pequeñas se lo hace de acuerdo a la necesidad, primordialmente.

Análisis del puesto en el mercado.- Este proceso es muy común en la actualidad, pues trata de homologar el nombre de la posición, los requerimientos (especialmente cuando es una posición técnica), el salario y las funciones que empresas similares realizan en el medio. Inclusive existen

técnicas vigentes en que con periodicidad se actualiza el estatus de la competencia en este sentido y las innovaciones globales del mercado.

Con la información deseada, observada e investigada se puede preparar un documento que contenga todas las necesidades del puesto y del candidato que optará por el puesto. Es conveniente tener estos documentos completamente levantados antes que se produzca el requerimiento de la posición, lo cual acortará el tiempo que se requiere para encontrar el candidato idóneo.

Mapas de las competencias.- Las competencias son un pliego de comportamientos con la finalidad de estructurar, brindar conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que dan valor de orden económico, social para la organización y por ende al individuo.

Técnicas de selección.- Estas van dirigidas hacia el conocimiento del candidato, entre las más comunes, están:

- 1) Pliegos de entrevistas, por medio de las cuales el candidato va pasando etapas en el proceso,
- 2) Pruebas de conocimiento o capacidad, incluyen el área directa del conocimiento, y adicionales como idiomas, computación, habilidades especiales, cultura, ortografía, escritura en teclado, etc.
- 3) Pruebas sicotécnicas,
- 4) Pruebas de personalidad,
- 5) Pruebas de simulación,
- 6) Exámenes médicos,
- 7) Comprobación de información,
- 8) Clases demostrativas (si es para capacitación) y
- 8) Verificación de referencias sobre historia laboral.

Cada institución emplea diferentes tipos de pruebas, y tiempo en que las realizan, pueden incluso algunas ser simultáneas. Después de aplicarse cada técnica hay que medirla, evaluarla, aprobarla o descartarla.

El proceso de selección de personal.- Como se mencionó anteriormente el proceso de selección consta de pasos que se van dando, a medida que el candidato los va cumpliendo. Se pasa a la segunda etapa o es retirado, para no malgastar el tiempo y los recursos. Se debe descartar por no reunir las experticias y capacidades requeridas en cada caso, la profundidad de las técnicas dependerá de la posición. En todas se requiere precisión, justicia, un buen manejo de las herramientas utilizadas. Se debe dejar todo documentado, en la forma más ordenada y clara para evaluar el proceso y para que los resultados sean sustentados.

Evaluación de los resultados de la selección de personal.- Permite medir el nivel de eficiencia del proceso, si se utilizaron las técnicas correctas, se aplicaron entrevistas adecuadas, los candidatos preseleccionados fueron idóneos, etc. y cuán eficaz terminó siendo la obtención de los resultados que se esperaban, así como verificar los objetivos planteados.

Uno de los mecanismos que permiten medir el éxito o no del proceso selectivo es la rápida adaptación del seleccionado a la nueva posición, que el nuevo empleado se sienta a gusto en el desarrollo de sus actividades, reducción de la rotación de personal y permanencia estable, buenas relaciones humanas entre el personal, costo de capacitación mínimo lo que permite entrenar a nuevo personal, etc. lo que coadyuva a incrementar la producción de la institución. Como es un proceso humano debe ser adaptable, flexible y puede variar dependiendo el puesto, el individuo, las circunstancias geográficas, económicas y culturales del medio y la naturaleza de la institución

En las organizaciones donde los procesos de administración del talento humano son llevados desde una perspectiva técnica, se forma un Comité de Selección liderado por el representante de la organización, el presidente o representante de los gremios en caso de existir, el jefe del área objeto de la vacante del puesto y el jefe de Recursos Humanos, que generalmente apoya técnicamente en las diferentes etapas del proceso.

#### **2.4. Sistema de Evaluación del Desempeño**

Implica medir el rendimiento de los trabajadores en el ejercicio de su trabajo, según la naturaleza del puesto que tiene que estar estrictamente vinculada con las funciones, tareas, responsabilidades, y otros indicadores asignados en el puesto que ocupa.

Según el Manual de retribución de personal (2008) explica lo siguiente:

La evaluación de desempeño es aquel proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos.  
(p.84)

La Evaluación del Desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se llega a determinar el grado de cumplimiento del desempeño logrado por un trabajador en las labores encomendadas medido en meses o un año.

Es una función indispensable dentro de toda organización, ya que permite conocer el aporte de cada individuo, su compromiso e integración, el valor agregado que éste le brinda a su puesto de trabajo, a sus compañeros, jefes y en definitiva a la institución. Debemos tener presente la antigüedad del empleado ya que no es lo mismo evaluar a una persona nueva a alguien que

cuenta con años de experiencia ya sea en el mismo puesto o dentro de la misma institución.

#### **2.4.1. Aspectos que comprende la Evaluación del desempeño**

- Se determina si el trabajador cumple o no las metas trazadas.
- Cómo es su relación interpersonal.
- Cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- Corregir lo que no ha resultado como se esperaba
- Distribuir mejor la carga laboral y las responsabilidades
- Direccionar el diseño de los planes de capacitación
- Contribuye en la toma de decisiones respecto a movimientos de personal tales como: cambios, reubicaciones, despidos etc.
- Mide si la compensación salarial está de acuerdo a su desempeño y esfuerzo individual y grupal.

#### **2.4.2. Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Daft y Marcic (2005) expresan lo siguiente:

La evaluación de desempeño es otra técnica de importancia para el desarrollo de un trabajo efectivo. La evaluación del desempeño comprende los pasos de observación y evaluación del desempeño de los empleados, registro de la evaluación y suministro de retroalimentación al empleado. (64)

Las personas y las instituciones deben tener un vasto conocimiento de cómo es el desempeño de cada individuo, por lo cual es recomendable centralizar la información sobre el desempeño, cronológicamente, por competencias, cumplimiento de tareas y funciones encomendadas, lo cual genera información para:

- Medir las recompensas, para saber si el rubro salarial y las comisiones salariales, sobresueldos, bonos u otros incentivos monetarios guardan concordancia con la capacidad, y desempeño de la persona que trabaja y también para nuevas contrataciones. Permite ubicar al empleado en la escala salarial y posición funcional correspondiente.
- Brindar retroalimentación, tanto para el empleado como para la institución. Si fuera del caso, permite mejorar su desempeño, forma de actuar y competencias. Así la empresa también podrá conocer los aciertos o al contrario, procurar mejoras a nivel salarial, un mejor espacio físico, cambio de área o enviarlo a capacitación, aquí se vincula estrechamente con la toma de decisiones respecto al empleado o al puesto.
- Permitir conocer mejor al empleado y él, a su vez, en conocimiento de los temas críticos y cuáles son sus potencialidades.
- Afianzar lo positivo y luchar por vencer las áreas deficientes. En este punto, puede ayudarle incluso a mejorar sus relaciones laborales, porque sabe cómo es visto su desempeño y sus actitudes por parte de los gerentes, supervisores y también de los clientes internos y externos.
- Ayudar a la empresa a conocer en qué áreas del conocimiento se deben elaborar programas, proyectos, cursos de mejoramiento continuo para fortalecer el potencial de sus empleados.
- Los empleados pueden recibir el apoyo y asesoría del área de recursos humanos, para tomar un rumbo más adecuado en el desempeño de sus labores.

#### **2.4.3. Parámetros fundamentales de la evaluación**

Flietman (2007) señala que: “Los parámetros de evaluación y las normas específicas de desempeño son consecuencia directa del análisis de puestos

y se obtiene vía observaciones directas, entrevistas profundas y por la comparación de los desempeños reales (p. 101)

- Cumplimiento de metas y objetivos.
- Desarrollo del trabajo objetivo, -desarrollo del desempeño.
- Acuerdo y aceptación tanto del evaluado como del evaluador.
- Dedicación y conocimiento del evaluador de las obligaciones encomendadas.
- Aceptación del empleado a ser evaluado por la institución y sus jefes.
- No evaluar por excepción, sino como una buena práctica.
- Equidad en la evaluación a todos los miembros de la institución.
- La institución debe diseñar la evaluación de manera comprensible, manejable y útil para el evaluado y quien evalúe.
- Convertir la evaluación en un proceso que agregue valor y ayude en la mejora continua de ambas partes.
- Conocimiento de la idiosincrasia de las personas del medio, para saber cuál es el tipo de evaluación pertinente. Por ejemplo, en un medio de una gran cultura y educación es muy aplicable la autoevaluación, las evaluaciones grupales, y las evaluaciones de equipos.

#### **2.4.4. Métodos de la evaluación del desempeño**

Existen diversidad de estilos, métodos y formas de evaluar al recurso humano, los mismos que para ser efectivos deben cumplir criterios de justicia, equidad y considerar aspectos medibles para no caer en discrecionalidades o individualismos que tornarían imposible el logro de los objetivos que persigue la institución.

Según Gonzáles (2006) define lo siguiente:

La evaluación del desempeño puede llevarse a cabo a través de técnicas o métodos que varían de una organización a otra de acuerdo con los

objetivos trazados y a las políticas de aplicación del personal que se manejen a nivel interno. (p.252)

Con el avance de la tecnología, día a día aparecen más modernos métodos para medir y evaluar con acierto el desempeño de los trabajadores, en función de sus competencias, habilidades y características.

Por ser esta una tarea en la que puede aparecer la subjetividad, las evidencias y hechos tangibles son las herramientas más recomendables, caso contrario se puede caer en graves errores que pueden ir desde desvalorar o sobrevalorar el trabajo que realiza un ser humano, hasta convertirla en una mala práctica empresarial.

Entre los métodos más tradicionales de evaluación del desempeño según (Idalberto Chiavenato, Gestión del talento Humano, editorial Mc Graw Hill, México, 2009; p. 258) son:

Ordenación por comparación por pares.- Es un método simple, consiste en que un evaluador toma una muestra de las evaluaciones aplicadas a los trabajadores, y con esa base procede a evaluar los factores aplicados a un grupo, comparándoles unos con otros, identificando a los mejores empleados. Muy utilizado en nuestro medio.

Este proceso es simple y de fácil aplicación, habrá que tener cuidado porque puede convertir en muy subjetivo, dependiendo de las condiciones del evaluador y cuando los factores a medir son muy complejos y de gran escala.

Método de Elección forzada.- En este método se aplica un cuestionario de preguntas y de respuestas del evaluado clasificado por áreas; teniendo el evaluador que identificar y seleccionar la función que más sobresalga. Cada campo tiene varias afirmaciones. Generalmente el personal del



departamento de Recursos Humanos determina previamente los puntajes de cada una de las áreas objeto de la evaluación, para evitar el grado de subjetividad. Esta técnica es de fácil aplicación y se ajusta a los requerimientos de la estructura ocupacional existente.

Método de Incidentes críticos.- Este método requiere la presencia de un registro diario, de las diferentes actividades realizadas por el evaluado en un tiempo determinado. Generalmente se le solicita al jefe inmediato identificar las acciones positivas y negativas del evaluado, es decir lo que ha hecho bien y lo que no ha realizado o ha realizado mal. Este método mide los resultados reales de cumplimiento del desempeño del trabajador. Me preocupa el hecho de evaluar por excepciones y no por la constante forma o modo de hacer las obligaciones, de ahí que su aplicación en nuestro país es casi nula.

Método de Escalas gráficas.- Esta técnica consiste en la aplicación de un formulario de evaluación del desempeño de doble entrada, mediante el cual se llega a determinar en los campos horizontales los elementos a medirse, en tanto que en el área o eje vertical se reflejan los grados de variación de esos elementos. Estos elementos son estructurados antes de ser aplicados, los mismos que guardan relación con las tareas asignadas a la persona, así como, a la naturaleza del puesto de trabajo. Este método se aplica con frecuencia en las instituciones, no entraña un mayor grado de complejidad en su aplicación, sin embargo cuando no se lo ejecuta con un alto sentido de profesionalismo puede generar resultados subjetivos. Es también un mecanismo para exponer a las personas que no son del área, y al ser visual puede ser fácilmente comprendido y su lectura es más fácil y a la vez pueden los criterios converger y dificultar la obtención de criterios unánimes.

Método de Evaluación en 360 grados.- También conocido en el campo organizacional como evaluación integral, consiste en que los actores de la evaluación del desempeño, lo conformen los jefes inmediatos, compañeros de trabajo, clientes, sus subordinados si los tuviere, entre otros. A más del desempeño mide las tareas encomendadas, actitudes, habilidades, destrezas y más competencias asignadas al puesto del trabajo, lo que permite que gerentes tomen las acciones correctivas en manera integral. Su aplicación es más compleja, tanto por los involucrados en el sistema así como por el número de factores a medirse.

El grado de subjetividad es menor en este método. Enriquece la evaluación y es la más completa, a pesar de que es más compleja, inclusiva, costosa y abierta, así como provee de información variada. Requiere de una aceptación al cambio por parte del empleado, aceptar sugerencias y opiniones diferentes y no frustrarse o truncar su carrera por ello.

#### **2.4.5. Personas e instancias que ejecutan la evaluación**

Para cualquier tipo de evaluación que escoja el evaluador o evaluadores, deberán estar suficientemente capacitados, de tal forma que el proceso fluya y actúen como inductores del programa pre establecido para no convertirlo en un cuello de botella. La capacitación mencionada, en general, será brindada por el área de recursos humanos y por los gerentes a los evaluadores. Las improvisaciones en este campo pueden ser desastrosas, por lo que requieren de experiencia práctica y un vasto conocimiento teórico.

Es importante la comunicación a los empleados sobre cómo se va a evaluar y las reglas detalladas del mismo. Para evaluar deberán usarse la descripción de funciones asignada en cada puesto de trabajo, el listado de tareas, las metas trazadas, los objetivos por alcanzarse, las normas de desempeño, el código de ética institucional, la misión y visión de la

institución, los reportes que hayan generado felicitaciones o reclamos a los evaluados, etc.

- Evaluación del Gerente, supervisor o jefe inmediato.- Apoyado en la asesoría del área de recursos humanos, por ser el más conocedor de los objetivos y metas del área y las funciones de sus subalternos, el gerente estará inmerso en el proceso, muchas veces pre establecido por los técnicos o especialistas de recursos humanos. Se reconoce su idoneidad al evaluar ya que conoce las necesidades del área, las fortalezas, debilidades del individuo, los materiales y equipos con los que se cuenta y lo que considere que hay que mejorar, cambiar o mantener.

- Evaluación del equipo de trabajo.- Son los miembros del equipo quienes se auto evalúan en conjunto, y también individualmente. Pueden establecer sus propios objetivos individuales y de manera similar las recomendaciones para mejorar, serán individuales y grupales.

- Evaluación hacia arriba.- En esta se calificará al jefe, es decir los subordinados evalúan a sus jefes en forma individual o grupal, e inclusive se evalúa el accionar de toda la empresa. Considera los objetivos del área o dirección, y también de la empresa, planteados para coadyuvar a la consecución de las metas. Su retroalimentación puede ser consensuada y puesta a consideración de todos o diferenciadamente según la naturaleza de las recomendaciones citadas.

- Evaluación por un comité o comisión de evaluación.- Se deberá integrar un comité de diversos miembros de la institución, de varias áreas y con diferentes perfiles profesionales que tendrán por designación específica en temas y tiempo, la tarea de evaluar a todos o a grupos de empleados, con

una recomendación específica y debida y cabalmente informados para llevar a cabo esta tarea.

- Autoevaluación.- Muchos autores la catalogan como indulgente y carente de validez, excepto cuando el evaluador en conjunto con el evaluado establecen previamente un plan de cumplimiento de metas y objetivos así como la proyección del desarrollo. Aparentemente se requiere de un grado de madurez y experiencia y el deseo de superación personal, es muy subjetiva porque la forma como nos apreciamos cada uno es muy diversa y sujeta a muchas circunstancias personales y del grupo en el que se desenvuelve la persona.

## **2.5. Sistema de capacitación de personal**

Continuando con el ciclo de los sistemas anteriores, la capacitación es un procedimiento que basa su accionar en el diseño de competencias que necesita la Institución. Se lo debe manejar por áreas, departamentos e individuos. Su análisis puede enfocarse a corto, mediano y largo plazo y está íntimamente conectado con todos los demás sistemas. En toda institución debe ser parte de los objetivos estratégicos y de los objetivos que cada individuo se plantee.

Siliceo (2004) indica que: “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de colaborar (p. 25)”.

Los procesos de capacitación van estrechamente ligados al área de desempeño laboral del empleado, a los recursos institucionales designados para el objeto y a las necesidades reales de la institución. También están inmersos en la visión de los planes de carrera y de desarrollo continuo. El

aprovechamiento que se dé será de naturaleza individual y deberá ser medido y controlado, para obtener resultados consistentes en el tiempo. Veo como se inter relacionan entre los subsistemas, así pues también puede depender de las recomendaciones de capacitación que el empleado obtenga en la fase de evaluación del desempeño.

La capacitación debe realizarse mediante procesos planificados y sistemáticos, tendientes a dotar a una persona de un conjunto de conocimientos, prácticas y aprendizajes, que le permitirán desempeñarse con mayor productividad, a partir de las habilidades y competencias adquiridas y/o mejoradas que redundarán en su satisfacción personal y organizacional. Se debe tener claro que el desarrollo de las personas y la capacitación se diferencian con el tiempo, la capacitación está relacionada estrechamente con el presente, en tanto que el desarrollo se vislumbra hacia el futuro con nuevas funciones, responsabilidades etc. Varios autores también la identifican con la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en el individuo y que mejora sus capacidades.

Dependiendo el medio que se emplea, y acorde con el auge tecnológico, se capacita no solamente mediante clases presenciales, sino las que son mediante sistemas on-line, por teléfono, conferencias virtuales, etc.

Para llevar a cabo la organización de los diferentes eventos de capacitación, se debe conocer previamente lo que hace el trabajador, cuáles son sus funciones, atribuciones, lugar de trabajo, e instrucción que posee y cuáles son los requisitos que están asignados al puesto; con el objeto de diseñar el programa encaminado a la consecución de conocimientos adecuados, los mismos que serán de gran beneficio para los trabajadores y la organización en el desarrollo de las funciones y tareas asignadas.

Capacitar al Recurso Humano para una institución es disponer de personal instruido, acorde a la naturaleza de sus puestos de trabajo y por ende a las funciones que cumplen. El cumplimiento de los objetivos y metas de capacitación trazadas, colabora positivamente al desarrollo y progreso de los individuos, de ahí la importancia, que en los casos donde no existe puede repercutir en el atraso de una institución. Puede ocasionar fuga de cerebros, desmotivar a quien le interese progresar, incluso pueden crear grupos internos de los aventajados y los que no han recibido capacitación, etc. Porque todos reconocemos claramente la oportunidad que es para el ser humano y las instituciones permanecer siempre en constante aprendizaje.

El sistema de capacitación es generalmente complejo e implica varios factores diferenciadores para su aplicación. Entre los más sobresalientes se puede señalar: el compromiso de los altos Ejecutivos, el que los programas de capacitación sean parte de la Planificación Institucional, inversión en tecnología de punta; y, aplicación de programas de inducción, inmediatamente realizada la selección de los candidatos. La capacitación se ejecuta en forma sistemática, permanente y continua, a través de varias etapas o pasos, entre los que se puede describir los siguientes:

### **2.5.1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

Es un proceso mediante el cual se llega a determinar las necesidades reales de la capacitación, etapa que orienta la estructuración y elaboración de los planes y programas a ejecutarse, encaminados al presente, y los que se planean para el futuro, con la finalidad de satisfacer las reales aspiraciones de conocimientos de los trabajadores, las necesidades, así como el logro de los objetivos institucionales.

Lazzati (2008) menciona lo siguiente:

Las necesidades de capacitación residen precisamente en su capacidad para identificar problemas, analizar sus causas y seleccionar aquellos que pueden tener solución a través de la capacitación, lo que lleva a considerar problemas que no necesariamente constituye necesidades de capacitación. (p.40)

Existen varios métodos que permiten desarrollar este propósito. Entre los más comunes están:

**Análisis de la Institución:** Se parte del marco orientador implementado, es decir del estudio de las diferentes actividades previstas en la planificación, como su finalidad, misión, visión, políticas y objetivos relacionados con la capacitación organizacional.

**Estudio a los trabajadores:** Tomando como base el perfil de cada trabajador, se puede llegar a definir cuáles son sus fortalezas y debilidades en cuanto a conocimientos y destrezas, lo cual permite determinar objetivamente sus necesidades de capacitación futura.

**Composición de los cargos:** Refleja la estructura de las diferentes especificaciones correspondientes a las clases de puestos, donde se detallan factores relativos a requisitos, y demás competencias que deberán cumplir los trabajadores en el ejercicio de sus puestos de trabajo. Estos son elementos claves para detectar las necesidades de capacitación ajustadas a las circunstancias específicas de la institución.

**Encuesta:** Es un instrumento que permite hacer una investigación, con la finalidad de recabar información de una o más personas, a través de la aplicación de un formulario técnicamente diseñado.

Entrevista: Esta herramienta se aplica en relación directa con los gerentes y responsables de cada área, su finalidad es la de recabar información relevante sobre temas, o áreas del conocimiento que requieren sus subalternos.

Evaluación del desempeño: La aplicación de esta técnica permite contar con información real sobre las deficiencias de los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas y por lo tanto permite llegar a definiciones sobre las áreas que se deba capacitar.

Cabe señalar que toda la información, usando el método más pertinente, deberá sistematizarse, organizarse y sociabilizarse.

### **2.5.2. Diseño de los planes de capacitación**

Esta etapa está encaminada a la planificación detallada de las diferentes actividades de los programas de la capacitación. En la misma se define el cómo se van a estructurar sus necesidades para obtener resultados adecuados y consecuentemente el logro de los objetivos esperados. Para lo cual se deberán tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- Análisis de la información obtenida a través de la detección de necesidades. Es recomendable presentar en formato de cuadros que contengan toda la información y sean de fácil comprensión, y puede ser un documento base para ir puliendo con toda los datos que en adelante se logren y la toma de decisiones referentes al tema, una matriz completa.
- Delineación del plan de capacitación, producto del cual se presentan folletos, revistas, manuales, páginas web en internet, etc.



- Confirmación del plan de capacitación; proceso mediante el cual se aplica el contenido de la programación en grupos pequeños. Esto permite hacer las correcciones pertinentes previas a su ejecución general.
- Paralelamente se deberán ejecutar además las siguientes acciones:
- Definición precisa de los objetivos de cada uno de los programas de capacitación, encaminados a describir los conocimientos y habilidades que se van a desarrollar.
- Establecimiento de los métodos que se van a emplear para cada uno de los programas, es decir la descripción de las características de los diferentes programas que se van a desarrollar, con el fin de que sea de mejor entendimiento por los trabajadores. El éxito o fracaso de la capacitación depende mucho de ciertos principios, métodos o técnicas de aprendizaje que se apliquen, los mismos que dependerá de la naturaleza del evento.
- Detallar los recursos que se van a emplear: Instructores, tipo de tecnología, lugar, espacio físico, materiales, necesidades de logística, de alimentación, etc.

### **2.5.3. Ejecución o coordinación de eventos de capacitación**

- En esta etapa se lleva a cabo efectivamente la capacitación, a través de la puesta en marcha de lo planeado; debiéndose tomar en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:
- Identificación clara del área o áreas objeto de la capacitación, detallando sus objetivos pre establecidos y el o los métodos que se van a aplicar.
- Manejo de las listas de los participantes, adjuntando adicionalmente el lugar de la capacitación, duración de la capacitación, nombre del o los instructores, con un detalle de sus currículos, donde se especifique su instrucción formal y adicional, y la bibliografía que se utilizará. Y un

detalle de la evaluación que se aplicará durante el evento a docentes y estudiantes.

- Existen capacitaciones en idioma extranjero, para lo cual se debe proveer de traducción simultánea.
- Para enriquecer la historia institucional, es positivo, filmar los eventos, recopilar toda la documentación y emitir un documento fuente para futuros eventos.

## **2.6. Gestión por competencias**

Sagi (2004) se refiere a la gestión por competencias de la siguiente manera: “La gestión por competencias permite la integración de todos los sistemas de gestión de recursos humanos bajo un único modelo. Este modelo introduce dos cambios conceptuales de gran importancia respecto al modelo de gestión de recursos humanos” (p.20).

Las competencias son habilidades, destrezas, hábitos, conocimientos que diferencian a un empleado de otro y que permiten conocer mejor la forma cómo desarrolla sus labores. Es el valor agregado de un empleado, que le permite cumplir de manera sobresaliente lo que se le ha encomendado. Son una base diferenciadora entre los trabajadores de un mismo departamento, sección y en relación a toda la organización.

### **2.6.1. Características de las competencias**

Dentro de lo que se consideran competencias se pueden identificar: el carácter, habilidades especiales, inteligencia emocional, motivación, destrezas con los idiomas, destrezas con los sistemas computacionales, capacidad de liderazgo, etc.



**Gráfico N° 1.** Aspectos que incluyen las competencias  
**Fuente:** Spencer y Spencer, 1993

Son características que coadyuvan en el desempeño exitoso del trabajador y ayudan a que éste se desarrolle dentro de la organización. Las competencias están ligadas a todos los procesos relacionados a la gestión y desarrollo del talento humano y son factores relevantes y prácticos al momento de contratar un nuevo empleado. De manera similar son importantes a la hora de efectuar ascensos, evaluación del desempeño, para incentivar, premiar, objetar un mal desempeño o aprobarlo.

### **2.6.2. Importancia de las competencias**

Unas décadas atrás las competencias no habían sido claramente definidas ni diseñadas de manera técnica, como en la actualidad. Hoy se fundamentan en un sistema de gestión, a partir de la identificación de un verdadero líder,

llámese presidente, gerente, director, supervisor o encargado; lo cual ha contribuido preponderantemente en la administración del talento humano.

En el Ecuador y el mundo, se está dando especial importancia a las competencias laborales, debido al reconocimiento que las empresas e instituciones han dado al factor humano, como mecanismo para tener una buena posición en el mercado, mantener y de ser posible salir a competir en mercados más exigentes como los del exterior.

Otro requisito importante en este tema es la necesidad de alineamiento de los miembros a los objetivos institucionales y el respaldo de las autoridades, para avanzar a la mejora continua de los individuos, a través de potenciar sus competencias, por cuanto la mayoría son características intrínsecas al ser humano y otras se las pueden adquirir y desarrollar. Va a depender del interés personal, la inteligencia y la madurez de cada uno, construyendo y desarrollando un perfil superior a través de ese conjunto de atributos logrados o innatos.

Es innegable que hay condiciones especiales que cada individuo posee, como fortalezas personales, estas pueden pulirse y esmerarse hasta inclusive llegar a exceder las expectativas de la posición. Por ejemplo, un recepcionista que emplea varios idiomas, dependiendo el que se necesite, para atender a los huéspedes según el caso y no solamente lo exigido. Otros ejemplos pueden ser, un asistente de contabilidad que utiliza la sumadora o el teclado del computador sin observarlo a gran velocidad, un director de Recursos Humanos que aplica su inteligencia emocional para hacer ,que en época de crisis, no haya malestar en el personal.

Este es un tema de avanzada para la administración del talento humano ya que se está hablando de empleados de alto rendimiento o empleados con altos niveles de competencia, es decir, existen justificaciones de sobra de

orden técnico, humano y empresarial que abundan sobre la idoneidad de su adecuada aplicación. El éxito del ser humano como profesional y ser humano redundará en beneficio integral de la empresa.

### **2.6.3. Tipos de competencias**

Existen diversas clasificaciones aplicables a las competencias. A continuación se señalan las más perceptibles, en función de la variable de análisis:

- Competencias diferenciadoras: las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.
- Técnicas o de conocimientos: es el bagaje que posee una persona ya sean adquiridas en un centro de enseñanza, en los libros o con la experiencia.
- De gestión o derivadas de la conducta: son las destrezas que marcan la personalidad, son variadas y múltiples. Se pueden citar: ser un excelente motivador, manejar bien el estrés, habilidad para usar tecnología de punta, ser un excelente instructor, habilidad con los idiomas extranjeros, etc.

Si se agrupan por áreas temáticas, se pueden diferenciar los siguientes grupos de competencias: comunicación, gestión, influencia, solución o innovación, logro y acción; y de servicio, entre otras clasificaciones.

### **2.6.4. Objetivos de las Competencias**

- Fundamentalmente las competencias son una aspiración mayor que permite fomentar los valores de los seres humanos, para que mediante el empleo de las mismas por parte de los individuos se encauce hacia el éxito institucional.

- Otro objetivo importante constituye el optimizar el rendimiento laboral, las relaciones interpersonales y profesionales de los trabajadores.
- También, incorporar al personal de los niveles directivos, en la gestión coordinada de los talentos humanos.
- Y finalmente fortalecer el desarrollo profesional de los trabajadores y por ende de la organización.

### **2.6.5. Las Competencias en el proceso de Selección de Personal**

En este sistema la aplicación clara del concepto de eficiencia y eficacia es obligatoria. Si se selecciona adecuadamente a la persona idónea, aquella que reúne todos los requisitos establecidos para el puesto, considerando sobremanera las competencias, se podrán ver los resultados esperados en el desarrollo de las actividades del contratado.

Existen condiciones primordiales que el proceso de selección basado en competencias debe cumplir y son las siguientes:

- Competencias de fácil comprensión en su hoja de vida profesional y laboral.
- Conocimiento exacto de las competencias que pueden o no estar presentes.
- Definición de las competencias de manera que sean visibles y medibles.

### **2.6.6. Las Competencias en la Evaluación del Desempeño**

En este sistema la clave es comparar lo ejecutado versus lo esperado y planeado. Los resultados permitirán tomar decisiones que van desde la calificación, promoción, despido o la implementación de planes de capacitación o ayuda para reforzar habilidades y destrezas. También es muy utilizado para proyectar el futuro profesional y el desarrollo del individuo

dentro de la organización, tanto en la parte profesional y de relaciones laborales, cuanto en lo relativo a relaciones interpersonales. En este proceso se dan la fijación de nuevos sueldos, y el mismo permite prever nuevos compromisos y obligaciones según se vea en el proceso de evaluación.

Normalmente quien va a ser evaluado sabe cuáles son los parámetros que se medirán, las expectativas y de igual manera la persona que evalúa. El rastreo documental es fundamental y el diseño de formas y formatos puede ser muy variado e ir desde simples registros hasta análisis profundos de cada actividad o tema evaluado.

## **2.7. Sistema de hipótesis y variables**

Se ha planteado la siguiente hipótesis de trabajo: El diseño de un modelo de Sistema de Gestión del Talento Humano, puede contribuir a reorientar el desempeño profesional y a elevar los niveles de efectividad del personal que conforma la planta administrativa, Matriz Quito de la Universidad Tecnológica Equinoccial, lo que podría coadyuvar al cumplimiento de la misión y objetivos de esa Universidad.

### **2.7.1. Operacionalización de la hipótesis**

#### **2.7.1.1. Variable independiente 1: Modelo de Sistema de Gestión del Talento Humano**

Conceptualización: Se entenderá por modelo de sistema de gestión del talento humano, al conjunto de elementos que forman parte de cada uno de los subsistemas de recursos humanos (Descripción de Cargos, Reclutamiento y Selección de Personal, Desarrollo de Personal y Evaluación del Desempeño, que serán objeto de la presente investigación).

Indicador: Elementos y herramientas contenidas en el modelo de sistema de gestión diseñado, para cada uno de los subsistemas del Talento Humano.

**2.7.1.2. Variable dependiente 1:** Niveles de desempeño profesional

Conceptualización: Se entenderá por desempeño profesional, la capacidad de una persona de la Universidad, correspondiente a cualquier grupo ocupacional de la Institución, del nivel administrativo, para cumplir con eficiencia y eficacia sus responsabilidades.

Indicador: Parámetros de desempeño descritos en la especificación de cada uno de los puestos que conforman el Manual de Puestos de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

**2.7.1.3. Variable independiente 2:** Nivel de efectividad de la Dirección General Administrativa

Conceptualización: Se entenderá por Nivel de Efectividad, a los resultados cuantitativos y/o cualitativos logrados por la Dirección General Administrativa, a través de la gestión de talento humano de su personal.

Indicador: Descripción de parámetros, en términos de porcentajes, de los logros alcanzados con respecto a los indicadores de desempeño establecidos para cada subsistema de los talentos humanos.

**2.7.1.5. Variable dependiente 2:** Cumplimiento misión y objetivos de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Conceptualización: Se comprenderá por misión y objetivos a los elementos que conforman la dirección estratégica de la Dirección Administrativa y Financiera.



Indicador: Grado de apoyo, en términos porcentuales, al cumplimiento de los objetivos, con relación a lo planificado por la Universidad, que han demandado la gestión de los talentos humanos.

## **2.8. Definiciones Conceptuales**

### **Competencia**

Alles (2009) se refiere de la siguiente manera: “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.18).

### **Competitividad**

Características sobresalientes que le hacen el más apetecible a la mirada de los consumidores si es un producto o servicio y merecedor de felicitaciones, nuevos puestos, mejora de salario, etc. En el caso de compañeros de trabajo, jefes, supervisores, directivos, etc.

### **Decisiones**

Tomar acciones que involucran un nivel de convicción para la realización de una tarea, o lograr objetivos; con la respectiva responsabilidad que acarrea la elección de la misma.

### **Destrezas**

Son las habilidades que posee una persona en forma innata o las que fue desarrollando a través del entrenamiento o de la capacitación, la misma que las pone a disposición el momento de realizar el trabajo encomendado a él o ella.

## **Diagnóstico**

Es una medición o evaluación de una situación o proceso dado, que permitirá adentrarse en una investigación, tarea o encargo. Sirve para tomar decisiones.

## **Estructuras**

Forma, modo de agrupación, conexión entre dependencias, coordinación de funciones, líneas de mando y establecimiento de jerarquías que permiten la existencia y funcionamiento de la institución.

## **Fases**

Etapas que se requiere para elaborar algo o dentro de un proceso. Tienen estrecha relación con el tiempo y deben ser alineadas al procedimiento ya que una puede conllevar a otra.

## **Inducción**

Es un proceso de socialización brindado por quien contrata para los empleados nuevos. Suele ser permanente; para que todos los empleados sean conocedores de las actitudes, normas, valores y formas de conducta que está vigente que la organización espera de sus empleados.

## **Motivación**

Incentivos espirituales y materiales que mueven al ser humano a hacer mejor lo encomendado, o que le brindan alegría, por el deber cumplido de sus tareas, a entera satisfacción de quienes miden su desempeño y son agradecidos por ello.

## **Reclutamiento**

Fase de un proceso de selección, mediante el cual se escoge personas con las características demandadas para un puesto o función. Se deberá examinar múltiples indicadores de quienes postulan siguiendo estrictamente lo planteado, con la mira en quién será el seleccionado.

## **Técnicas**

Constituyen el conjunto de procedimientos, que se aplican en forma directa e indirecta a las personas, cargos, secciones, obtención y suministro de datos de competencia de la Administración de Recursos Humanos. Estas técnicas constituyen herramientas indispensables en la dirección del área de recursos humanos, por lo que se hace necesario conocerlas y aplicarlas, al margen de los problemas laborales.

Disponible en: [www.cursoadministracion1.blogspot.com/.../tecnicas-en-la-administracion](http://www.cursoadministracion1.blogspot.com/.../tecnicas-en-la-administracion) (03-10-2012).

## **Tecnología**

Según estudios de Bohlander, Snell, Sherman (2010) señala lo siguiente:

“La tecnología avanzada tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y aumentan los que precisan mucha habilidad. Dicha transformación reemplaza algunos trabajadores y requiere volver a capacitar a otros. Además la tecnología de información ha afectado la Administración de Recursos Humanos a través de los sistemas de información de RH que vuelven más eficiente el procesamiento de datos y hacen más accesible la información sobre los trabajadores a los gerentes”.

(p. 31)

**Trascendental**

Es la cualidad de una tarea básica en la organización, que permitirá consolidar procesos, iniciativas, que al no realizarla sería un obstáculo para el logro de objetivos y el cumplimiento de metas.

**Sistema**

Conjunto de reglas, principios, información y elementos que conforman una realidad en la que se desarrollen procesos.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Metodología

Se aplica el método científico, según las teorías vigentes y el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de problemas de investigación institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida en el área de estudio de la administración. (Bunge, 1990).

La pluralidad de métodos o enfoques para la construcción o producción de conocimiento científico y deja claro que no hay supremacía de un método o enfoque a otro, sino que cada uno tiene sus propias fortalezas y debilidades, además que la tendencia en la ciencia actual es la complementariedad entre éstos. (Bunge 1990).

Según Bonilla y Rodríguez (2000), el método científico se entiende como el conjunto de reglas y normas para el estudio y solución de problemas de investigación.

Dentro del modelo general de investigación científica, existen también muchas versiones de métodos o procesos de investigación. Sin embargo, aquí solo se mencionan los más conocidos:

Método científico de Mario Bunge, método científico de Arias Galicia y el método científico (modelo general) de Hernández Fernández y Baptista. pag.69

Según Cerda (2000), uno de los problemas más agudos y complejos que debe enfrentar en la actualidad cualquier individuo que quiera investigar es, sin lugar a dudas, la gran cantidad de métodos, técnicas e instrumentos que existen como opciones, los cuales, a la vez, forman parte de un número

limitado de paradigmas, posturas epistemológicas y escuelas filosóficas, cuyo volumen y diversidad desconciertan. Pág. 58 Cesar Bernal.

Finalmente, cabe mencionar que de acuerdo con los autores antes mencionados la complementariedad de los métodos no solo es posible, sino muy enriquecedora para afinar y hacer más incisiva la capacidad de comprensión del investigador.

### **3.2. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación a aplicarse será el Descriptivo – Correlacional, mediante la cual se analizarán los rasgos, cualidades o atributos y el grado de relación entre variables de la población a investigar. Vernal pág. 113. Descriptivo (Vernal pág. 114) Correlacional.

### **3.3. Población y Muestra**

#### **3.3.1. Población**

De acuerdo con Francica (1998), población es el conjunto de todos los elementos a los que se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades del muestreo (pág. 369. Cesar Bernal.

Según Jany (1994) población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer referencia. (pág. 48); o bien unidad de análisis.

Por ello, para estos autores una definición adecuada de población debe realizarse a partir de los siguientes términos: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo. (pág. 160) Cesar Bernal.

### 3.1.1. Muestra

Es la parte de la población que se selecciona y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

### 3.1.2. Definición de la población

La población está integrada en el área administrativa por 325 individuos.

Identificación del marco muestral:

El marco muestral estará integrado por trabajadores de la Universidad Tecnológica Equinoccial Matriz Quito.

### 3.1.3. Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicará la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + (Z^2 \times p \times q)}$$

#### Datos

n= Muestra

Z= Nivel de confianza 95% (1.96)

N=Población o Universo

p=Probabilidad de éxito 50% (0.5)

q= probabilidad de error o fracaso 50 % (0,5)

e2= error 5% (0.05)

#### Cálculo del tamaño de la muestra

Datos:

n= número de elementos de la muestra

$$Z^2= 3.84$$

$$N= 325$$

$$p= 0.50$$

$$q= 0.50$$

$$e^2= 0.0025$$

$$Z^2 \times N \times p \times q$$

$$n= \frac{\quad}{\quad}$$

$$(e^2) \times (N - 1) + (Z^2 \times p \times q)$$

$$N= 325$$

$$(1.96)^2 \times 325 \times 0,5 \times 0,5$$

$$n= \frac{\quad}{\quad}$$

$$0,0025 (325 - 1) + (3,84 \times 0,5 \times 0,5)$$

$$3,84 \times 325 \times 0,5 \times 0,5$$

$$312$$

$$n= \frac{\quad}{\quad} = \frac{\quad}{\quad}$$

$$0,0025 \times 324 + 3,84 \times 0,5 \times 0,5 \quad 1,77$$

Total de la muestra: 176,27

El método que se utilizó para seleccionar la muestra, consiste en la identificación de estratos de la población: Directorio, técnico, Apoyo y Servicios, de estos se selecciona el 54 % de cada estrato. La selección de cada estrato es aleatoria.



<b>PERSONAL</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>MUESTRA (ENCUESTAS)</b>
Directivo	11	6
Técnico	88	48
Apoyo	118	64
Servicios	108	58
<b>Total</b>	<b>325</b>	<b>176</b>

**Cuadro N° 1.** Tamaño de la muestra  
**Elaborado por:** Marco Dávila.

### **3.4. Técnicas para la recolección de datos**

#### **3.4.1. Encuestas**

Para obtener la información que la investigación requiere, se utilizará la encuesta, la misma que se basa en un cuestionario o conjunto de preguntas que se elaboran para obtener información pertinente. La tabulación posterior de los datos colectados y su análisis se transformará en información relevante sobre la realidad investigada. Las encuestas se desarrollarán en todos los estamentos de la Universidad, para lo cual es importante detallar la estructura y composición institucional.

### **3.5. Estructura Orgánica de la Universidad Tecnológica Equinoccial**

La Universidad Tecnológica Equinoccial cuenta con una estructura orgánica vigente, está conformada por los niveles ejecutivo, directivo, de apoyo y operativo.

#### **3.5.1. Nivel Ejecutivo**

Conformado por el Consejo Universitario, constituyéndose en la instancia máxima de Gobierno de la Universidad, integrada por: el Rector quien lo

preside, Vicerrector General Académico, Decanos, Director General de Posgrados, Representante de los Docentes, Estudiantes y Empleados, Canciller de la Universidad y el Presidente de la Corporación Equinoccial, dependen de este máximo organismo el Consejo Académico, la Comisión de vinculación con la Colectividad y la Comisión de Autoevaluación, unidades conformadas con funcionarios de varias unidades administrativas. Dependen de este organismo la Cancillería y Corporación UTE.

Sus atribuciones están contempladas en el Estatuto y más normas reglamentarias vigentes en la Universidad.

### **3.5.2. Nivel Directivo**

Conformado por el rectorado, constituyendo el rector en la primera autoridad ejecutiva y representante legal de la Universidad Tecnológica Equinoccial, tiene como unidades **asesoras** a la Secretaria General Procuraduría, Planificación y Coordinación General; y como unidad de **apoyo** a la Dirección Administrativa Financiera.

Cuenta además, con las unidades de Relaciones Públicas, Bienestar Universitario, Innovación Científico Tecnológica, Cultura y el Campus del Sistema órganos dependientes del Rectorado.

### **3.5.3. Nivel Operativo**

Está conformado por el Vicerrectorado General Académico con las siguientes unidades dependientes; Facultades, Departamentos Académicos, Instituto de informática, Instituto de Idiomas, Educación a Distancia y el Centro de Documentación y Archivo; y, una unidad de Desarrollo Académico. La Dirección General de Posgrados con las unidades de Posgrados y Educación Continua.

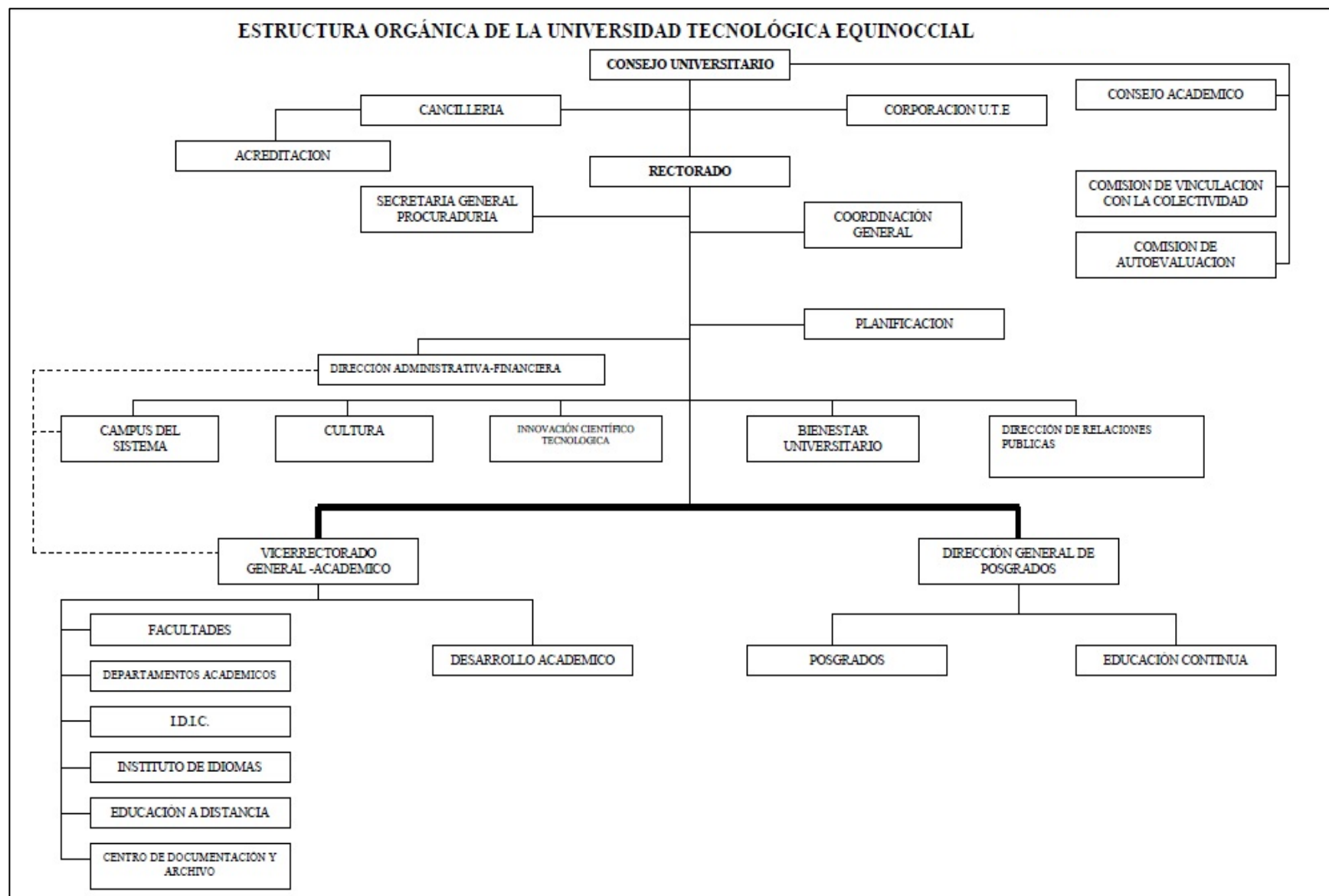
Las funciones, atribuciones y deberes de las unidades descritas para cada nivel, están determinados en la Ley Orgánica de Educación Superior, el Estatuto y más normas reglamentarias vigentes.

#### **3.5.4. Servicios que brinda la Universidad Tecnológica Equinoccial a la comunidad universitaria**

El personal administrativo de la Universidad labora en los siguientes servicios que la institución brinda:

- Biblioteca,
- Cabañas Vacacionales Salinas,
- Capillas,
- Centros médicos,
- Club deportivo,
- Conexión UTE,
- Coro polifónico,
- Correo electrónico,
- Educación a distancia,
- Educación posgrado,
- Educación pregrado,
- Finca Noroccidente,
- Guardería infantil,
- Informática IDIC,
- Investigación y transferencia de tecnología,
- Internet, con servicios online para docentes y alumnos,
- Noti UTE,
- Oficina del IECE,
- Orientación Vocacional,
- Pastoral UTE,

Portafolio del docente,  
Residencia para docentes e investigadores extranjeros,  
Sede social Calderón,  
Sistema de trámites,  
Sistema video conferencia,  
Teatro,  
Trámites en ventanilla y online.



**Gráfico N° 2:** Estructura orgánica de la Universidad Tecnológica Equinoccial

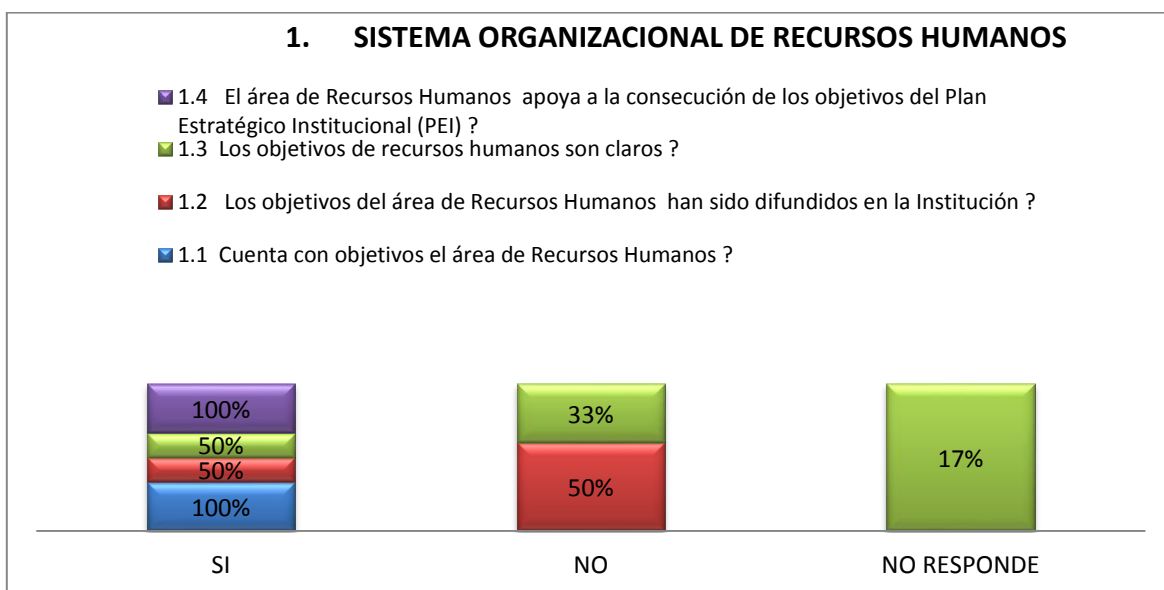
## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presenta el análisis estadístico de la investigación, realizado a partir de la información obtenida mediante encuestas realizadas a los diferentes estamentos de la entidad. La información ha sido debidamente procesada y los resultados se despliegan en gráficos que permiten visualizar de manera porcentual el peso de las respuestas obtenidas del personal del área administrativa de la Universidad.

Los resultados de las encuestas que se presenta a continuación, están ordenados según la siguiente secuencia: 1. Directivos, 2. Técnicos, 3. Personal de Apoyo y 4. Personal de Servicios.

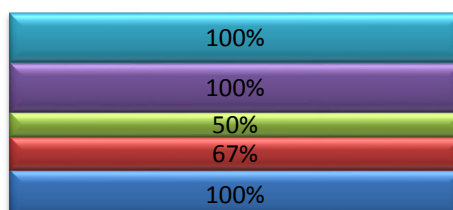
#### 4.1. Encuestas dirigidas a los directivos



**Gráfico Nº 3:** Sistema de Organización del Departamento de Recursos Humanos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### 1.5 Cuáles son los subsistemas de talento humano, que actualmente operan en la Universidad:

- g. Ninguno
- f. Otros (Especifique)
- e. Capacitación
- d. Evaluación del Desempeño
- c. Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal
- b. Valoración de Cargos

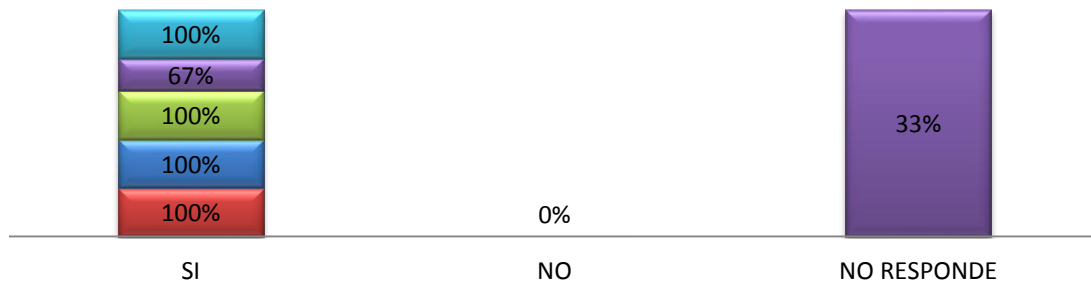


**Gráfico Nº 4:** Subsistemas de talento humano de la Universidad  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: En cuanto al sistema organizacional de los recursos humanos se obtiene como resultados que el área, si cuenta con objetivos que han sido parcialmente difundidos dentro del establecimiento universitario, pero que no son 100% claros. Esta área apoya en su totalidad a la consecución de objetivos del PEI y cuenta con subsistemas de talento humano que operan dentro de la universidad como la descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño y capacitación, pero se debería enfatizar en los subsistemas de valoración de cargos, reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

## 2. POLÍTICAS:

- 2.5 Se siente satisfecho con el ambiente de trabajo trazado por la Institución ?
- 2.4 Se han difundido las políticas de Recursos Humanos ?
- 2.3 Las políticas están escritas y constan en un documento específico ?
- 2.2 El área de Recursos Humanos aplica lineamientos claros en materia de seguridad e higiene ocupacional, para el manejo de las maquinarias, equipos y herramientas existentes en la Institución ?
- 2.1 Existen políticas institucionales para el área de Recursos Humanos, que orienten la toma de decisiones en la Administración del Talento Humano ?



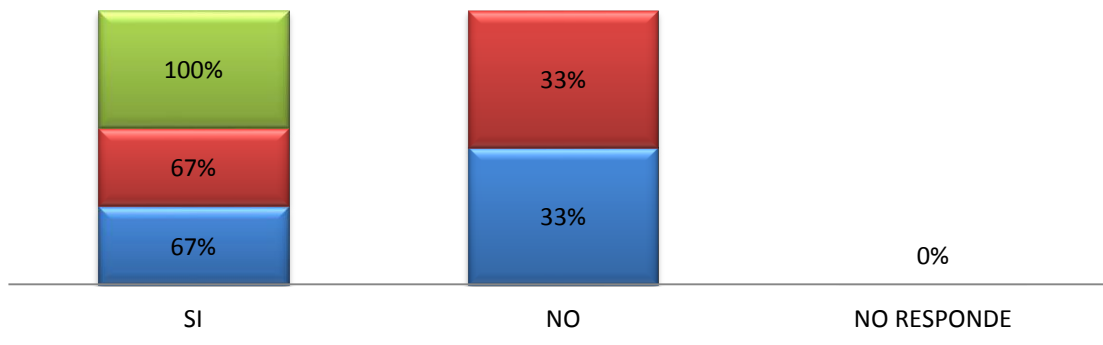
**Gráfico N° 5:** Políticas del Departamento de Recursos Humanos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: En la institución existen políticas, escritas en un documento específico, direccionadas para el área de recursos humanos que fomentan la toma de decisiones en la Administración de talento humano, de igual manera en esta área se aplican lineamientos de seguridad e higiene ocupacional relacionadas al manejo de maquinarias, equipos y herramientas. Existe una satisfacción por parte de los trabajadores, en cuanto al ambiente trazado por la institución, sin embargo aún falta la difusión a los trabajadores de estas políticas.



### 3. ESTRUCTURA:

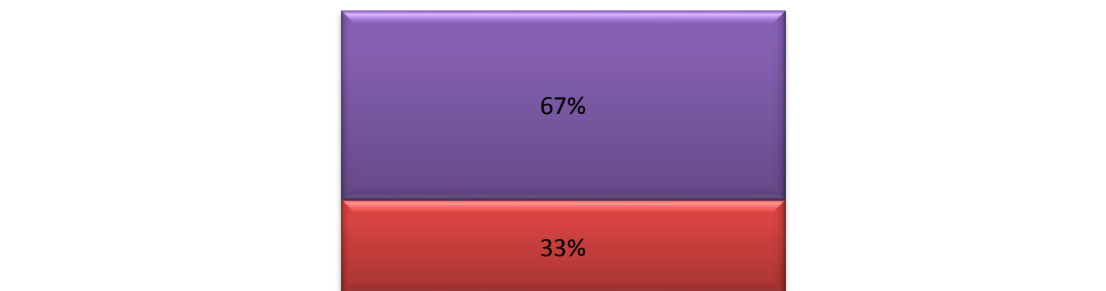
- 3.3 La unidad de Recursos Humanos cuenta con los recursos humanos suficientes y calificados para su gestión ?
- 3.2 La unidad de Recursos Humanos, está adecuadamente organizada, porque cuenta con procesos, instrumentos y funciones específicos para cada subsistema de RR. HH. ?
- 3.1 La Estructura Orgánica y Funcional de la unidad de RR.HH de la Institución es ? Adecuada-inadecuada



**Gráfico Nº 6:** Estructura del Departamento de Recursos Humanos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### 3.4 Cuál es la orientación que actualmente tiene el Departamento de Recursos Humanos de la Universidad ?

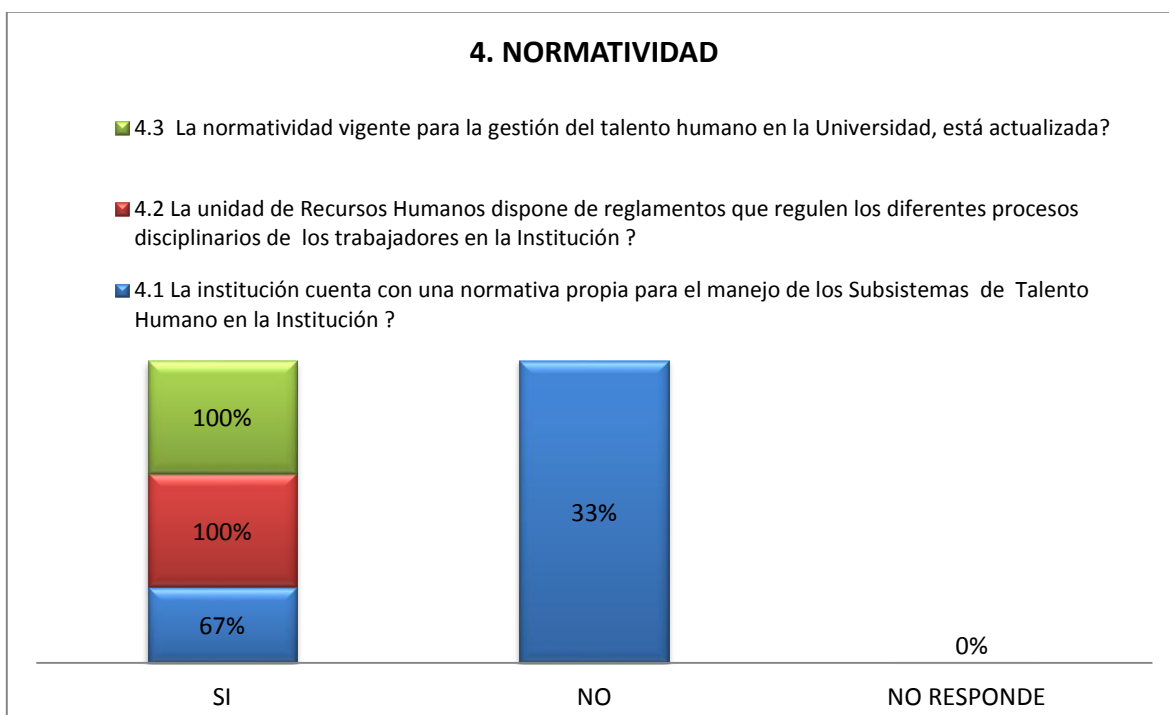
- a. Sólo trámites administrativos
- b. Técnica
- c. Normativa
- d. Todas las anteriores (a, b, c)



**Gráfico Nº 7:** Orientación del Departamento de Recursos Humanos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

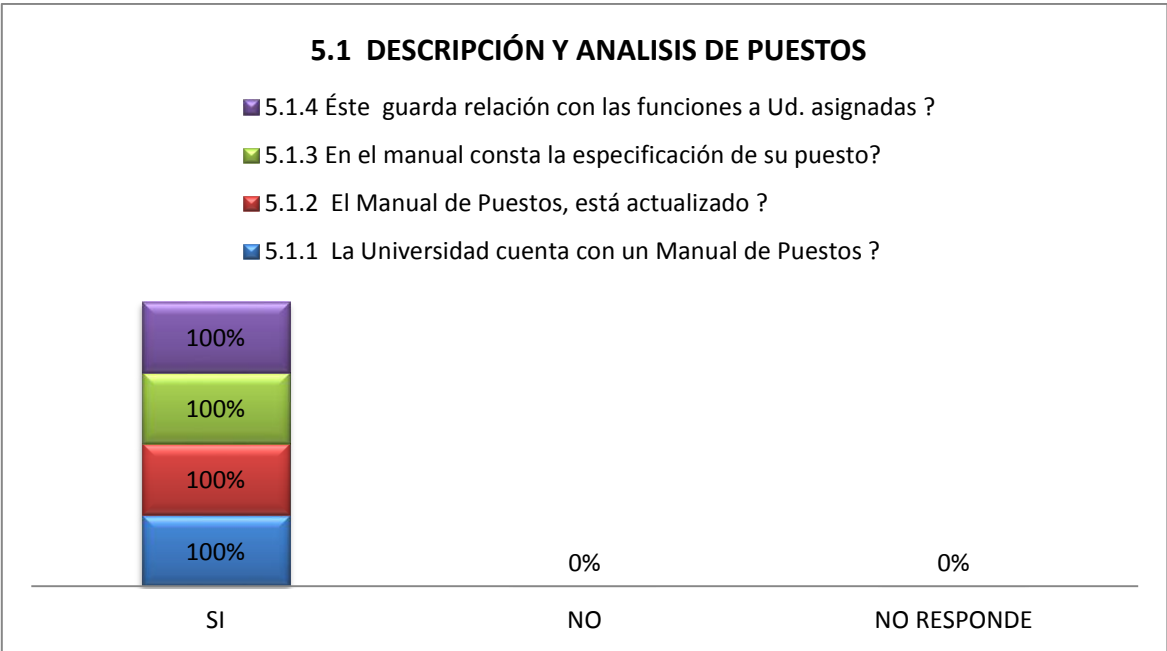
Análisis: Se considera que la estructura orgánica y funcional del área de R.R.H.H. es adecuada en su mayoría (67%), existiendo un 33% de desacuerdo, que consideran que no está organizada ya que no cuenta con procesos, instrumentos y funciones específicas para cada subsistema, por otra parte el área de recursos

humanos presenta una orientación hacia aspectos de trámites administrativos, técnicos y normativa, denotando una falta de direccionamiento específico.



**Gráfico N° 8:** Normatividad para la gestión de talento humano  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: Se considera que en la institución universitaria existe normativa propia actualizada para el manejo del subsistema de Talento humano, a su vez esta unidad dispone de un reglamento disciplinario para los diferentes procesos en los que se involucran los trabajadores.

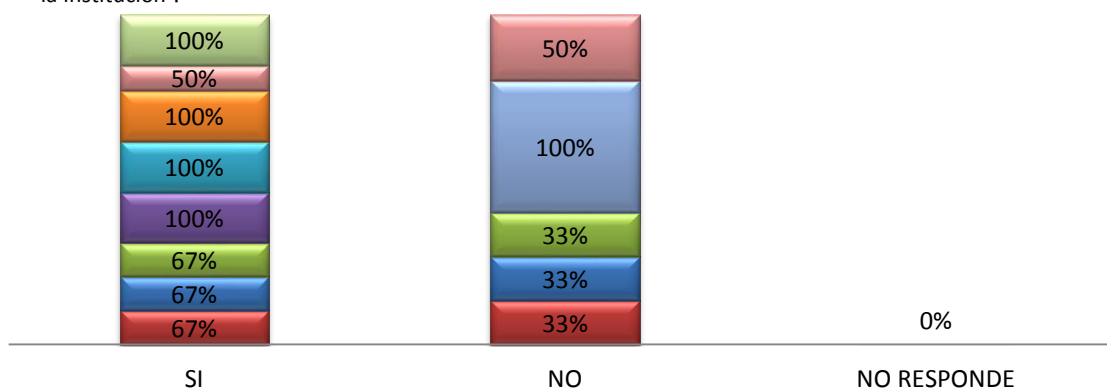


**Gráfico N° 9:** Descripción y análisis de puestos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: La universidad cuenta con un manual de puestos actualizado, con especificaciones de puestos estrechamente relacionado con cada una de las funciones que se les asigna a los trabajadores.

## 5.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

- 5.2.12 El proceso de contratación de personal que administra la Unidad de Recursos Humanos es: a. Adecuado
- 5.2.11 La Institución cuenta con un programa de Inducción para nuevos empleados
- 5.2.10 Antes de ocupar el puesto realizan el examen médico pre-ocupacional ?
- 5.2.9 Las técnicas utilizadas en el proceso de selección las considera pertinentes ?
- 5.2.7 Previo a ocupar el puesto a Ud. asignado, le solicitaron la documentación pertinente que debe presentarla ?
- 5.2.6 Considera pertinente que el nuevo personal de la Institución ingrese a través de procesos de reclutamiento de personal ?
- 5.2.5 Ha participado en algún concurso, para optar por un puesto vacante, organizado en la Institución ?
- 5.2.2 En los concursos internos se aplica un proceso técnico para el reclutamiento y selección de personal en la Institución ?

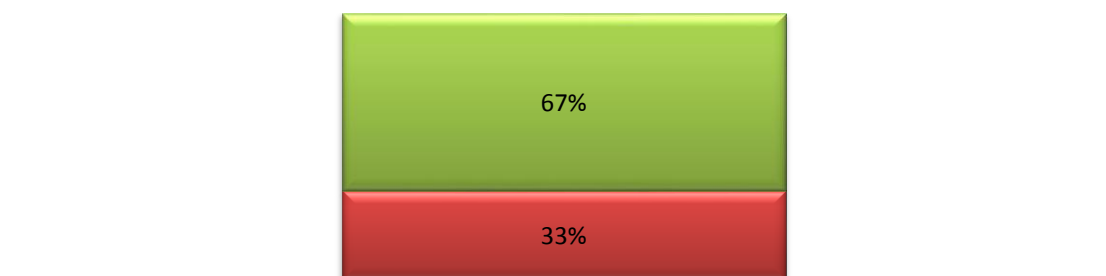


**Gráfico Nº 10:** Reclutamiento y selección de personal

**Elaborado por:** Marco Dávila

### 5.2.3 La Unidad de recursos Humanos, qué tipo de concursos promueve ?

- a. Sólo Internos
- b. Sólo Externos
- c. Los dos anteriores (a y b)
- d. Ninguno

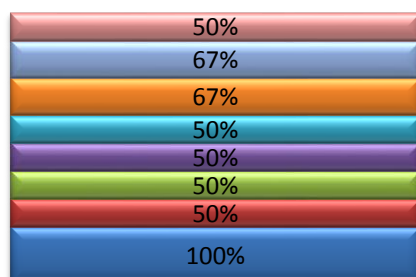


**Gráfico Nº 11:** Concursos que promueve el Departamento de Recursos Humanos

**Elaborado por:** Marco Dávila

### 5.2.4 Cuáles son los medios más usados para los procesos de reclutamiento en la Institución ?

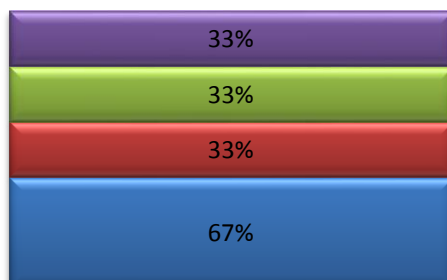
- ☑ j. Otros ☑, Especifique \_\_\_\_\_
- ☑ i. Ninguno ☑
- ☑ h. Carteleras
- ☑ g. Recomendaciones ☑
- ☑ f. Referencias ☑
- ☑ e. Correo electrónico ☑
- ☑ d. Información Verbal ☑
- ☑ c. Televisión
- ☑ b. Radio ☑
- ☑ a. Avisos de prensa ☑



**Gráfico N° 12:** Medios utilizados en los procesos de reclutamiento  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### 5.2.8 Cuáles técnicas aplican en el proceso de selección ?

- ☑ a. Entrevista ☑
- ☑ b. Pruebas de conocimiento ☑
- ☑ c. Pruebas psicológicas y/o psicotécnicas ☑
- ☑ d. Todas las anteriores ☑
- ☑ e. Otras (especifique) ☑
- ☑ f. Ninguna ☑



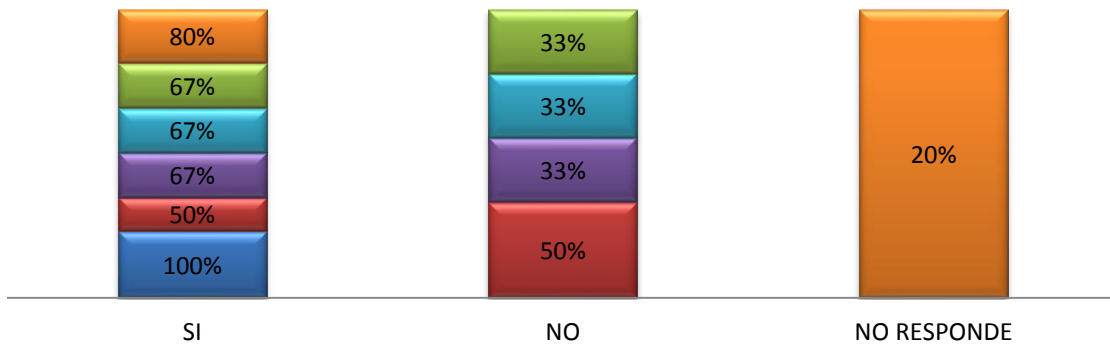
**Gráfico N° 13:** Técnicas en el proceso de selección  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: Se determina que la unidad de R.R.H.H. realiza concursos, cuando existe puestos vacantes, aplicando parcialmente procesos técnicos de reclutamiento y selección del personal, sin embargo se promueve más los concursos de tipo externo, estos procesos son de conocimiento de los trabajadores, en su mayoría, por medio de avisos de prensa, recomendaciones y referencias, en menor proporción por medio de radio, televisión, información verbal, correo electrónico y carteleras, sin embargo no todos los funcionarios conocen de estos concursos y apenas un 67% de ellos aducen haber participado en estos procesos. Así mismo es de total acuerdo que el nuevo personal debe ingresar a la institución por medio de la participación en este tipo de concursos.

En cuanto a la selección se tiene como resultado que se lo realiza de manera adecuada y que al momento de solicitar el puesto, a los trabajadores se les solicitó los documentos correspondientes en el 100% de los casos y los procesos de los cuales formaron parte fue la entrevista en un 67% de los casos y en menor cantidad tomaron participación en pruebas de conocimiento y psicológicas, se aduce que este tipo de acciones son las adecuadas para dicha fase, que no se realizaron pruebas médicas y que a su vez el proceso de inducción se lo llevo a cabo parcialmente (50%).

### 5.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

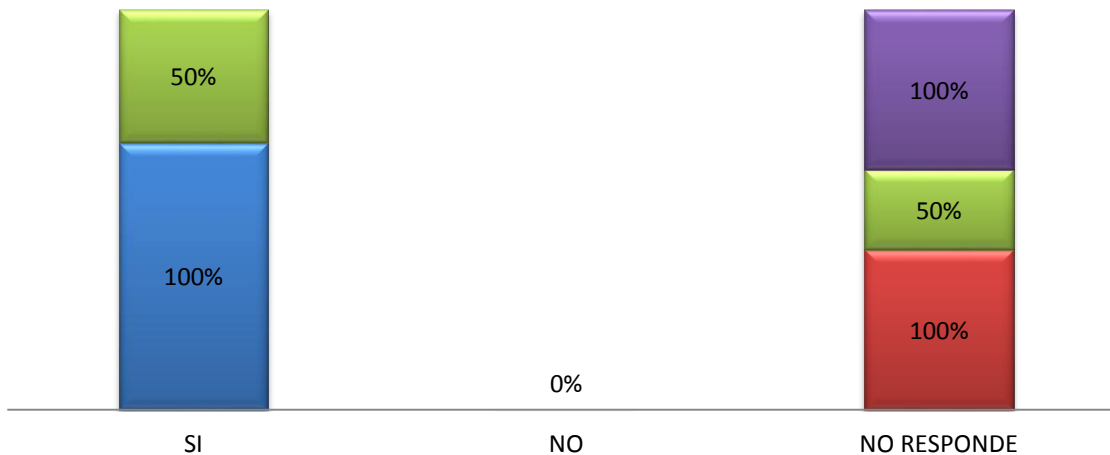
- 5.3.9 La aplicación de los procesos de Evaluación del Desempeño, han intensificado comportamientos adecuados ?
- 5.3.8 La aplicación de los procesos de Evaluación de Desempeño, han mejorado la comunicación entre los jefes y los trabajadores ?
- 5.3.5 En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, se han difundido oportunamente al personal de la Universidad
- 5.3.4 Se han determinado políticas de Evaluación de desempeño ?
- 5.3.2 En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, se aplica ?



**Gráfico Nº 14:** Evaluación del desempeño  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### 5.3.3 Cuáles considera que son los objetivos de la Evaluación del Desempeño en la Universidad ?

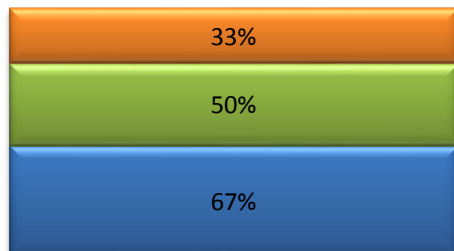
- d. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- c. Mejorar las relaciones con los usuarios externos
- b. Mejorar las relaciones entre los trabajadores
- a. Mejorar la eficiencia de trabajador



**Gráfico Nº 15:** Los objetivos de evaluación de desempeño en la universidad  
**Elaborado por:** Marco Dávila

**5.3.6 En la última evaluación del desempeño aplicada, qué método se utilizó:**

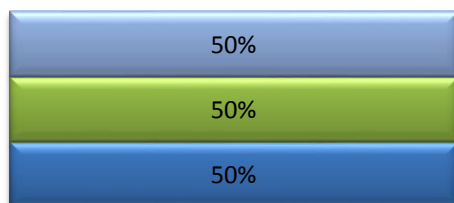
- f. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- e. Evaluación en 360 grados
- d. Incidentes críticos
- c. Listas de verificación
- b. Elección forzada
- a. Escalas gráficas de aplicación (formulario)



**Gráfico N° 16:** Método utilizado en la última evaluación de desempeño  
**Elaborado por:** Marco Dávila

**5.3.7 Para qué le ha servido a usted los resultados de la Evaluación del Desempeño ?**

- g. Para nada
- f. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- e. Para reconocimientos
- d. Para incentivos
- c. Para capacitación
- b. Para promociones
- a. Para ascensos



**Gráfico N° 17:** Utilidad de resultados de evaluación  
**Elaborado por:** Marco Dávila

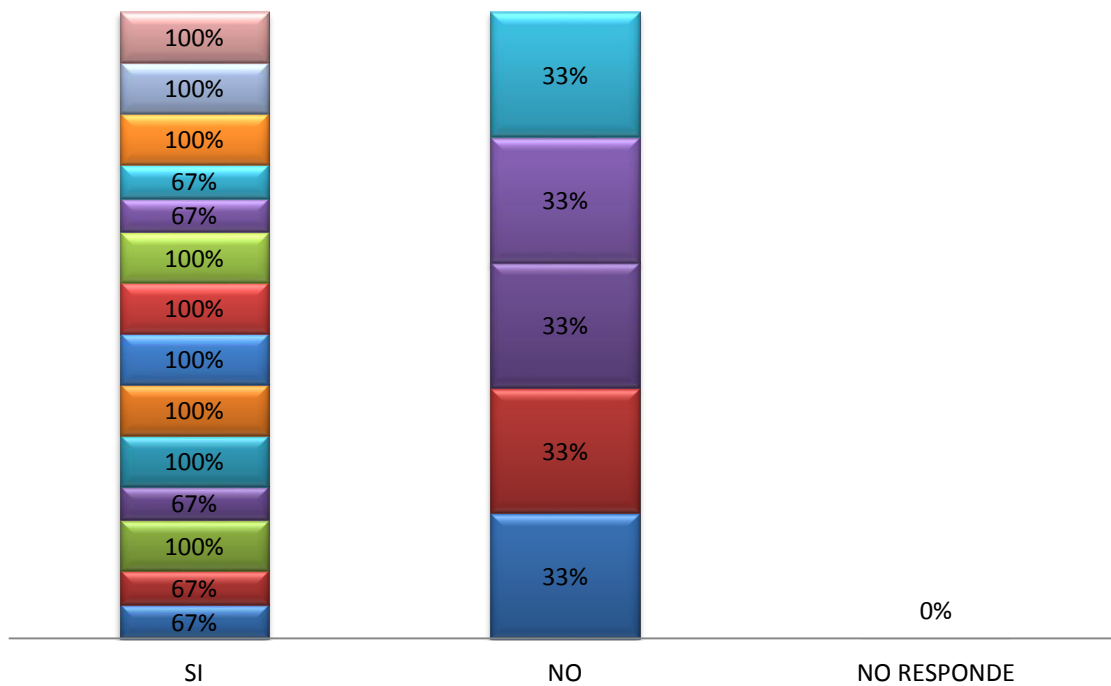


Análisis: En la actualidad la Institución si cuenta con un proceso de evaluación de desempeño, pero se lo está aplicando parcialmente. En este proceso se considera que el objetivo principal es mejorar la eficiencia del trabajador, y además con un 50% se considera el mejorar las relaciones con los usuarios externos.

Se determina que existen políticas para la evaluación de desempeño, pero que aún falta difundirlas a los trabajadores para que sean de su entero conocimiento. En cuanto a los métodos que se aplican en estos procesos se encuentran las escalas gráficas de aplicación (formulario), y en menor porcentaje de aplicación están las listas de verificación. Se considera que este proceso sirve para mejorar las relaciones entre empleador y trabajador, intensificar el comportamiento adecuado, ascender y capacitar, aunque igualmente el 50% de los directivos opinan que no sirve para nada.

## 5.4 CAPACITACIÓN

- 5.4.16 El material didáctico es el más adecuado ?
- 5.4.15 Los instructores que imparten la capacitación son los más adecuados ?
- 5.4.14- Cree que los programas de Capacitación responden a las necesidades reales de la Institución ?
- 5.4.13 Se realiza el seguimiento a la capacitación recibida ?
- 5.4.12 Se realiza la evaluación de los programas de capacitación ?
- 5.4.11 Los horarios establecidos para los programas de capacitación son ? Adecuados/inadecuados
- 5.4.9 Conoce previamente, el programa del evento en el cual ha participado ?
- 5.4.8 Ha recibido capacitación fuera de la Institución ?
- 5.4.7 Ha recibido capacitación sobresaliente, en la Institución ?
- 5.4.6 Considera que es necesaria la capacitación en su área de trabajo ?
- 5.4.5 Ha recibido capacitación al ingresar a la Institución ?
- 5.4.4 Existe un presupuesto anual para la ejecución del plan de capacitación para el Personal?
- 5.4.3 La Universidad cuenta con un Plan Operativo de Capacitación ?
- 5.4.1 La Unidad de recursos realiza el proceso de detección de necesidades de capacitación en la Universidad)



**Gráfico Nº 18: Capacitación**  
**Elaborado por: Marco Dávila**

### 5.4.2 Con qué frecuencia se realiza la detección de necesidades ?

■ a. Semestralmente ■ b. Anualmente ■ c. Nunca

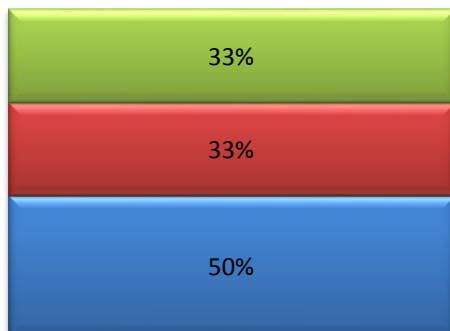


Gráfico Nº 19: Detección de utilidades

Elaborado por: Marco Dávila

### 5.4.10Cuál es la calidad de los programas de capacitación en los cuales usted ha participado ?

■ a. Excelente ■ b. Muy buena ■ c. Buena ■ d. Satisfactoria ■ e. Mala

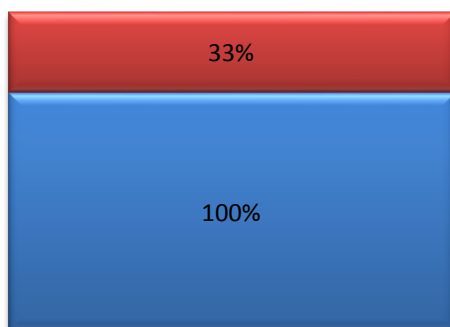


Gráfico Nº 20: Participación en programas de capacitación

Elaborado por: Marco Dávila

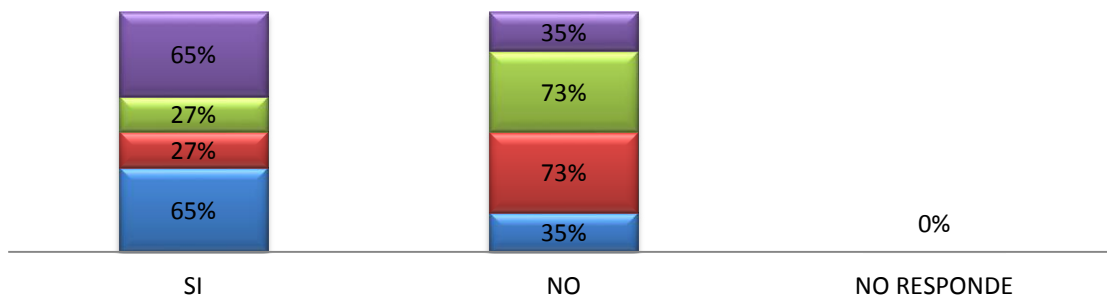
Análisis: La Institución aplica procesos de Capacitación, mediante un Plan Operativo, en el cual se realiza un diagnostico semestralmente, de las necesidades sobre esta fase pero no en un 100%, para ello se asigna un presupuesto anual con el cual el 67% de los trabajadores aducen haber sido capacitados al ingresar a la institución calificando esta fase de excelente y formando parte de este tipo de acciones fuera de la universidad , además consideran importante la ejecución de este proceso en su área ocupacional.

Se afirma que si se conoce con anterioridad el programa de cada capacitación de la que se ha formado parte, calificándola como excelente y considerando que los horarios, instructores y material didáctico utilizados son los más adecuados. Por otra parte se manifiesta que si se realizaron evaluaciones y seguimientos de estos programas permitiendo responder en un 100% las necesidades reales de la institución.

## TÉCNICO

### 1. SISTEMA ORGANIZACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

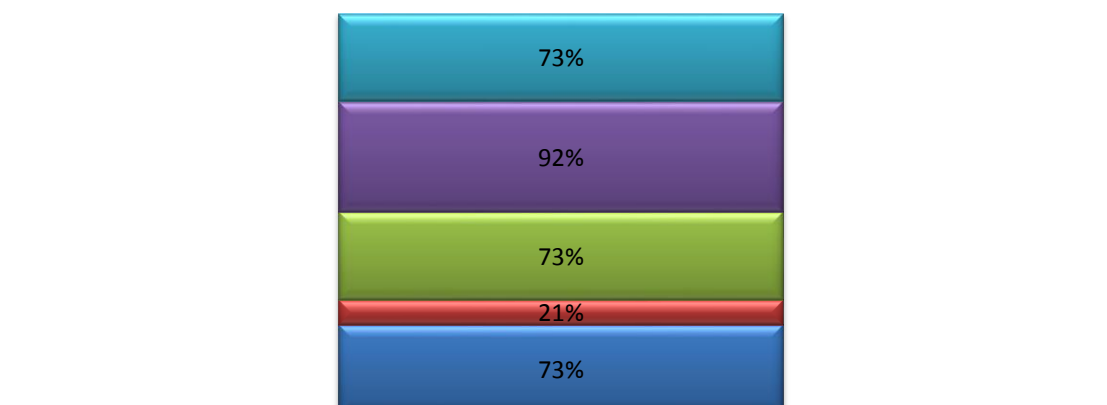
- 1.4 El área de Recursos Humanos apoya a la consecución de los objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI) ?
- 1.3 Los objetivos de recursos humanos son claros ?
- 1.2 Los objetivos del área de Recursos Humanos han sido difundidos en la Institución ?
- 1.1 Cuenta con objetivos el área de Recursos Humanos ?



**Gráfico N° 21:** Sistema de organización de recursos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

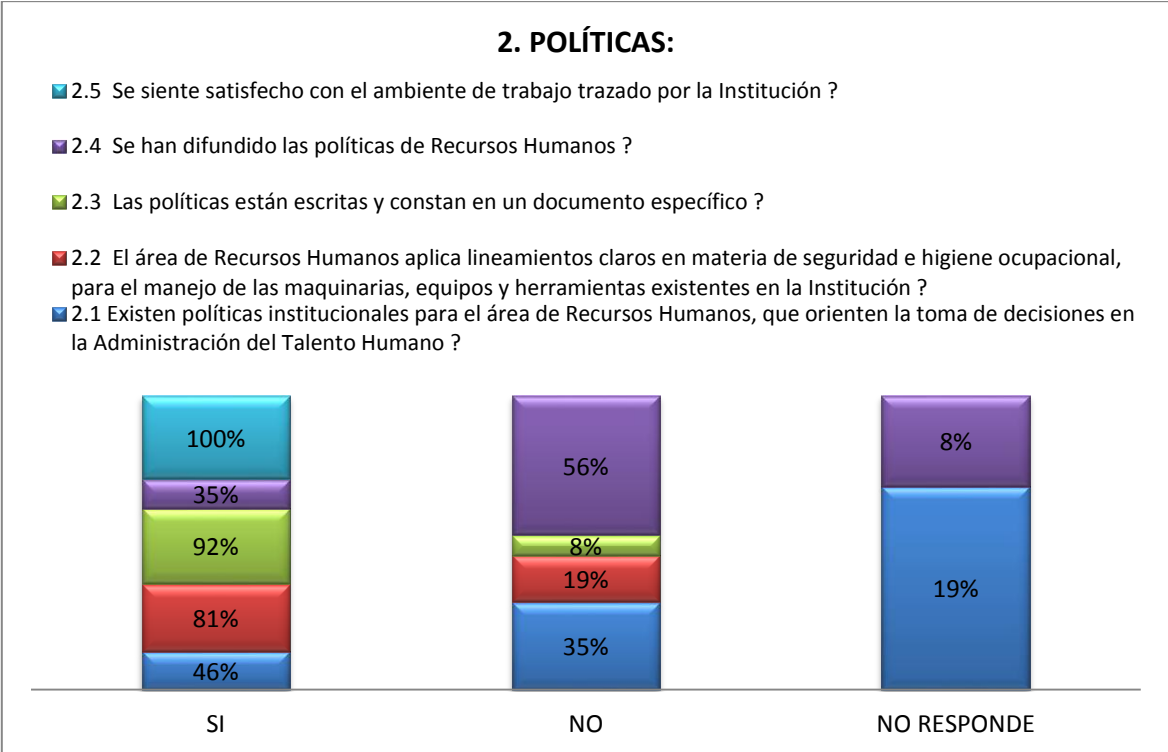
### 1.5 Cuáles son los subsistemas de talento humano, que actualmente operan en la Universidad:

- g. Ninguno
- f. Otros (Especifique)
- e. Capacitación
- d. Evaluación del Desempeño
- c. Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal
- b. Valoración de Cargos
- a. Descripción y Análisis de Puestos



**Gráfico N° 22:** Subsistemas de talento humano que operan en la universidad  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: Desde el punto de vista del 65% de los trabajadores el sistema organizacional de los recursos humanos cuenta con objetivos que no han sido difundidos adecuadamente dentro del establecimiento universitario, además no son 100% claros. Esta área apoya parcialmente a la consecución de objetivos del PEI y que dentro de los subsistemas de talento humano con los que opera dentro de la universidad está la evaluación de desempeño, descripción y análisis de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación del personal, pero se debería enfatizar en el subsistema de valoración de cargos.

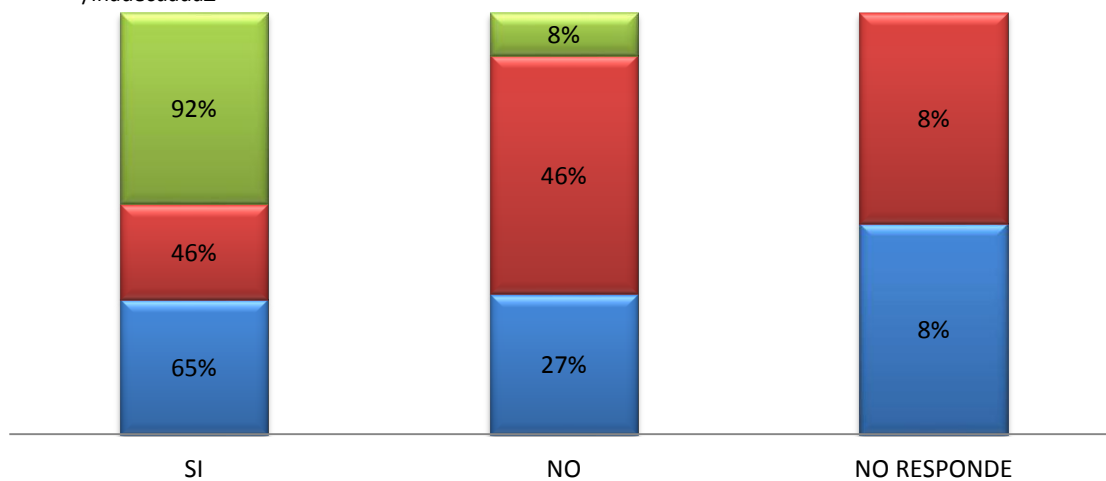


**Gráfico Nº 23:** Políticas del Departamento de Recursos Humanos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: En cuanto al aspecto de políticas institucionales para el área de R.R.H.H. menos de la mitad de los técnicos opinan que si existen y que se encuentran escritas en un documento específico, pero no han sido difundidas lo necesario, de igual manera en esta área se aplican lineamientos de seguridad e higiene ocupacional relacionadas al manejo de maquinarias, equipos y herramientas. Existe una total satisfacción en cuanto al ambiente trazado por la institución.

### 3. ESTRUCTURA:

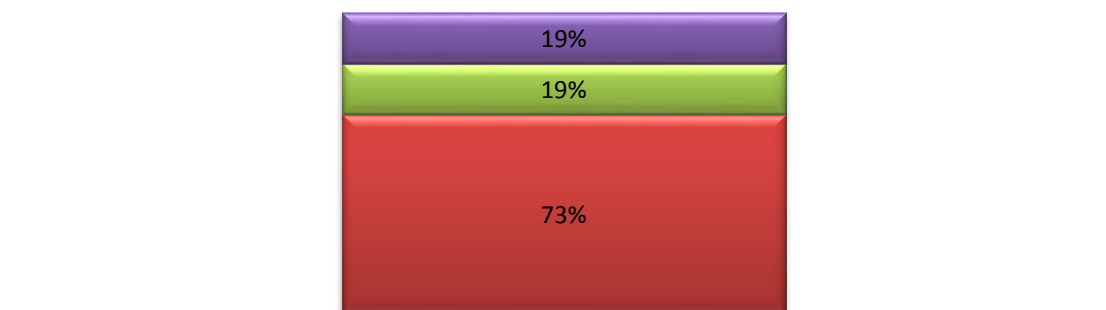
- 3.3 La unidad de Recursos Humanos cuenta con los recursos humanos suficientes y calificados para su gestión ?
- 3.2 La unidad de Recursos Humanos, está adecuadamente organizada, porque cuenta con procesos, instrumentos y funciones específicos para cada subsistema de RR. HH. ?
- 3.1 La Estructura Orgánica y Funcional de la unidad de RR.HH de la Institución es ? Adecuada /inadecuada?



**Gráfico Nº 24:** Estructura del departamento de Recursos Humanos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

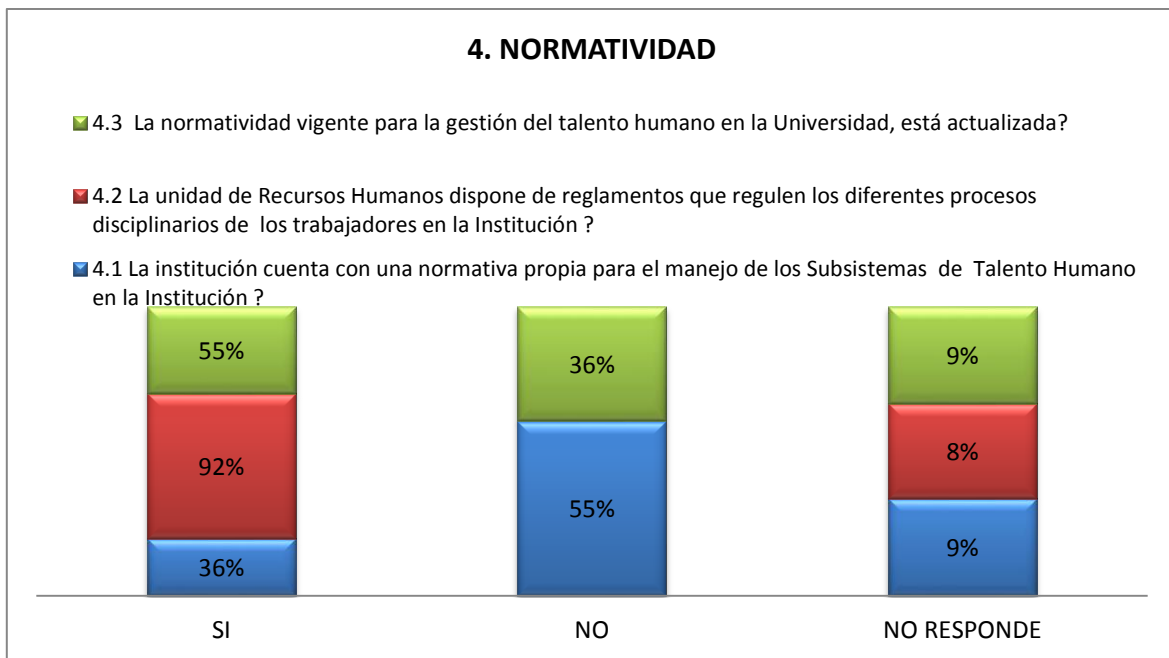
### 3.4Cuál es la orientación que actualmente tiene el Departamento de Recursos Humanos de la Universidad ?

- a. Sólo trámites administrativos
- b. Técnica
- c. Normativa
- d. Todas las anteriores (a, b, c)



**Gráfico Nº 25:** orientación actual del departamento de Recursos humanos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

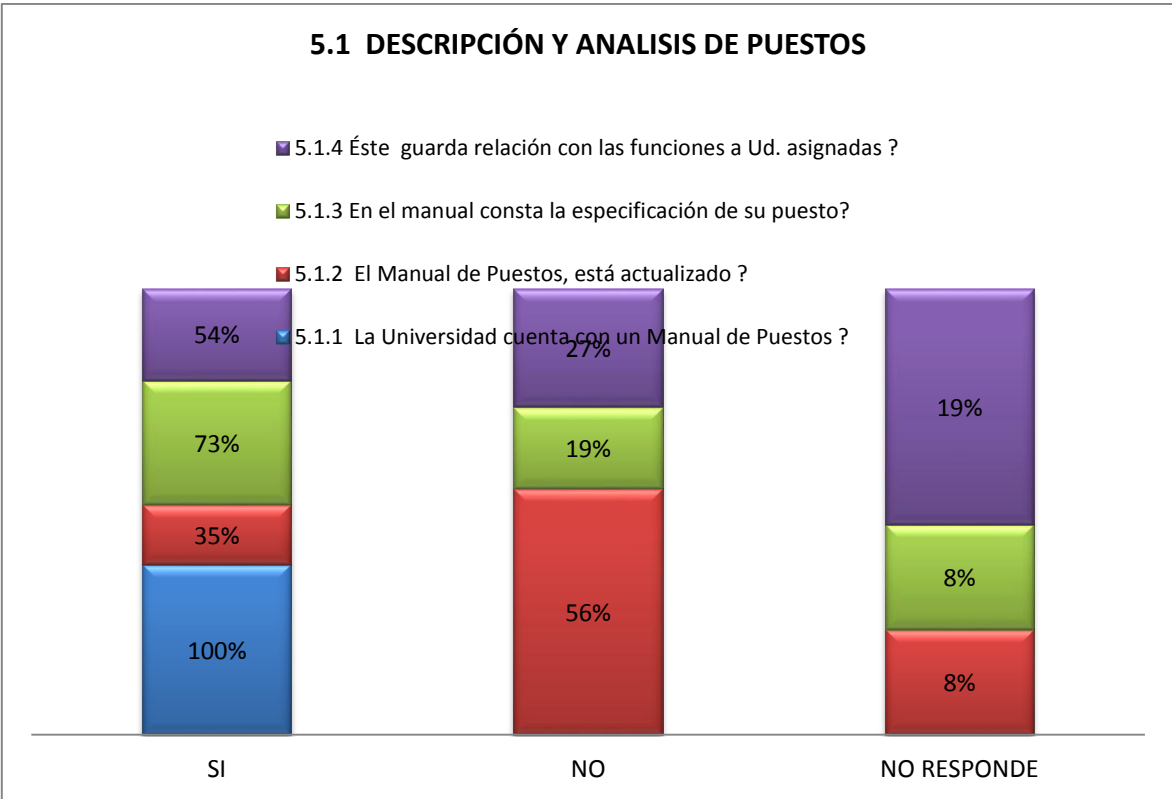
Análisis: Se considera que la estructura orgánica y funcional del área de R.R.H.H. no es completamente adecuada ya que el 27% de trabajadores la consideran improcedente, debido a que no está organizada ya que no cuenta con procesos, instrumentos y funciones específicas para cada subsistema, sin embargo si cuenta con los recursos humanos suficientes y capacitados por otra parte se considera que tiene una orientación hacia aspectos de trámites administrativos en su mayoría.



**Gráfico N° 26:** Normatividad del departamento de Recursos Humanos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: En la institución universitaria no existe una normativa propia actualizada, que permita el manejo de los subsistemas de talento humano, sin embargo dispone de un reglamento disciplinario para los diferentes procesos en los que se involucran los trabajadores.



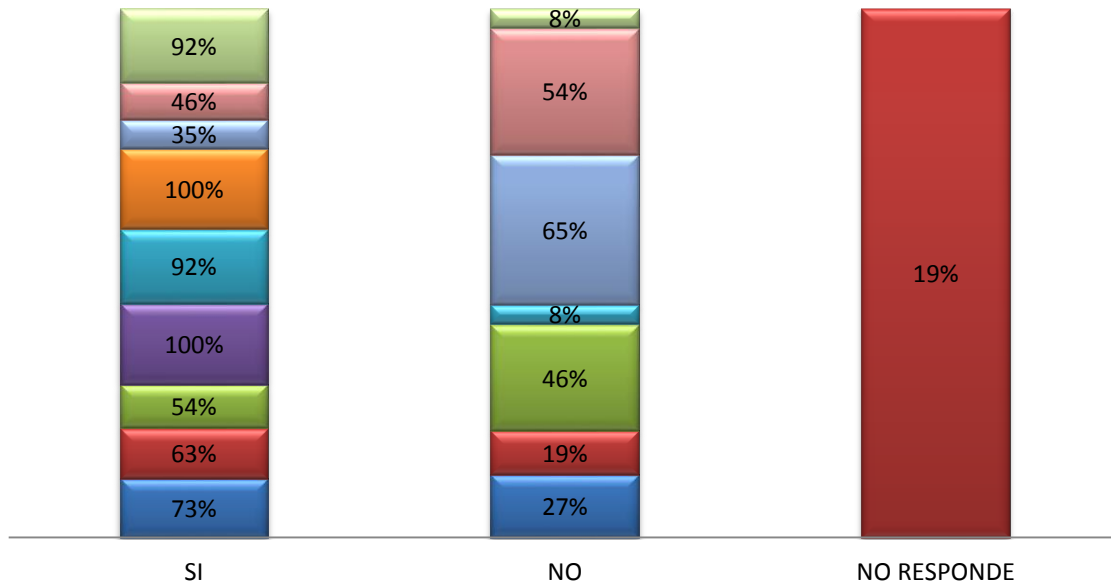


**Gráfico Nº 27:** Descripción y análisis de puestos de trabajo  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: La institución si cuenta con un manual de puestos que no se encuentra actualizado, en el que se detalla especificaciones de puestos que no están relacionados con las funciones que se les asigna a los trabajadores.

## 5.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

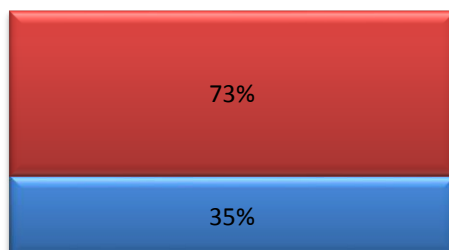
- 5.2.12 El proceso de contratación de personal que administra la Unidad de Recursos Humanos es: a. Adecuado
- 5.2.11 La Institución cuenta con un programa de Inducción para nuevos empleados
- 5.2.10 Antes de ocupar el puesto realizan el examen médico pre-ocupacional ?
- 5.2.9 Las técnicas utilizadas en el proceso de selección las considera pertinentes ?
- 5.2.7 Previo a ocupar el puesto a Ud. asignado, le solicitaron la documentación pertinente que debe presentarla ?
- 5.2.6 Considera pertinente que el nuevo personal de la Institución ingrese a través de procesos de reclutamiento de personal ?
- 5.2.5 Ha participado en algún concurso, para optar por un puesto vacante, organizado en la Institución ?
- 5.2.2 En los concursos internos se aplica un proceso técnico para el reclutamiento y selección de personal en la Institución ?
- 5.2.1 La Unidad de Recursos Humanos realiza concursos internos, cuando existen puestos vacantes en alguna área de la Institución ?



**Gráfico Nº 28:** Reclutamiento y selección de personal  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### 5.2.3 La Unidad de recursos Humanos, qué tipo de concursos promueve ?

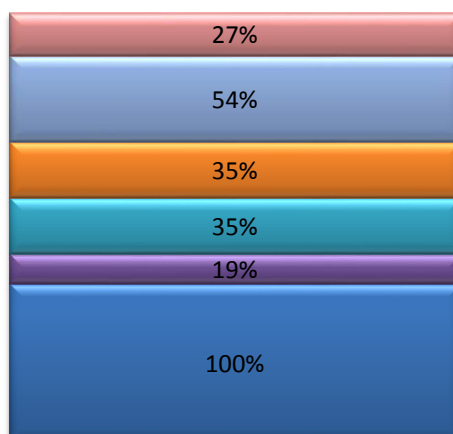
- a. Sólo Internos
- b. Sólo Externos
- c. Los dos anteriores (a y b)
- d. Ninguno



**Gráfico N° 29:** Concurso que promueve el departamento de Recursos Humanos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### 5.2.4 Cuáles son los medios más usados para los procesos de reclutamiento en la Institución ?

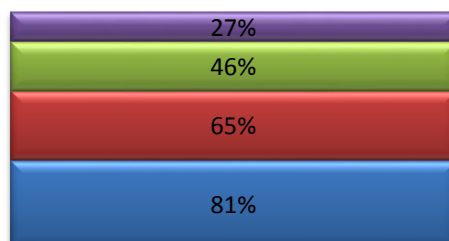
- j. Otros, Especifique \_\_\_\_\_
- i. Ninguno
- h. Carteleras
- g. Recomendaciones
- f. Referencias
- e. Correo electrónico
- d. Información Verbal
- c. Televisión
- b. Radio
- a. Avisos de prensa



**Gráfico N° 30:** Medios más utilizados en los procesos de reclutamiento de personal  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### 5.2.8 Cuáles técnicas aplican en el proceso de selección ?

- a. Entrevista
- b. Pruebas de conocimiento
- c. Pruebas psicológicas y/o psicotécnicas
- d. Todas las anteriores
- e. Otras (especifique)
- f. Ninguna



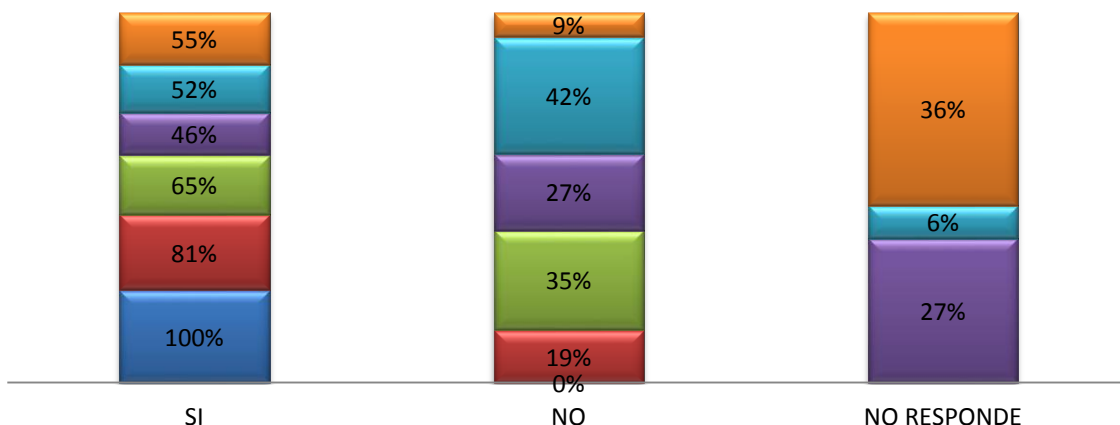
**Gráfico Nº 31:** Técnicas aplicadas en el proceso de selección  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: La unidad de R.R.H.H. realiza concursos en su mayoría externos, cuando existen vacantes en las diferentes áreas, en los que se aplica procesos técnicos de reclutamiento y selección, solicitando la documentación pertinente, sin embargo solo la mitad de los técnicos aducen haber participado de estos procesos, que fueron de conocimiento del personal por medio de avisos de prensa, referencias, recomendaciones, correo electrónico y unos pocos infieren haber tenido conocimiento por medio de información verbal y carteleras. Además es de total acuerdo que el nuevo personal debe ingresar a la institución por medio de la participación en este tipo de concursos.

Por otra parte la selección se la realiza mediante procesos, considerados pertinentes, de entrevistas, pruebas de conocimiento y pocas fases de pruebas psicológicas o psicotécnicas y medicas pre-ocupacionales y que existe un programa de inducción que no se ejecuta para los nuevos empleados en un 55% de los casos. Además se considera el proceso de contratación del personal como una acción adecuada.

### 5.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

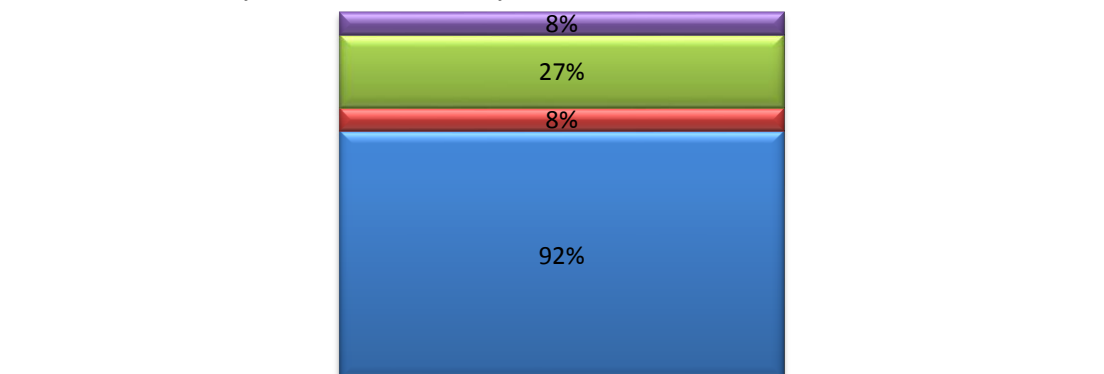
- 5.3.9 La aplicación de los procesos de Evaluación del Desempeño, han intensificado comportamientos adecuados ?
- 5.3.8 La aplicación de los procesos de Evaluación de Desempeño, han mejorado la comunicación entre los jefes y los trabajadores ?
- 5.3.5 En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, se han difundido oportunamente al personal de la Universidad
- 5.3.4 Se han determinado políticas de Evaluación de desempeño ?
- 5.3.2 En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, se aplica ?



**Gráfico Nº 32:** Evaluación del desempeño  
Elaborado por: Marco Dávila

### 5.3.3 Cuáles considera que son los objetivos de la Evaluación del Desempeño en la Universidad ?

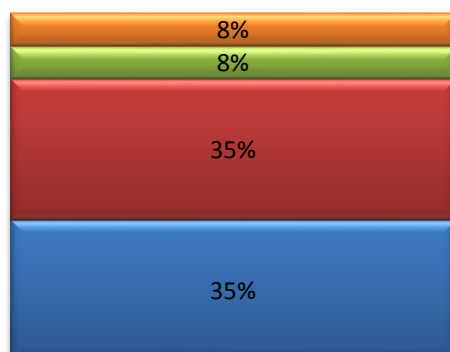
- d. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- c. Mejorar las relaciones con los usuarios externos
- b. Mejorar las relaciones entre los trabajadores
- a. Mejorar la eficiencia de trabajador



**Gráfico Nº 33:** Objetivos de la evaluación de desempeño  
Elaborado por: Marco Dávila

**5.3.6 En la última evaluación del desempeño aplicada, qué método se utilizó:**

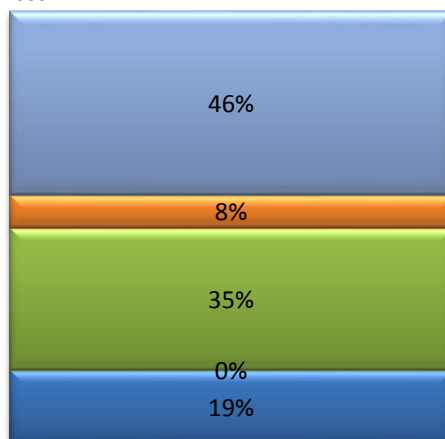
- f. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- e. Evaluación en 360 grados
- d. Incidentes críticos
- c. Listas de verificación
- b. Elección forzada
- a. Escalas gráficas de aplicación (formulario)



**Gráfico N° 34:** Método de aplicaciones la última evaluación de desempeño  
 Elaborado por: Marco Dávila

**5.3.7 Para qué le ha servido a usted los resultados de la Evaluación del Desempeño ?**

- g. Para nada
- f. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- e. Para reconocimientos
- d. Para incentivos
- c. Para capacitación
- b. Para promociones
- a. Para ascensos



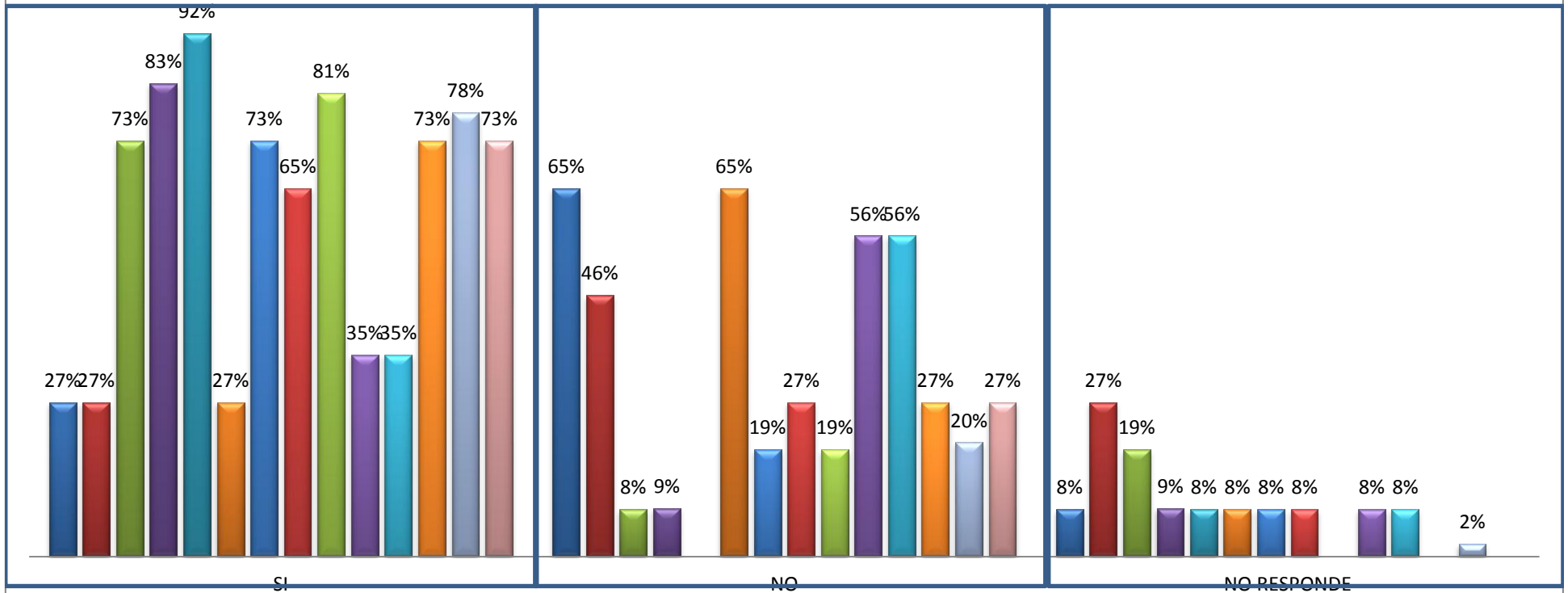
**Gráfico N° 35:** Utilidad de los resultados de la evaluación de desempeño  
 Elaborado por: Marco Dávila

Análisis: Actualmente la Institución cuenta y ejecuta un proceso de evaluación de desempeño, cuyo principal objetivo es mejorar la eficiencia del trabajador, además de mejorar las relaciones con los usuarios externos y las relaciones con los trabajadores.

Por otra parte se identifica que el 64% de los técnicos consideran que si existen políticas para la evaluación de desempeño, pero que aún falta difundirlas en más del 50%. Durante el último proceso que se llevó a cabo se utilizaron en su mayoría, como métodos las escalas gráficas de aplicación (formulario), elección forzada y en menor porcentaje de aplicación las listas de verificación. Este proceso ha servido para fomentar la capacitación y los ascensos, sin embargo el 45% de empleados asegura que no sirve para nada o que ayuda a mejorar la relación entre empleador y trabajadores; generando un comportamiento adecuado entre el personal.

## 5.4 CAPACITACIÓN

- 5.4.1 La Unidad de recursos realiza el proceso de detección de necesidades de capacitación en la Universidad)
- 5.4.3 La Universidad cuenta con un Plan Operativo de Capacitación ?
- 5.4.4 Existe un presupuesto anual para la ejecución del plan de capacitación para el Personal?
- 5.4.5 Ha recibido capacitación al ingresar a la Institución ?
- 5.4.6 Considera que es necesaria la capacitación en su área de trabajo ?
- 5.4.7 Ha recibido capacitación sobresaliente, en la Institución ?
- 5.4.8 Ha recibido capacitación fuera de la Institución ?
- 5.4.9 Conoce previamente, el programa del evento en el cual ha participado ?
- 5.4.11 Los horarios establecidos para los programas de capacitación son ? Adecuados/inadecuados

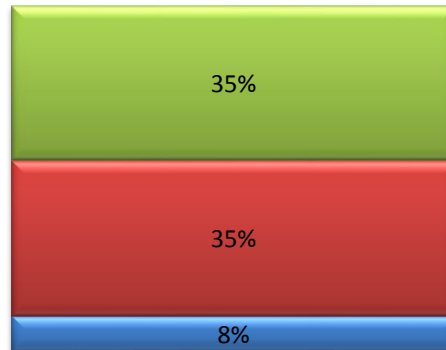


**Gráfico N° 36: Capacitación**  
**Elaborado por: Marco Dávila**



#### 5.4.2 Con qué frecuencia se realiza la detección de necesidades ?

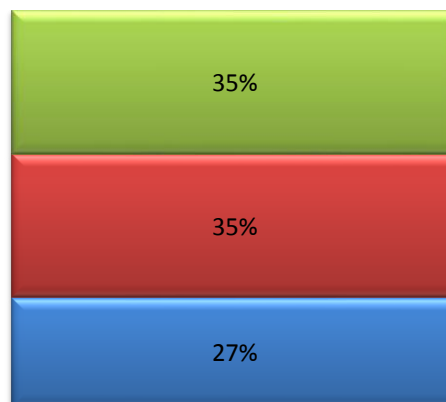
■ a. Semestralmente ■ b. Anualmente ■ c. Nunca



**Gráfico N° 37:** Frecuencia de detección de necesidades  
Elaborado por: Marco Dávila

#### 5.4.10Cuál es la calidad de los programas de capacitación en los cuales usted ha participado ?

■ a. Excelente ■ b. Muy buena ■ c. Buena ■ d. Satisfactoria ■ e. Mala

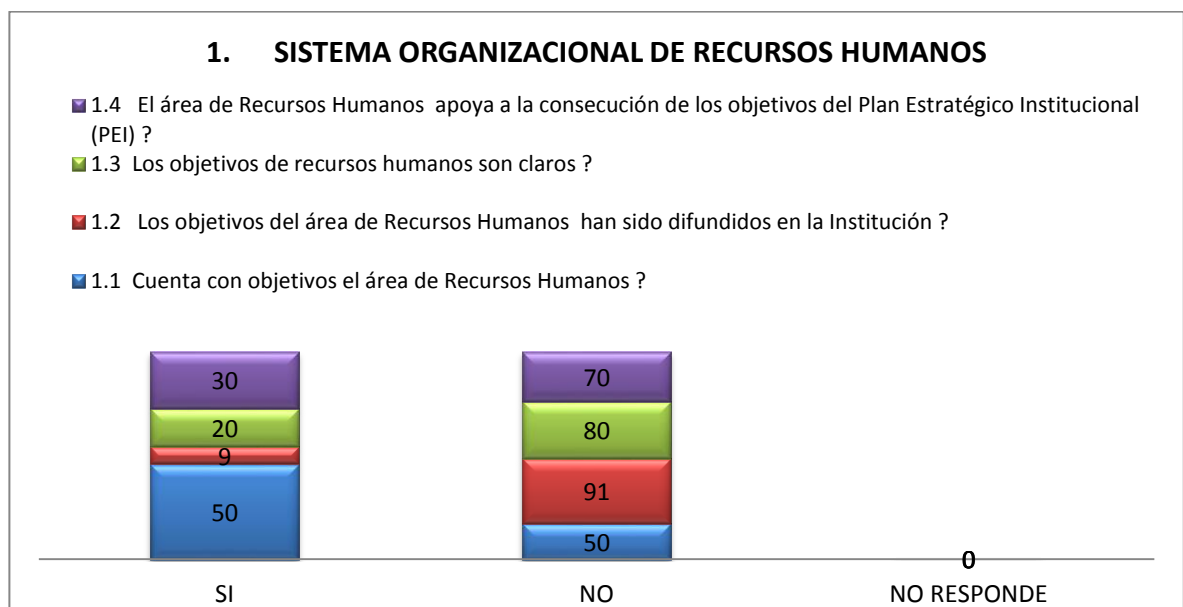


**Gráfico N° 38 :** Calidad de los programas de capacitación  
Elaborado por: Marco Dávila

Análisis: La unidad de R.R.H.H. no ejecuta procesos de capacitación, de acuerdo a las expectativas del 65% de los técnicos, tampoco cuenta con un Plan Operativo para llevar a cabo este proceso, a pesar de que si se cuenta con un presupuesto anual para ejecutarlo y que el 73% de los encuestados afirme haber recibido capacitación al ingresar a la institución y que a su vez han formado parte de capacitaciones fuera de la universidad. Se consideran importante la ejecución de este proceso en su área ocupacional.

Se manifiesta que más de la mitad de los empleados si conocen con anterioridad el programa de cada capacitación de la que se ha formado parte, calificándola como muy buena y buena, aducen que los horarios instructores y material didáctico son adecuados pero que no se realiza una buena evaluación ni seguimiento, sin embargo responde a las necesidades reales de la institución.

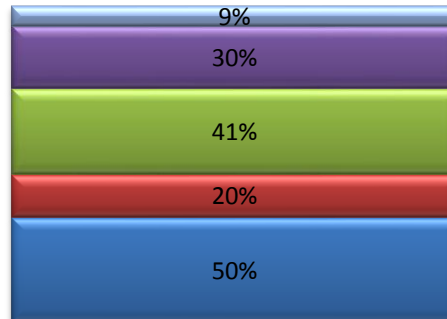
## APOYO



**Gráfico N° 39:** Sistema organizacional de Recursos Humanos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### 1.5 Cuáles son los subsistemas de talento humano, que actualmente operan en la Universidad:

- g. Ninguno
- f. Otros (Especifique)
- e. Capacitación
- d. Evaluación del Desempeño
- c. Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal
- b. Valoración de Cargos
- a. Descripción y Análisis de Puestos

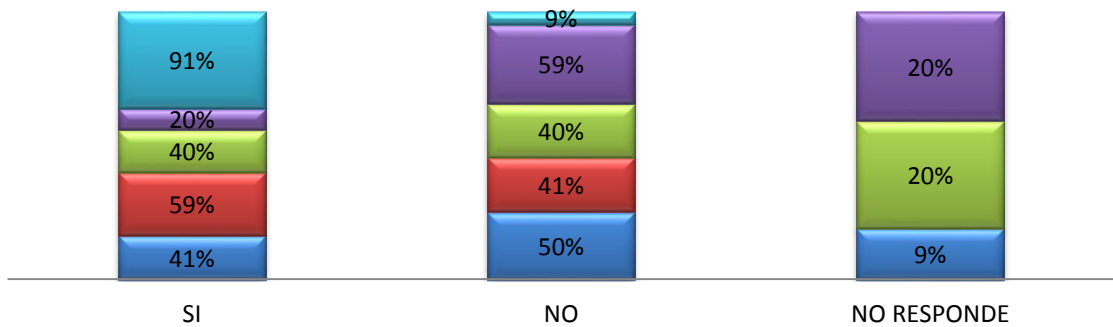


**Gráfico N° 40:** Subsistemas de Talento humano  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: El sistema organizacional de los recursos humanos cuenta parcialmente con objetivos que no han sido difundidos adecuadamente dentro del establecimiento universitario según el punto de vista de los encuestados, además no son claros. Por otra parte el área no apoya a la consecución de objetivos del PEI y cuenta con subsistemas de talento humano con los que opera dentro de la universidad como descripción y análisis de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, del personal, evaluación de desempeño y valoración de cargos faltando enfatizar en temas de capacitación

## 2. POLÍTICAS:

- 2.5 Se siente satisfecho con el ambiente de trabajo trazado por la Institución ?
- 2.4 Se han difundido las políticas de Recursos Humanos ?
- 2.3 Las políticas están escritas y constan en un documento específico ?
- 2.2 El área de Recursos Humanos aplica lineamientos claros en materia de seguridad e higiene ocupacional, para el manejo de las maquinarias, equipos y herramientas existentes en la Institución ?
- 2.1 Existen políticas institucionales para el área de Recursos Humanos, que orienten la toma de decisiones en la Administración del Talento Humano ?



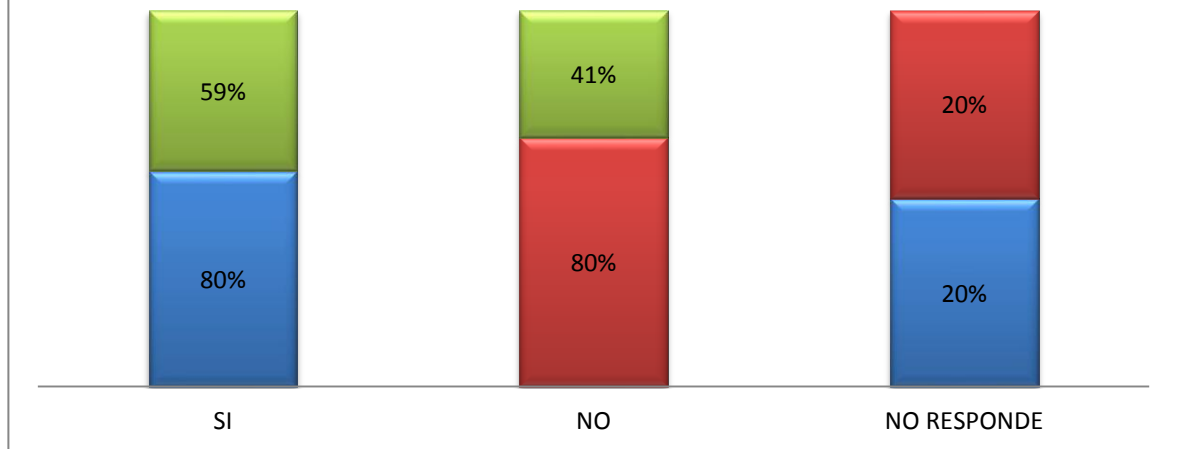
**Gráfico N° 41:** Políticas de la institución

**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: La mitad de los encuestados mencionan, que en la institución existen políticas no difundidas totalmente, que se encuentran escritas en un documento específico, direccionadas para el área de recursos humanos que fomentan la toma de decisiones en la Administración de talento humano, por otra parte en esta área se aplican lineamientos de seguridad e higiene ocupacional relacionadas al manejo de maquinarias, equipos y herramientas logrando una satisfacción por parte de los trabajadores en cuanto al ambiente trazado por la institución, de igual manera el 50 % restante aduce que existe un desconocimiento sobre las políticas existentes en la institución.

### 3. ESTRUCTURA:

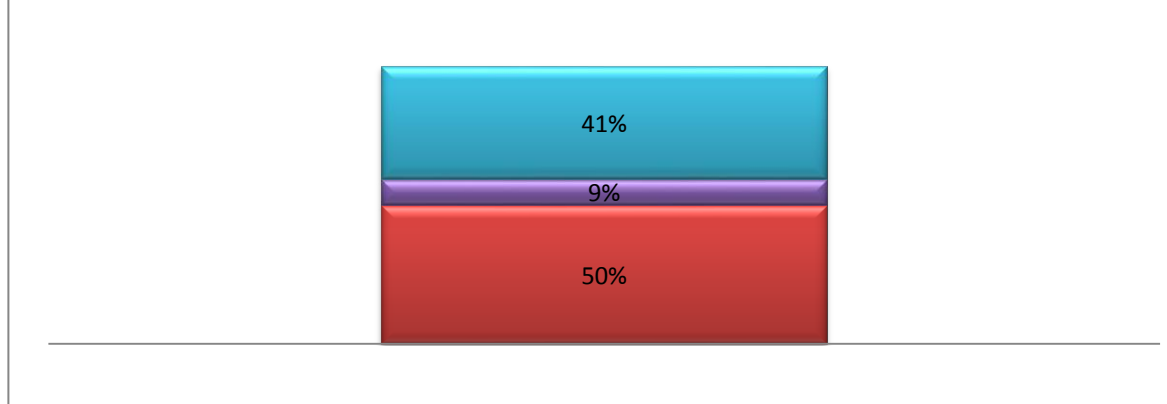
- 3.3 La unidad de Recursos Humanos cuenta con los recursos humanos suficientes y calificados para su gestión ?
- 3.2 La unidad de Recursos Humanos, está adecuadamente organizada, porque cuenta con procesos, instrumentos y funciones específicos para cada subsistema de RR. HH. ?
- 3.1 La Estructura Orgánica y Funcional de la unidad de RR.HH de la Institución es ? Adecuada ?



**Gráfico Nº 42:** Estructura del Departamento de Recursos Humanos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

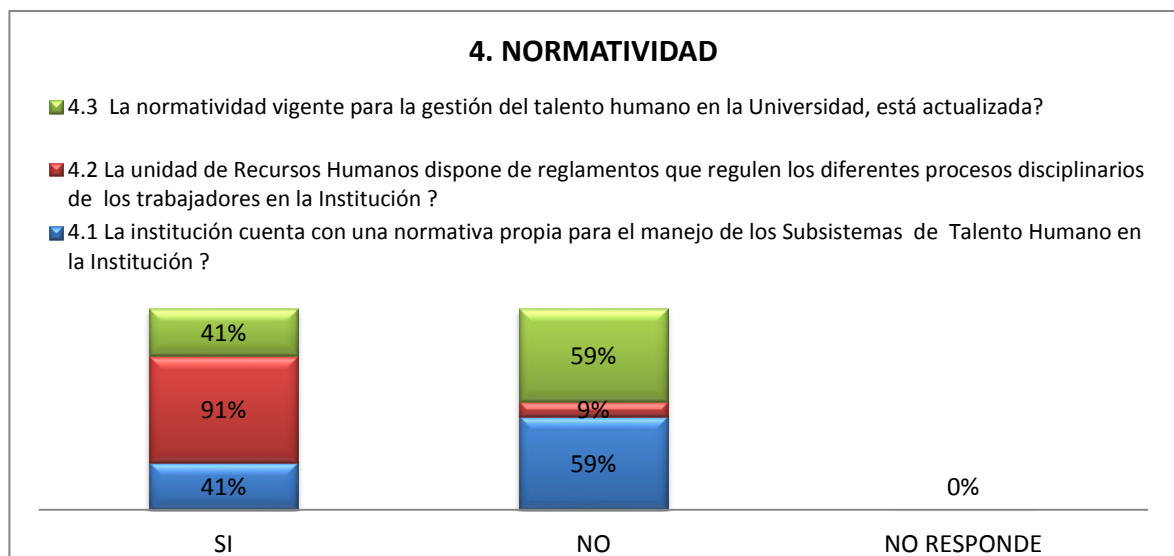
### 3.4Cuál es la orientación que actualmente tiene el Departamento de Recursos Humanos de la Universidad ?

- a. Sólo trámites administrativos ?
- b. Técnica ?
- c. Normativa ?
- d. Todas las anteriores (a, b, c) ?



**Gráfico Nº 43:** Orientación actual del Departamento de Recursos Humanos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

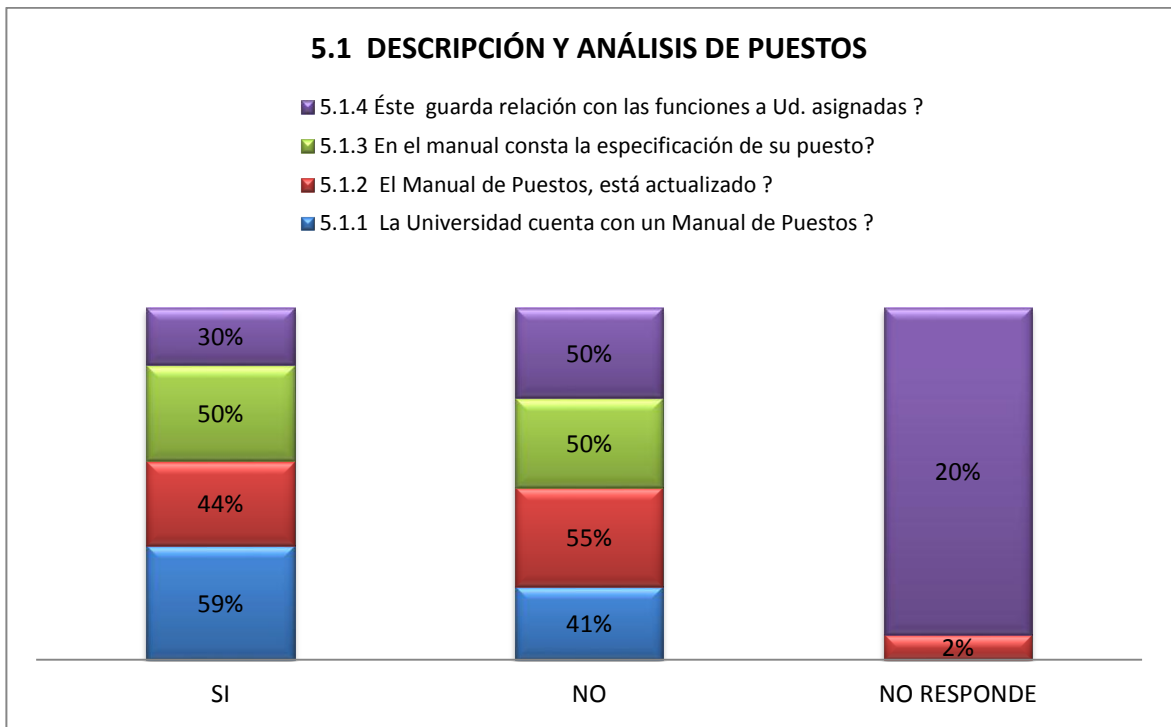
Análisis: Se considera que la estructura orgánica y funcional del área de R.R.H.H. es adecuada en su mayoría, sin embargo el 80% de los encuestados desconocen sobre los procesos, instrumentos y funciones específicas para cada subsistema, por otra parte el área de recursos humanos presenta una orientación hacia aspectos de trámites administrativos y normativa, expresando que existe una falta de direccionamiento técnico.



**Gráfico N° 44:** Normatividad del Departamento de Recursos Humanos

**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: Se considera que en la institución universitaria no existe completamente una normativa propia actualizada para el manejo del subsistema de Talento humano, mencionando además que esta unidad dispone de un reglamento disciplinario para los diferentes procesos en los que se involucran los trabajadores, pero aducen que las normativas no se encuentran vigentes.

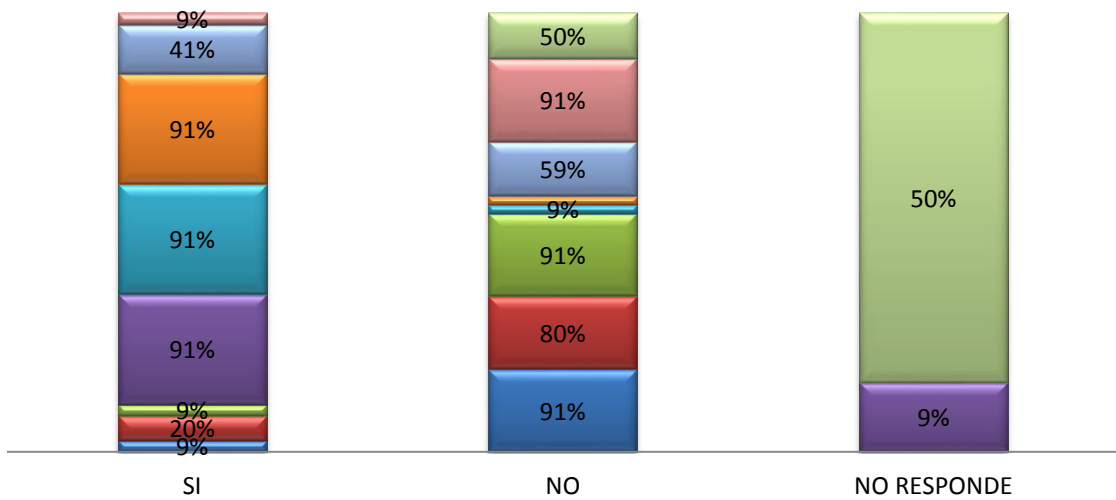


**Gráfico Nº 45:** Descripción y Análisis de puestos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: Más de la mitad de trabajadores opina que la universidad cuenta con un manual de puestos actualizado, pero no existen especificaciones de puestos estrechamente relacionado con cada una de las funciones que se les asigna a los trabajadores, la otra mitad de los encuestados indican que desconocen sobre la existencia de un Manual de Puestos.

## 5.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

- 5.2.12 El proceso de contratación de personal que administra la Unidad de Recursos Humanos es:
- 5.2.11 La Institución cuenta con un programa de Inducción para nuevos empleados
- 5.2.10 Antes de ocupar el puesto realizan el examen médico pre-ocupacional ?
- 5.2.9 Las técnicas utilizadas en el proceso de selección las considera pertinentes ?
- 5.2.7 Previo a ocupar el puesto a Ud. asignado, le solicitaron la documentación pertinente que debe presentarla ?
- 5.2.6 Considera pertinente que el nuevo personal de la Institución ingrese a través de procesos de reclutamiento de personal ?
- 5.2.5 Ha participado en algún concurso, para optar por un puesto vacante, organizado en la Institución ?
- 5.2.2 En los concursos internos se aplica un proceso técnico para el reclutamiento y selección de personal en la Institución ?
- 5.2.1 La Unidad de Recursos Humanos realiza concursos internos, cuando existen puestos vacantes en alguna área de la Institución ?

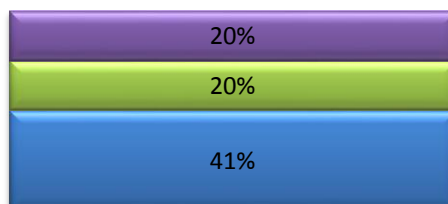


**Gráfico N° 46:** Reclutamiento y selección del personal  
**Elaborado por:** Marco Dávila



### 5.2.3 La Unidad de Recursos Humanos, qué tipo de concursos promueve ?

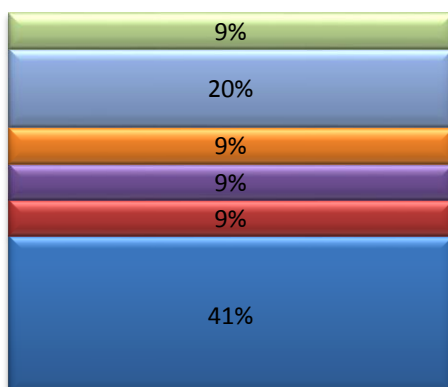
- a. Sólo Internos
- b. Sólo Externos
- c. Los dos anteriores (a y b)
- d. Ninguno



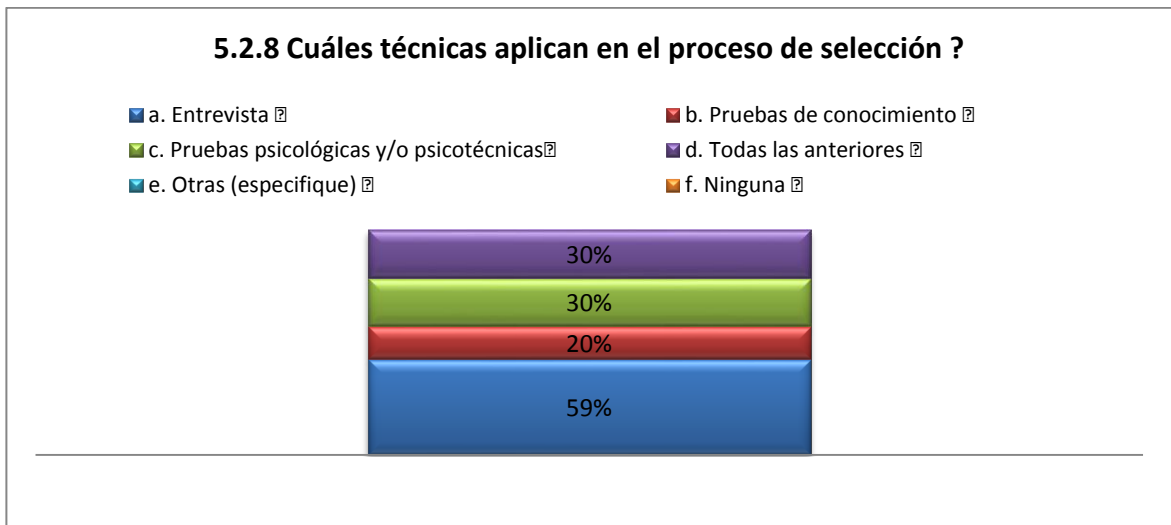
**Gráfico N° 47:** Recursos que promueve el Departamento de Recursos Humanos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### 5.2.4 Cuáles son los medios más usados para los procesos de reclutamiento en la Institución ?

- j. Otros, Especifique \_\_\_\_\_
- i. Ninguno
- h. Carteleras
- g. Recomendaciones
- f. Referencias
- e. Correo electrónico
- d. Información Verbal
- c. Televisión
- b. Radio
- a. Avisos de prensa



**Gráfico N° 48:** Medios más utilizados en el proceso de reclutamiento de la institución  
**Elaborado por:** Marco Dávila

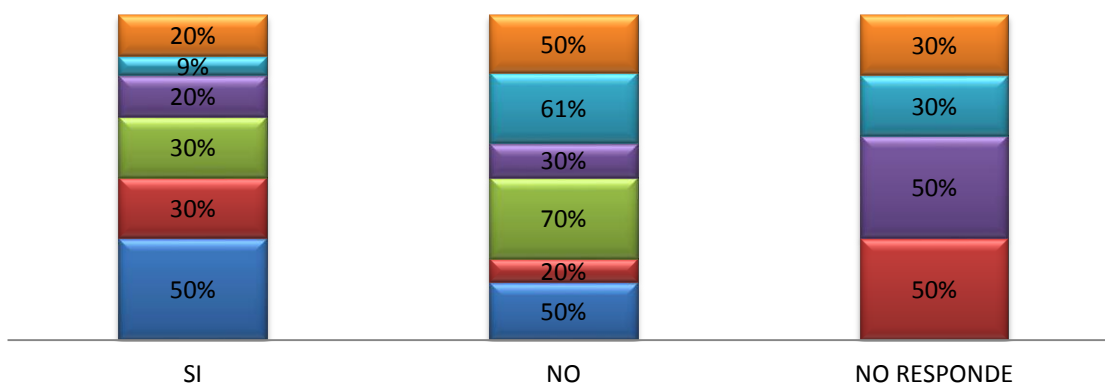


**Gráfico Nº 49:** Técnicas para el proceso de la selección  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: los encuestados mencionan que la unidad de R.R.H.H. No realiza concursos internos pero si externos en un 41%, de acuerdo a la disponibilidad de vacantes en las diferentes áreas, estos procesos son de conocimiento de los trabajadores, mediante avisos de prensa, recomendaciones y referencias, en menor proporción por medio de radio, televisión, información verbal, correo electrónico y carteleras, sin embargo no todos los funcionarios conocen de estos concursos y apenas un 9% de ellos aducen haber participado en estos procesos. Así mismo es de total acuerdo que el nuevo personal debe ingresar a la institución por medio de la participación en este tipo de concursos. En cuanto a la selección se tiene como resultado que se lo realiza de manera adecuada y que al momento de solicitar el puesto, a los trabajadores se les solicitó los documentos correspondientes, mencionan que no se realizaron pruebas médicas y que a su vez el proceso de inducción se lo llevo a cabo parcialmente. (50%).

### 5.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

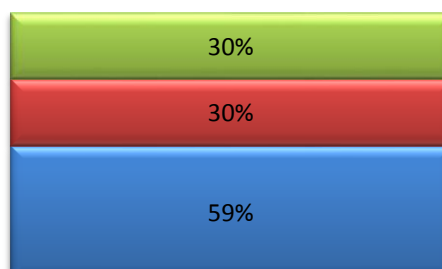
- 5.3.9 La aplicación de los procesos de Evaluación del Desempeño, han intensificado comportamientos adecuados ?
- 5.3.8 La aplicación de los procesos de Evaluación de Desempeño, han mejorado la comunicación entre los jefes y los trabajadores ?
- 5.3.5 En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, se han difundido oportunamente al personal de la Universidad
- 5.3.4 Se han determinado políticas de Evaluación de desempeño ?
- 5.3.2 En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, se aplica ?



**Gráfico Nº 50:** Evaluación de desempeño  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### 5.3.3 Cuáles considera que son los objetivos de la Evaluación del Desempeño en la Universidad ?

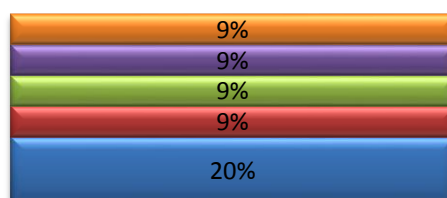
- d. Otros  (especifique) \_\_\_\_\_
- c. Mejorar las relaciones con los usuarios externos
- b. Mejorar las relaciones entre los trabajadores
- a. Mejorar la eficiencia de trabajador



**Gráfico Nº 51:** Objetivos de la evaluación de la Universidad  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### 5.3.6 En la última evaluación del desempeño aplicada, qué método se utilizó:

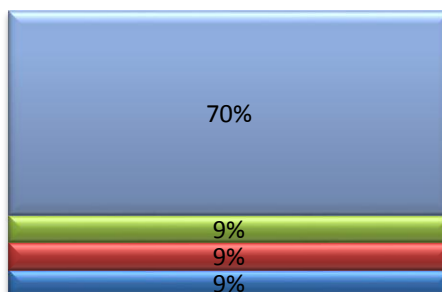
- f. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- e. Evaluación en 360 grados
- d. Incidentes críticos
- c. Listas de verificación
- b. Elección forzada
- a. Escalas gráficas de aplicación (formulario)



**Gráfico N° 52:** Método aplicado en la última evaluación  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### 5.3.7 Para qué le ha servido a usted los resultados de la Evaluación del Desempeño ?

- g. Para nada
- f. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- e. Para reconocimientos
- d. Para incentivos
- c. Para capacitación
- b. Para promociones
- a. Para ascensos

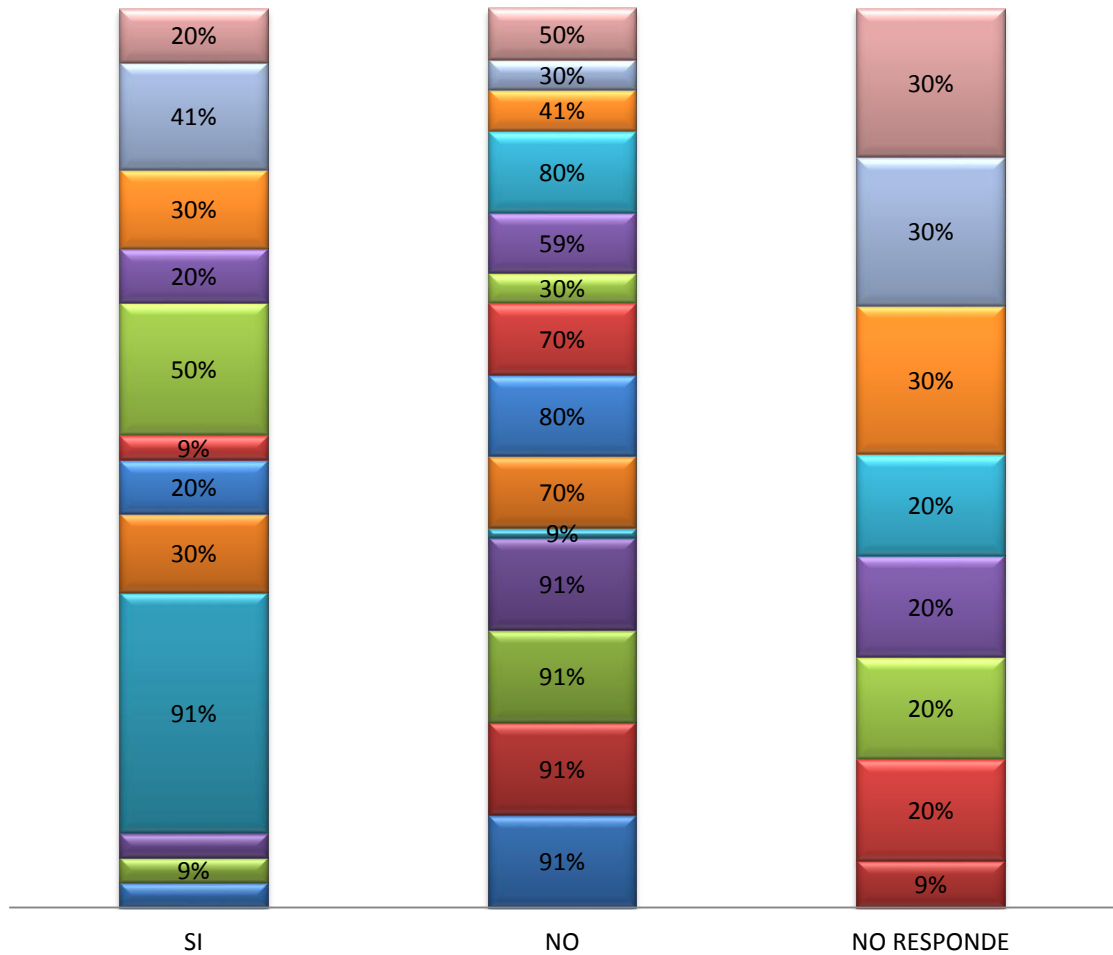


**Gráfico N° 53:** Beneficios de los resultados de evaluación  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: La mitad de los encuestados mencionan que la institución cuenta con un proceso de evaluación de desempeño, la misma que busca mejorar la eficiencia del trabajador, sin embargo no se ejecutan evaluaciones a los trabajadores, además es notorio que existe un desconocimiento sobre evaluación de desempeño en el personal, aduciendo que existe cambios a nivel institucional y falta de comunicación interna entre jefes y los empleados. Una minoría menciona que durante el último proceso de evaluación se utilizaron como métodos las escalas gráficas de aplicación (formulario), sin embargo el desconocimiento sobre la metodología que se emplea es evidente, de igual manera aducen que las evaluaciones no sirven para nada y una minoría que ayudan para tener ascensos, promociones y para poder capacitarse en nuevos temas respecto al campo laboral.

## 5.4 CAPACITACIÓN

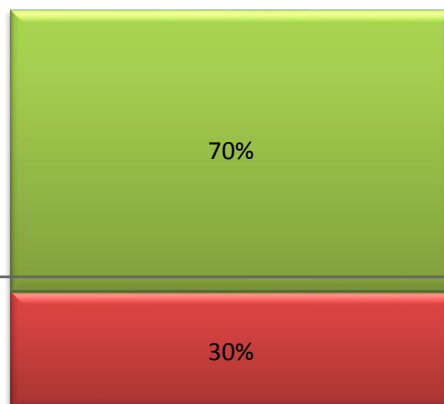
- 5.4.16 El material didáctico es el más adecuado ?
- 5.4.15 Los instructores que imparten la capacitación son los más adecuados ?
- 5.4.14- Cree que los programas de Capacitación responden a las necesidades reales de la Institución ?
- 5.4.13 Se realiza el seguimiento a la capacitación recibida ?
- 5.4.12 Se realiza la evaluación de los programas de capacitación ?
- 5.4.11 Los horarios establecidos para los programas de capacitación son ?
- 5.4.9 Conoce previamente, el programa del evento en el cual ha participado ?
- 5.4.8 Ha recibido capacitación fuera de la Institución ?
- 5.4.7 Ha recibido capacitación sobresaliente, en la Institución ?
- 5.4.6 Considera que es necesaria la capacitación en su área de trabajo ?
- 5.4.5 Ha recibido capacitación al ingresar a la Institución ?
- 5.4.4 Existe un presupuesto anual para la ejecución del plan de capacitación para el Personal?
- 5.4.3 La Universidad cuenta con un Plan Operativo de Capacitación ?



**Gráfico N° 54:** Capacitación  
**Elaborado por:** Marco Dávila

#### 5.4.2 Con qué frecuencia se realiza la detección de necesidades ?

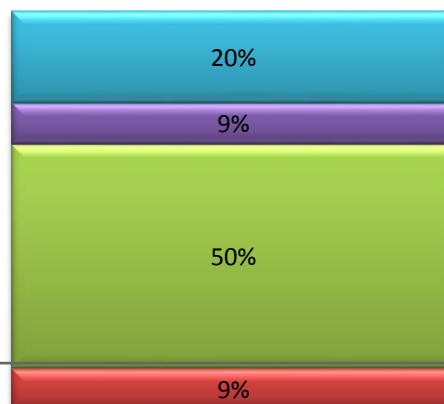
a. Semestralmente    b. Anualmente    c. Nunca



**Gráfico N° 55:** Frecuencia en la detección de necesidades  
**Elaborado por:** Marco Dávila

#### 5.4.10Cuál es la calidad de los programas de capacitación en los cuales usted ha participado ?

a. Excelente    b. Muy buena    c. Buena    d. Satisfactoria    e. Mala



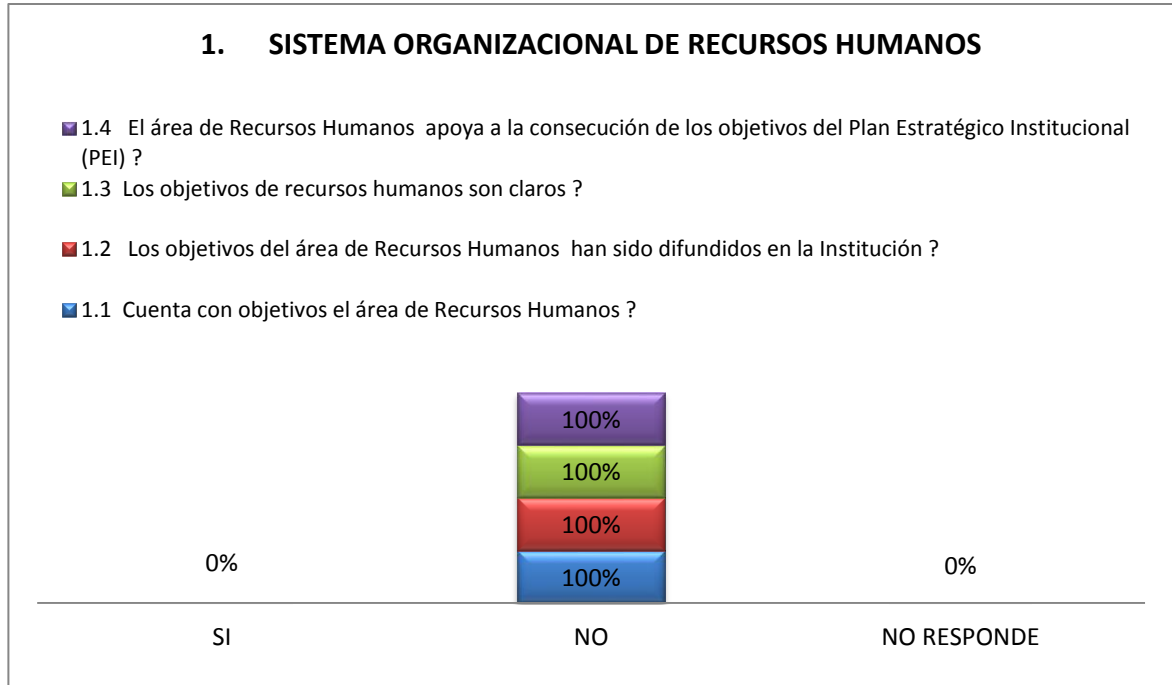
**Gráfico N° 56:** Calidad de los programas de capacitación  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: La unidad de R.R.H.H. no ejecuta procesos de Capacitación, de acuerdo a las expectativas del personal, tampoco cuenta con un Plan Operativo para llevar a cabo este proceso, la mayoría de los encuestados afirman no haber recibido capacitación al ingresar a la institución y haber formado parte de capacitaciones fuera de la universidad. Se consideran importante la ejecución de este proceso en su área ocupacional.

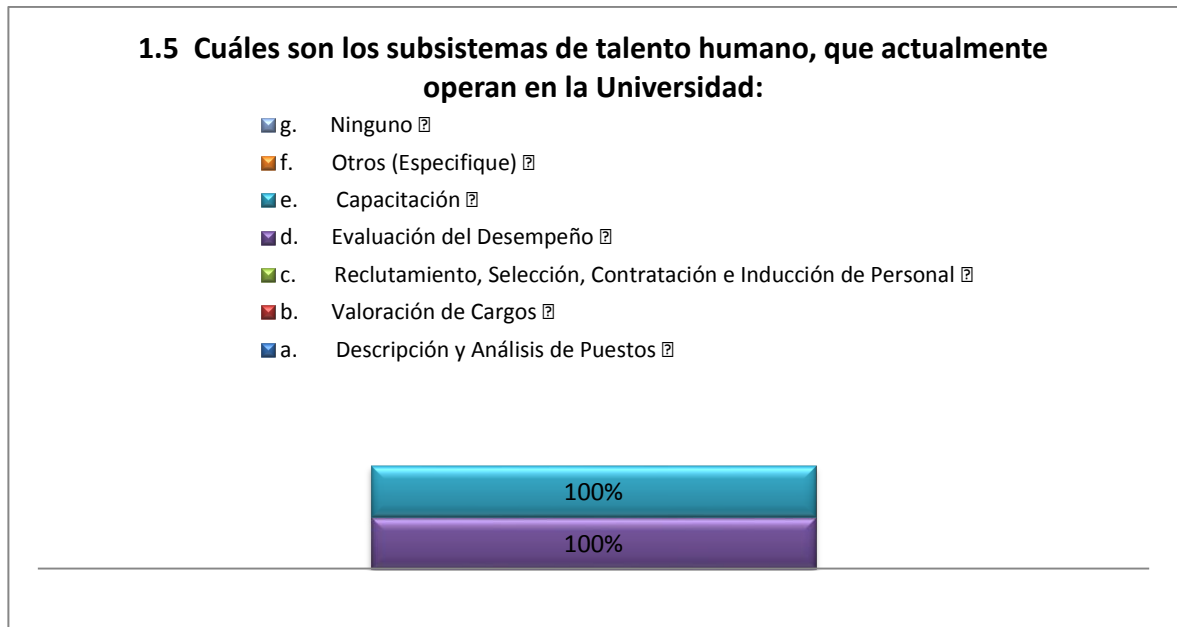
Además mencionan que no se realiza una detección de necesidades al personal, que no todos los trabajadores tienen la oportunidad de ser parte en las capacitaciones por falta de permiso de sus jefes y que existe una discriminación al momento de escoger al personal que ingresara a un programa de capacitación.



## SERVICIO



**Gráfico Nº 57:** Sistema de organización  
**Elaborado por:** Marco Dávila



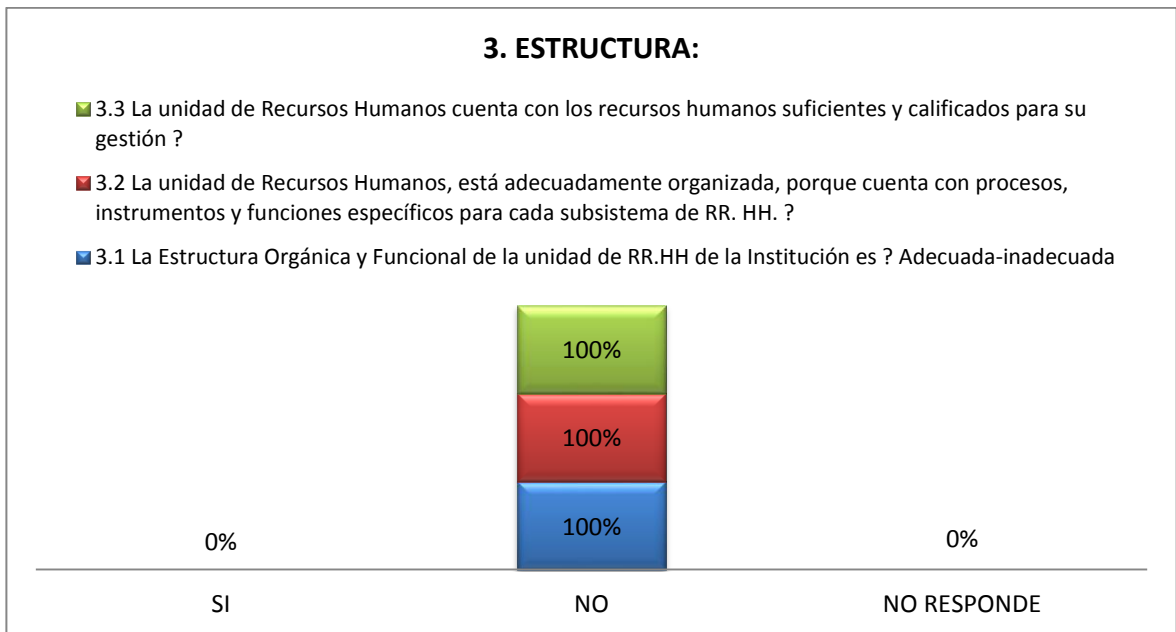
**Gráfico Nº 58:** Subsistemas de Talento Humano de la Universidad  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: En cuanto al sistema organizacional de los recursos humanos se obtiene como resultado que el personal de servicios desconoce sobre los objetivos de esta área, puesto que los mismos no han sido difundidos; El 100% de los encuestados conocen que el área cuenta solamente con dos subsistemas de talento humano el de evaluación de desempeño y capacitación.

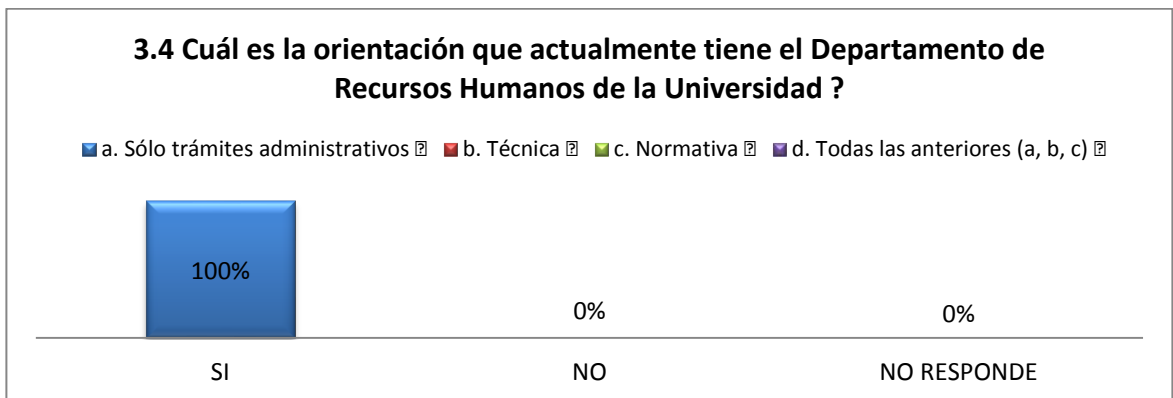


**Gráfico N° 59:** Políticas de la Universidad  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: En la institución existen políticas, escritas en un documento específico, direccionadas para el área de recursos humanos que fomentan la toma de decisiones en la Administración de talento humano, de igual manera en esta área se aplican lineamientos de seguridad e higiene ocupacional relacionadas al manejo de maquinarias, equipos y herramientas. Existe una satisfacción por parte de los trabajadores, en cuanto al ambiente de trabajo trazado por la institución, sin embargo manifiestan que la difusión de las políticas de RRHH a los trabajadores del área de servicio es insipiente.

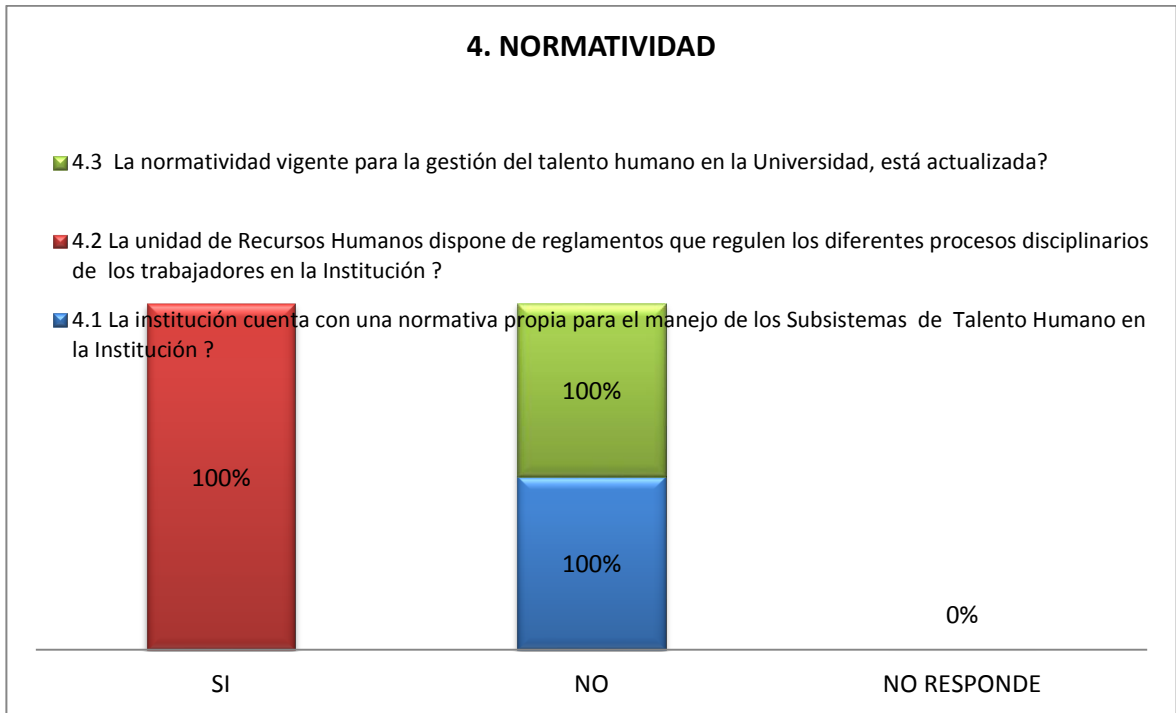


**Gráfico Nº 60:** Estructura del Departamento de Recursos Humanos  
**Elaborado por:** Marco Dávila



**Gráfico Nº 61:** Orientación actual del Departamento de Recursos Humanos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: Se considera que la estructura orgánica y funcional del área de R.R.H.H. no es adecuada, existiendo un 100% de desacuerdo, que consideran que no está organizada ya que no cuenta con procesos, instrumentos, funciones específicas y el personal necesario para una adecuada gestión, por otra parte el área de recursos humanos presenta una orientación hacia aspectos de trámites administrativos netamente.

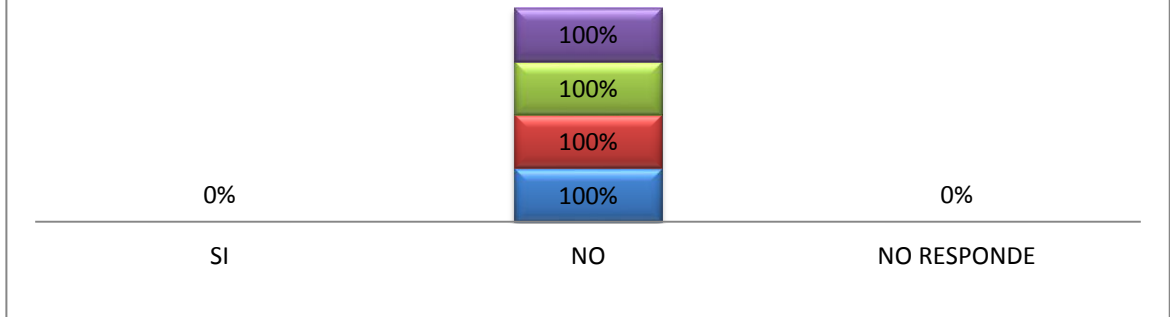


**Gráfico N° 62:** Normatividad del Departamento de Recursos Humanos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: Existe un total desconocimiento de la normativa para el manejo del subsistema de Talento humano, pero conocen que la institución dispone de un reglamento disciplinario para los diferentes procesos en los que se involucran los trabajadores.

### 5.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

- 5.1.4 Éste guarda relación con las funciones a Ud. asignadas ?
- 5.1.3 En el manual consta la especificación de su puesto?
- 5.1.2 El Manual de Puestos, está actualizado ?
- 5.1.1 La Universidad cuenta con un Manual de Puestos ?

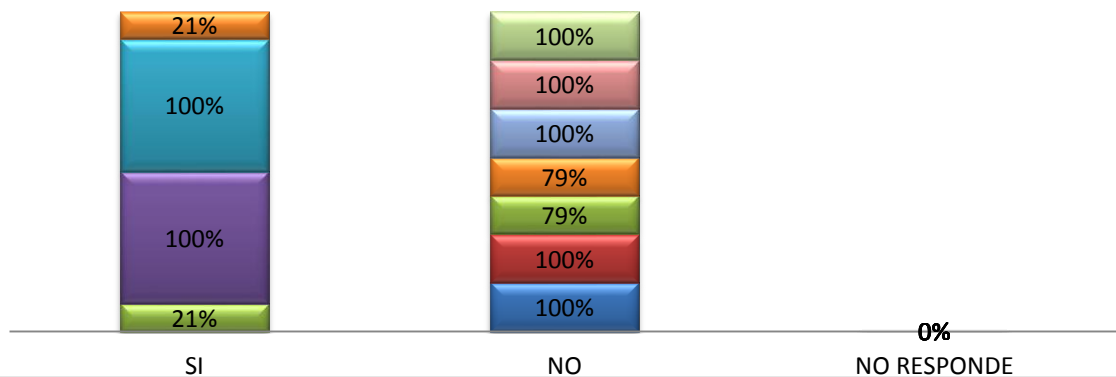


**Gráfico N° 63:** Descripción y Análisis de Puestos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: El personal de servicios menciona que desconocen que la universidad cuenta con un manual de puesto y que este actualizado, aduciendo que no existen especificaciones de puestos estrechamente relacionado con cada una de las funciones que se les asigna.

## 5.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

- 5.2.12 El proceso de contratación de personal que administra la Unidad de Recursos Humanos es: a. Adecuado/inadecuado
- 5.2.11 La Institución cuenta con un programa de Inducción para nuevos empleados
- 5.2.10 Antes de ocupar el puesto realizan el examen médico pre-ocupacional ?
- 5.2.9 Las técnicas utilizadas en el proceso de selección las considera pertinentes ?
- 5.2.7 Previo a ocupar el puesto a Ud. asignado, le solicitaron la documentación pertinente que debe presentarla ?
- 5.2.6 Considera pertinente que el nuevo personal de la Institución ingrese a través de procesos de reclutamiento de personal ?
- 5.2.5 Ha participado en algún concurso, para optar por un puesto vacante, organizado en la Institución ?
- 5.2.2 En los concursos internos se aplica un proceso técnico para el reclutamiento y selección de personal en la Institución ?



**Gráfico Nº 64:** Reclutamiento y selección de personal  
**Elaborado por:** Marco Dávila

## 5.2.3 La Unidad de recursos Humanos, qué tipo de concursos promueve ?

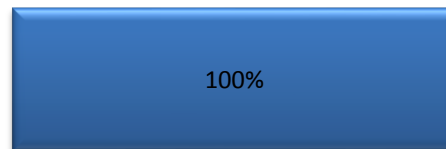
- a. Sólo Internos ?
- b. Sólo Externos ?
- c. Los dos anteriores (a y b) ?
- d. Ninguno ?



**Gráfico Nº 65:** Concursos que promueve el Departamento de Recursos Humanos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### 5.2.4 Cuáles son los medios más usados para los procesos de reclutamiento en la Institución ?

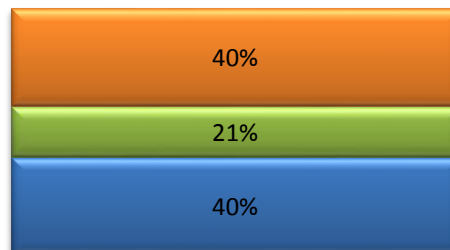
- j. Otros  Especifique \_\_\_\_\_
- i. Ninguno
- h. Carteleras
- g. Recomendaciones
- f. Referencias
- e. Correo electrónico
- d. Información Verbal
- c. Televisión
- b. Radio
- a. Avisos de prensa



**Gráfico N° 66:** Medios utilizados en el proceso de reclutamiento  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### 5.2.8 Cuáles técnicas aplican en el proceso de selección ?

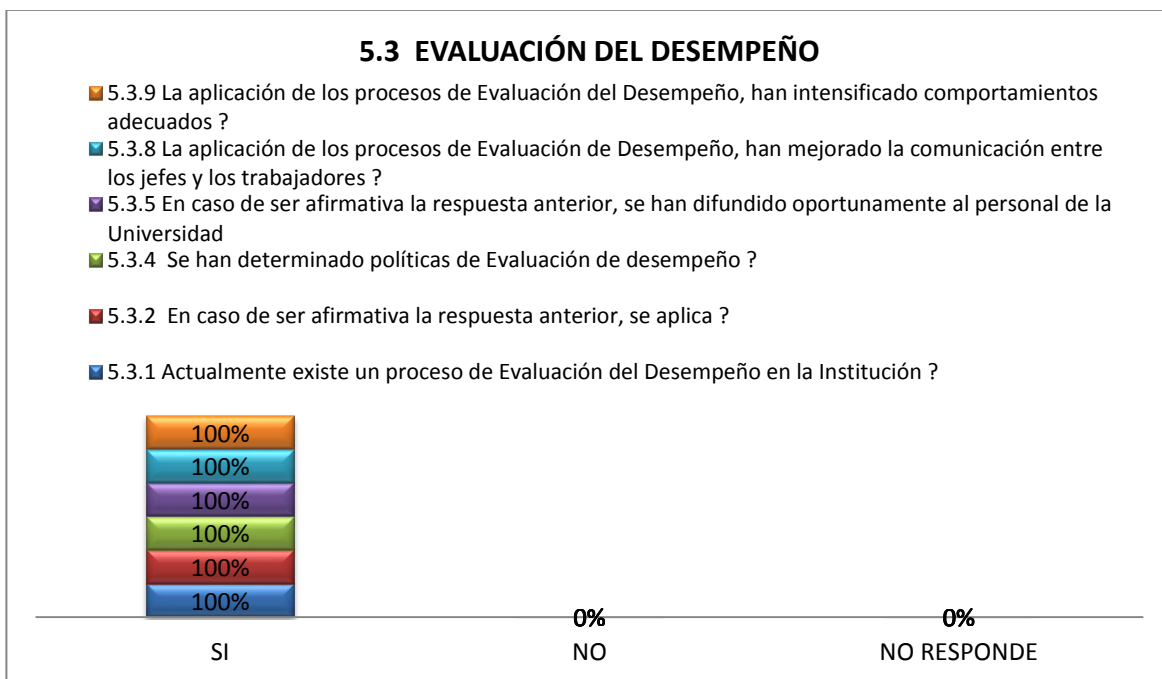
- a. Entrevista
- b. Pruebas de conocimiento
- c. Pruebas psicológicas y/o psicotécnicas
- d. Todas las anteriores
- e. Otras (especifique)
- f. Ninguna



**Gráfico N° 67:** Técnicas aplicadas en el proceso de selección  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: El personal de servicios indica que la unidad de R.R.H.H. no cuenta con un Manual de Puestos, así como también no realiza concursos internos pero si externos en un 100%, de acuerdo a la disponibilidad de vacantes en las diferentes áreas, estos procesos son de conocimiento de los trabajadores, mediante avisos de prensa primordialmente, sin embargo no todos los funcionarios conocen de estos concursos y apenas un 21% de ellos aducen haber participado en estos procesos. Así mismo es de total acuerdo que el nuevo personal debe ingresar a la institución por medio de la participación en este tipo de concursos.

En cuanto a la selección de personal aducen que se lo realiza de manera inadecuada que el proceso de selección es una entrevista y que al momento de solicitar el puesto, a los trabajadores se les solicitó los documentos correspondientes, mencionan que no se realizaron pruebas médicas, que a su vez el proceso de inducción no se lo llevo a cabo.

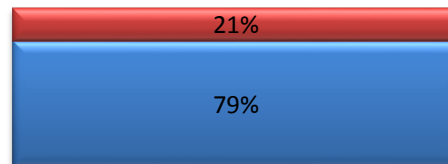


**Gráfico Nº 68:** Evaluación de desempeño  
**Elaborado por:** Marco Dávila



### 5.3.3 Cuáles considera que son los objetivos de la Evaluación del Desempeño en la Universidad ?

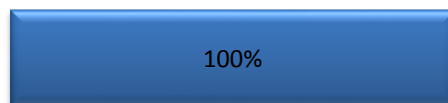
- d. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- c. Mejorar las relaciones con los usuarios externos
- b. Mejorar las relaciones entre los trabajadores
- a. Mejorar la eficiencia de trabajador



**Gráfico N° 69:** Objetivos de la evaluación de desempeño de la evaluación de la Universidad  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### 5.3.6 En la última evaluación del desempeño aplicada, qué método se utilizó:

- f. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- e. Evaluación en 360 grados
- d. Incidentes críticos
- c. Listas de verificación
- b. Elección forzada
- a. Escalas gráficas de aplicación (formulario)



**Gráfico N° 70:** Método aplicado en la última evaluación de desempeño  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### 5.3.7 Para que le ha servido a usted los resultados de la Evaluación del Desempeño ?

- g. Para nada
- f. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- e. Para reconocimientos
- d. Para incentivos
- c. Para capacitación
- b. Para promociones
- a. Para ascensos

100%

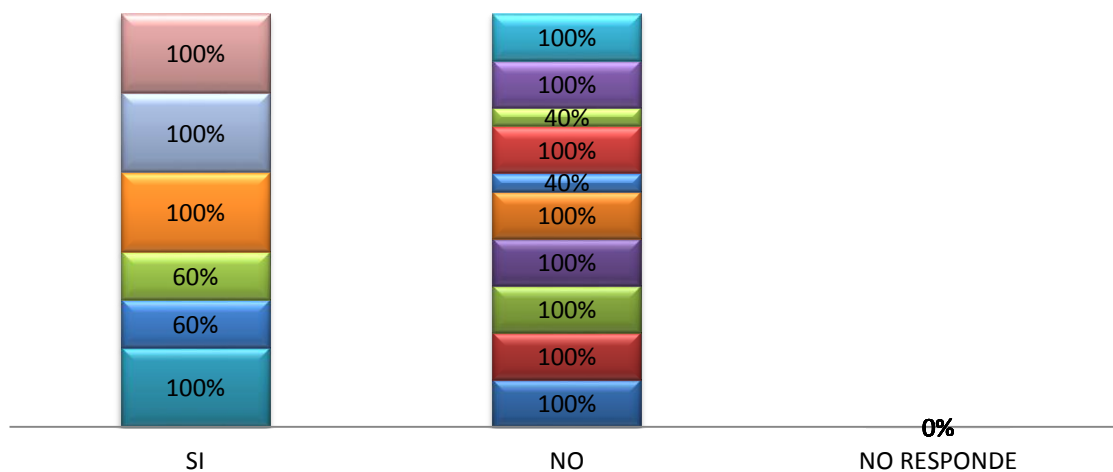
**Gráfico Nº 71:** Utilidad de los resultados de evaluación  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: En la actualidad la Institución cuenta con un proceso de evaluación de desempeño, en este proceso se considera que el objetivo principal es mejorar la eficiencia del trabajador (79%) y en una menor proporción (21%) el personal aduce que es para mejorar las relaciones entre los trabajadores.

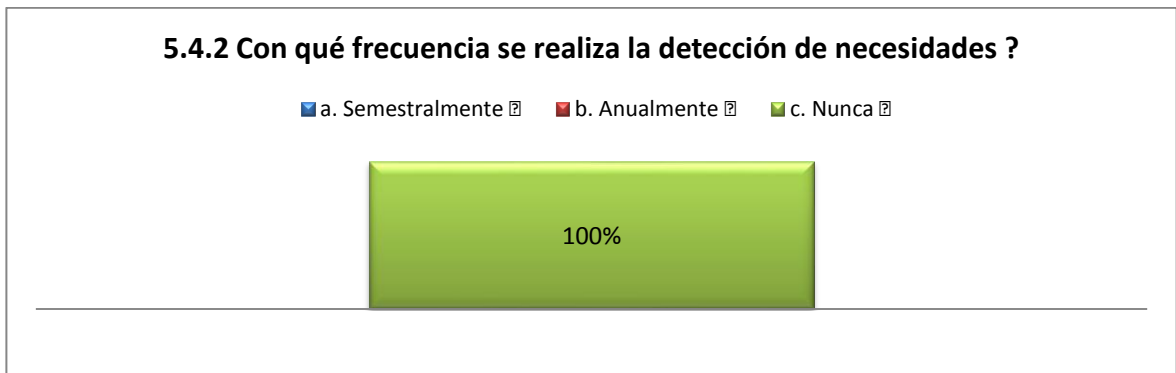
Se determina que existen políticas para la evaluación de desempeño muy bien difundidas. En cuanto a los métodos que se aplican en estos procesos se encuentran la de escalas gráficas de aplicación (formulario), la evaluación de desempeño realizada al personal ha servido específicamente para capacitación del mismo.

## 5.4 CAPACITACIÓN

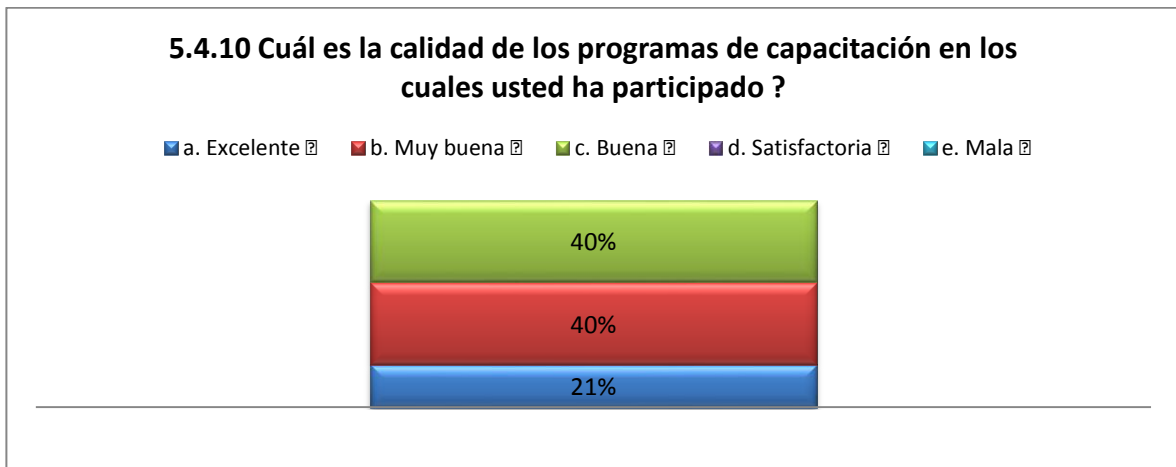
- 5.4.16 El material didáctico es el más adecuado ?
- 5.4.15 Los instructores que imparten la capacitación son los más adecuados ?
- 5.4.14- Cree que los programas de Capacitación responden a las necesidades reales de la Institución ?
- 5.4.13 Se realiza el seguimiento a la capacitación recibida ?
- 5.4.12 Se realiza la evaluación de los programas de capacitación ?
- 5.4.11 Los horarios establecidos para los programas de capacitación son ? Adecuados/inadecuados
- 5.4.9 Conoce previamente, el programa del evento en el cual ha participado ?
- 5.4.8 Ha recibido capacitación fuera de la Institución ?
- 5.4.7 Ha recibido capacitación sobresaliente, en la Institución ?
- 5.4.6 Considera que es necesaria la capacitación en su área de trabajo ?
- 5.4.5 Ha recibido capacitación al ingresar a la Institución ?
- 5.4.4 Existe un presupuesto anual para la ejecución del plan de capacitación para el Personal?
- 5.4.3 La Universidad cuenta con un Plan Operativo de Capacitación ?
- 5.4.1 La Unidad de recursos realiza el proceso de detección de necesidades de capacitación en la Universidad)



**Gráfico N° 72: Capacitación**  
**Elaborado por: Marco Dávila**



**Gráfico Nº 73:** Detección de necesidades  
**Elaborado por:** Marco Dávila



**Gráfico Nº 74:** Calidad de los programas de capacitación  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Análisis: La unidad de R.R.H.H. no ejecuta procesos de Capacitación, de acuerdo a las expectativas del personal, tampoco cuenta con un Plan Operativo para llevar a cabo este proceso, la mayoría de los encuestados afirman haber recibido capacitación al ingresar a la institución y haber formado parte de capacitaciones fuera de la universidad. Se consideran indispensable la ejecución de este proceso en su área ocupacional.

Además mencionan que no se realiza una detección de necesidades al personal, las capacitaciones que han sido participes la calidad de los programas ha sido buena sin cumplir en totalidad sus expectativas.

#### **4.2. Conclusiones puntuales del Diagnóstico**

- El Sistema organizacional de Recursos Humanos de la institución cuenta con objetivos, pero no han sido difundidos y por eso no se los considera claros, aduciendo que el principal subsistema es el de evaluación de desempeño.
- En la Universidad conocen la existencia de políticas institucionales, pero el cincuenta por ciento del personal desconocen sobre este documento específico, debido a que no ha sido difundido a todo el personal; existe una satisfacción en cuanto al ambiente trazado en la institución.
- La estructura orgánica y funcional de la unidad de RRHH es adecuada, puesto que la orientación del departamento está bien direccionada hacia aspectos de trámites administrativos, técnicos y normativos. Sin embargo no todo el personal comparte el criterio pues aducen que no se cuenta con adecuados procesos, instrumentos y funciones específicas para cada subsistema y que la unidad está orientada a desarrollar meramente trámites administrativos.
- En la institución universitaria existe una normativa propia y actualizada para el manejo del subsistema de Talento Humano. De igual manera todos los trabajadores conocen la existencia de un reglamento disciplinario vigente para los diferentes procesos en los que se involucra el personal.
- Existe un manual de puestos que cuenta con especificaciones de los puestos, en los mismos que se hace relación a las funciones asignadas a cada trabajador. El mismo no se encuentra actualizado.

- En el proceso de selección del personal, cuando existe disponibilidad de vacantes, se aplican procesos técnicos, de reclutamiento, selección del personal, los mismos que estos llegan a ser de su conocimiento por diversos medios de información, principalmente por avisos de prensa, recomendaciones y referencias.
- El proceso de selección del talento humano que se lleva a cabo es el adecuado. Se solicitan previamente los documentos necesarios para poder acceder al pedido de una vacante, además se cumplen las fases de una entrevista. En la mayoría de los casos no se realizan pruebas médicas ni procesos de inducción a trabajadores nuevos.
- El proceso de evaluación del desempeño se ejecuta, teniendo como principal objetivo la mejora de la eficiencia del trabajador, aplicando políticas que no han sido difundidas a los trabajadores y el método aplicado ha sido las escalas gráficas de aplicación (formularios). Lo que se logra con estas evaluaciones es la capacitación del personal, mediante un plan operativo semestral que logra cubrir las necesidades de la institución.
- Se puede notar que es necesario socializar la documentación de políticas de recursos humanos, a fin de facilitar los procesos de gestión del talento humano.
- Una importante información del diagnóstico señala la necesidad de que la institución implemente diversos medios de comunicación, como reuniones programadas para fomentar el trabajo en equipo de manera que mejoren las relaciones interpersonales entre jefes, empleados y usuarios.

- Se evidencia la necesidad de contar con un Sistema de Administración del Talento Humano actualizado, que involucre técnicas innovadoras, y que responda a las reales necesidades detectadas para los trabajadores del área administrativa de la institución.

#### **4.3. Situación de Desarrollo del Talento Humano Organizacional**

Las conclusiones expresadas en el capítulo anterior son el producto directo de la investigación efectuada mediante las encuestas que se realizaron a las personas pertenecientes a los diferentes estamentos que forman el sector administrativo de la Universidad Tecnológica Equinoccial y por ende constituyen elementos fundamentales del diagnóstico y es en base a éstos que se ha desarrollado la propuesta que aparece más adelante en el Capítulo 5. Una vez que se cuenta con este conocimiento directamente extraído de la opinión de los integrantes de la organización, surge la necesidad de mirar también hacia el exterior de la institución, hacia los ámbitos empresariales y académicos que se han preocupado de investigar y han sistematizado las tendencias doctrinarias y de aplicación práctica relacionadas a la gestión más actualizada del talento humano.

Es así como, en este acápite se ha desarrollado una síntesis analítica de lo que se podría llamar los niveles de desarrollo organizacional del Talento Humano en las formaciones, el mismo que resulta ser una importante herramienta, puesto que permite contrastar la autopercepción colectiva institucional con los avances realizados en la materia, tanto a nivel de planteamientos académicos, así como con prácticas empresariales a nivel mundial.

Con la finalidad antes explicada, se tratará de ubicar el nivel en que se encuentra la organización respecto del estado del arte en material de gestión

de talento humano y desde esta perspectiva realizar la propuesta buscando que la misma se enfoque adecuadamente hacia las tendencias que marcan el progreso de las instituciones más desarrolladas.

Mucho se ha escrito sobre la gestión del talento, en algunos escenarios de bullente actividad y extrema competitividad, como Silicon Valley California, se ha llegado inclusive a emplear el término de la "guerra por talentos". Salvando las distancias y la gran gama que pueden tener las organizaciones, especialmente las empresas productoras de tecnología, han marcado procesos de maduración pueden resumirse en cuatro etapas de la evolución, respecto de la gestión del talento humano y las aplicaciones tecnológicas específicas o consustanciales a estos procesos. Sin embargo, es importante señalar que las herramientas tecnológicas no siempre han estado al alcance de todas las organizaciones, han llegado tarde en ocasiones, o simplemente no han sido consideradas dentro de la gestión y optimización del talento humano.

Innegablemente que en este tema se podría instalar un largo y ardiente debate sobre la conveniencia o no del uso intensivo de la tecnología y no habría porqué minimizar la gran gama de posiciones que pueden tener las organizaciones.

Desde esta perspectiva de la evolución y empleo de los avances tecnológicos disponibles, describo los siguientes niveles:

#### NIVEL 1

La organización cuenta con un sistema de recursos humanos central automatizado, pero con un conjunto de sistemas y procesos de gestión del Talento Humano manuales.



## NIVEL 2

La organización está empezando a automatizar algunos procesos de gestión del Talento Humano, pero no la totalidad de los procesos relacionados.

## NIVEL 3

Se ha conformado el Sistemas de gestión del Talento Humano, pero quedan pendientes algunas unidades de negocio y algunas estrategias corporativas.

## NIVEL 4

Se cuenta con una plataforma unificada de gestión del Talento Humano en todas las unidades o áreas, completamente alineado con las estrategias y objetivos corporativos.

### **4.4. Particularidades que diferencian los diferentes niveles de gestión del talento humano.**

La gestión del talento plantea un complejo conjunto procesos diseñados para manejar los más grandes activos de una organización: su gente. Los sistemas de gestión del talento humano generalmente comprenden los procesos de contratación, gestión del desempeño, gestión por competencias, gestión de la sucesión, desarrollo profesional, entrenamiento y desvinculación.

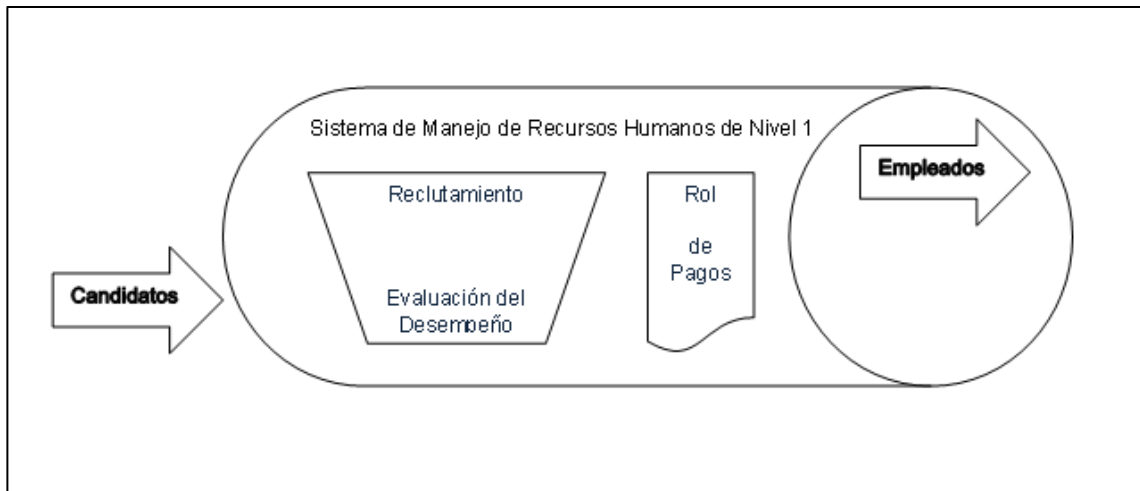
Si los sistemas de gestión empresarial y de talento no están alineados con los procesos, las organizaciones no logran maximizar sus beneficios y ponen en riesgo sus metas. Surgen entonces las siguientes interrogantes:

1. ¿La fuerza de trabajo conoce los objetivos institucionales?
2. ¿Se cuenta con el suficiente talento para alcanzar estos objetivos?

3. ¿Se están gestionando la consecución de los objetivos a través de la organización?
4. ¿Se dispone de las aplicaciones y procesos necesarios?
5. ¿Se cuenta con los líderes de para gestionar estos procesos?
6. ¿Cuáles serían las consecuencias de no ejecutar una adecuada gestión del talento?
7. ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra la organización con relación a la Gestión del Talento Humano?

#### **4.5. Rasgos que identifican la madurez de la gestión del talento humano**

**En el nivel 1**, las funciones de recursos humanos son el fundamento, con concentración en el mantenimiento de registros empleados y manejo de nóminas. La falta de aplicación de conceptos de Talento Humano en la organización o en los procesos de negocio de recursos humanos impide que se gestione adecuadamente su mayor activo: el capital humano. En estas circunstancias se suele estar a la espera de solicitudes para crear puestos, antes que anticiparse con una planificación de cuáles serán las necesidades de capital humano de la organización en todos sus niveles. En algunas organizaciones más progresistas se puede contar con alguna planificación de la plantilla, sin embargo con predicciones basadas solamente en el pasado, que asumen que el talento siempre estará disponible. En razón de que los procesos son manuales, los requisitos de previsión futura de fuerza de trabajo será confusa y los Recursos Humanos básicos están pendientes de ser actualizados en línea.



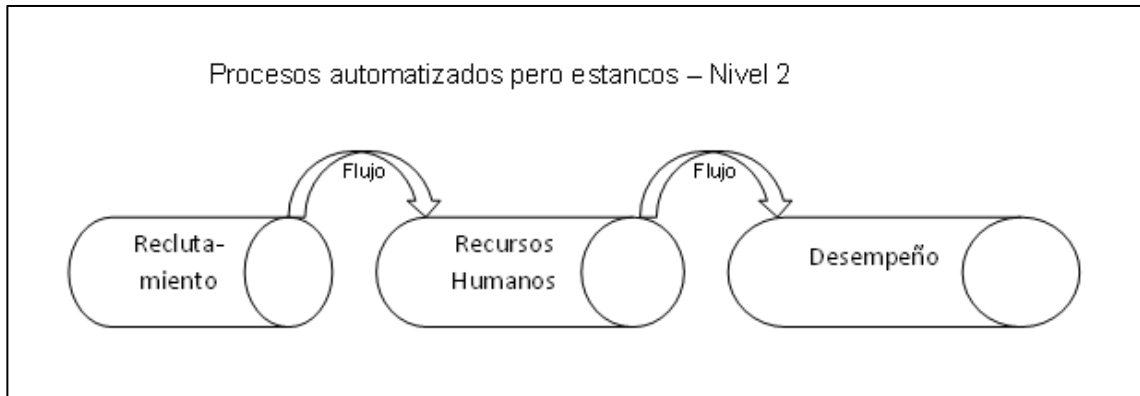
**Gráfico Nº 75.** Esquema de Manejo de Recursos Humanos Primario.  
**Conceptualizado y Elaborado por:** Marco Dávila

La gestión del rendimiento en este nivel es también un proceso típicamente manual. Por lo tanto, las estrategias para alinear y gestionar objetivos de los empleados con los objetivos de la empresa son muy difíciles de desarrollar y los informes se centran en el mantenimiento de registros de recursos humanos.

En esta etapa recién se entienden los beneficios de utilizar la tecnología para gestionar las funciones administrativas de recursos humanos. Por tal razones los sistemas de información son utilizados para manejar asuntos comunicacionales y mantener los registros de información básica de los empleados. Los sistemas no ayudan a ubicar, alinear, medir o gestionar la fuerza de trabajo. El reclutamiento y rendimiento siguen siendo los procesos de contratación con el papel, a menudo externalizados. La generación automatizada de informes es limitada y restringida a lo más elemental, debiendo procesarse todo lo demás manualmente.

**En el nivel 2,** las actividades de Recursos Humanos están automatizadas para procesos como la contratación y gestión del rendimiento, han dejado de

ser gestionadas manualmente, lo cual incrementaba costos y era en gran medida ineficaz. La configuración de sistemas empleados es a partir de aplicaciones separadas que trabajan de forma independiente. Actúan simplemente como interfaces entre usuarios, evaluador y evaluado y constituyen elementales formularios en línea.

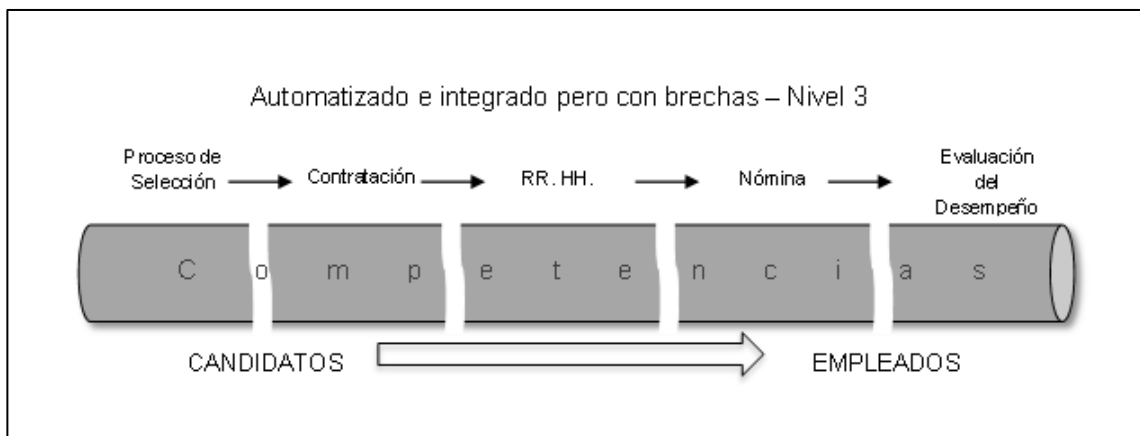


**Gráfico Nº 76.** Esquema de Manejo de Recursos Humanos Automatizado pero estancos.  
**Conceptualizado y elaborado por:** Marco Dávila

Dado que muchas organizaciones se encuentran en la transición del nivel 1 al 2, muchos departamentos de IT y profesionales están completamente dedicados a implementar soluciones tecnológicas emergentes para recursos humanos, en muchos casos se trata de lograr la conectividad de sistemas de variada factura o disimiles para migrar información sin que se obtengan los resultados esperados, puesto que su profundidad o funcionalidad corresponden a una gama de disciplinas en las cuales se manejan informaciones muy disimiles. La generación de informes se limita a procesos sin capacidad de informar o analizar datos a través de sistemas.

El principal logro de esta etapa son los procesos automatizados que indudablemente mejoran la productividad y reducen los costos. De todas maneras los sistemas se mantienen aún dispares, no integrados y pueden fácilmente salirse de alineación respecto de los objetivos institucionales generales.

**En el nivel 3,** las organizaciones han comenzado a manejar el capital humano de una manera más integral. Otros procesos como reclutamiento, gestión por competencias, desarrollo de carrera y sucesión planificación están automatizados. La obligación de que exista comunicación entre estos subsistemas impulsa a una mayor integración de las aplicaciones de recursos humanos dando como resultado sistemas unificados. En este nivel de desarrollo también se aprovecha la tecnología de Internet para ampliar el acceso a la aplicación de directivos, empleados y posibles candidatos a través de portales.



**Gráfico N° 77** Esquema de Manejo de Recursos Humanos automatizado con brechas.  
**Conceptualizado y elaborado por:** Marco Dávila

En este nivel las empresas recurren a proveedores de software para obtener aplicaciones para grupos más específicas sobre talento humano, sin embargo los proveedores generalmente están orientados más hacia organizaciones comerciales o de la gran industria de manufactura y explotación de recursos naturales y no de instituciones sin fines de lucro. Los procesos de manejo de recursos humanos se han automatizado, se cuenta con normas de integración entre los recursos humanos y los sistemas de Talento Humano mediante interfaces más detallados que incluyen aplicaciones específicas como pruebas y registros automáticos de

desempeño y logro, pero tampoco ofrecen una visión consolidada de habilidades y competencias de personal que permita compartir este potencial dentro de toda la organización. Los procesos siguen siendo desarticulados y la generación de informes es restringida ya que la información reside en múltiples bases de datos.

**En el nivel 4**, se ha logrado un sistema de gestión unificado por procesos. Es la visión de futuro a la que aspiran las organizaciones que se han situado en la vanguardia de la Gestión del Talento Humano. Las aplicaciones y procesos están diseñados para impulsar el rendimiento de la organización con un criterio unificado para todas las evaluaciones relativas al talento y esto requiere de un tipo muy diferente de conceptualización de las aplicaciones que debe poseer los cinco atributos siguientes:

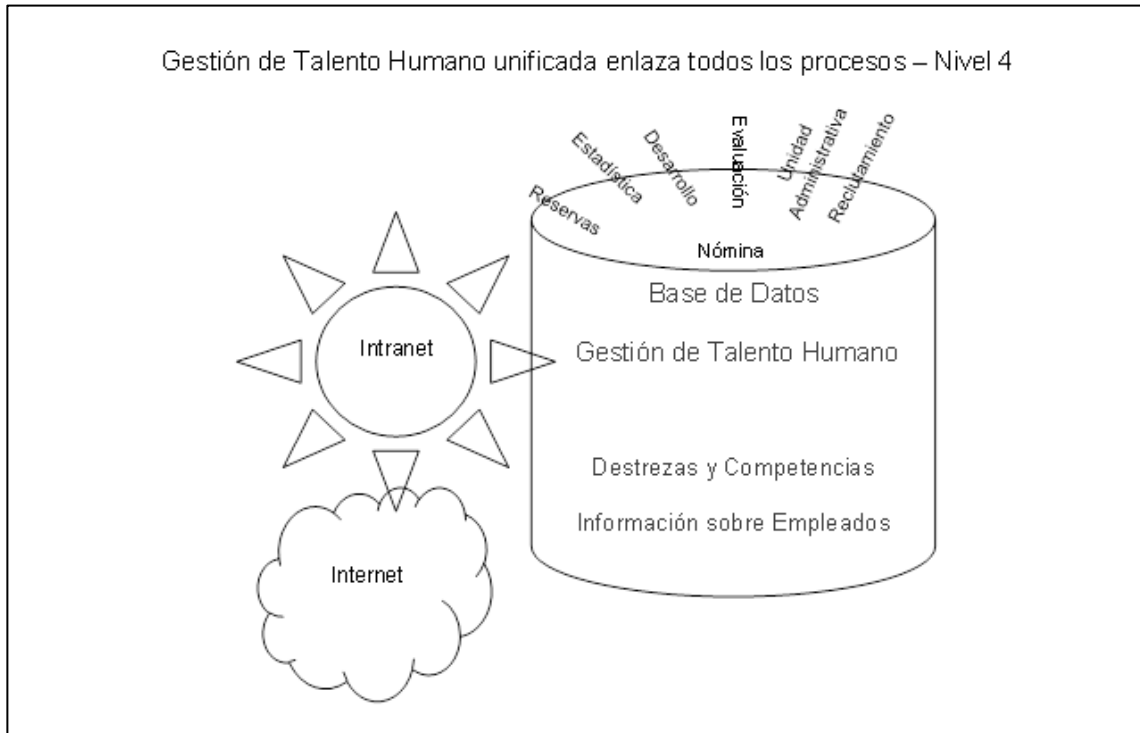
Base de datos de concepción unificada. Todos los aspectos de talento están contenidos en una base de talento individual sobre formatos de aplicación unificada.

Se accede a través de aplicaciones actualizadas por internet, inclusive a ciertos segmentos de las redes sociales.

Configuración que permite la personalización que dese cada usuario del sistema, obviamente manteniendo el cumplimiento de parámetros preestablecidos.

Permite realizar mediciones y proyecciones en base a la estadística en tiempo real.

Tratamiento compartido de los procesos que otorga un carácter predictivo a las mediciones de desempeño, lo cual contribuye con la alineación e impulsa un mayor rendimiento en todos los niveles de la organización.



**Gráfico Nº 78.** Gestión del Talento Humano unificada.  
**Conceptualizado y elaborado por:** Marco Dávila

Con las competencias laborales, comportamientos y competencias unificadas, las organizaciones tienen visibilidad sobre todos los aspectos del Talento Humano. Los datos no residen en una variedad de bases de datos y sistemas y los resultados se muestran según los privilegios de accesibilidad a una gama de individuos, de conformidad a los protocolos establecidos por la parte reglamentaria de la Institución.

Una base de datos de esta naturaleza permite conocer aspectos como records académicos, historia estudiantil, historia laboral, conocimiento de idiomas, conocimiento de paquetes informáticos, etc. lo cual ofrece una mejor

visibilidad de los talentos, permite a las organizaciones llenar posiciones internamente y la gestión del desempeño y desarrollo de los empleados se encuentran totalmente sustentada e igualmente permite identificar candidatos para sucesión externos. Adicionalmente un sistema de este nivel asegura las contrataciones de conformidad con los objetivos corporativos, aumenta la satisfacción de clientes internos y externos, permitiendo una imagen de la organización consolidada en todos los ámbitos.

En este nivel las organizaciones pueden interactuar con información en las redes sociales dando a los empleados la posibilidad de publicar sus habilidades y metas profesionales, y encontrar sus propios trabajos internos de la empresa y oportunidades de carrera. Externamente se puede pensar en utilizar los sitios de redes sociales para dar acceso a una nueva generación de candidatos.

La utilidad de la información es el factor número uno en la gestión de talento exitosa, también cuenta la asertividad en lo relativo a mediciones predictivas y los sistema de Compensación.

#### **4.6. Retos y posibilidades**

Si se acepta que la institución ha logrado desarrollarse administrativamente y tecnológicamente al nivel 3, lo lógico sería pensar en la evolución del nivel 3 al 4. Para este salto, las organizaciones tienen que saber que las aplicaciones y la tecnología no resuelven por sí solas todo el problema de gestión del talento. Se necesita que los jefes de los procesos de negocios tengan la decisión y autoridad para derribar los compartimentos e impulsar el cambio. Generalmente las organizaciones van a necesitar vencer muchos obstáculos para lograr una buena gestión de talento, según una publicación de la consultora especializada en el tema (McKinsey, *Making Talent a Strategic Priority*, 2007), se pueden señalar como principales los siguientes:



- 1) Altos directivos de las organizaciones no le dedican suficiente tiempo a este tema (59%).
- 2) La estructura organizacional se encuentra aislada en compartimentos estancos y no promueve la colaboración y el uso compartido de recursos (48%).
- 3) Los jefes departamentales no están muy comprometidos con el desarrollo de las capacidades y carrera de sus empleados (45%).
- 4) Los jefes departamentales no son partidarios de diferenciar a los mejores empleados de los mediocres y los malos (40%).
- 5) La alta dirección no está lo suficientemente involucrada en la gestión estratégica del talento (39%).
- 6) La alta dirección no alinea la estrategia de gestión del talento con la estrategia de la organización (39%).
- 7) Los jefes departamentales no gestionan el talento de los profesionales de bajo rendimiento de forma adecuada (37%).

De manera similar se puede ensayar un ejercicio para verificar en la matriz que se presenta a continuación, el grado de madurez que ha alcanzado la institución y lo que resta por hacerse. La matriz ha sido tomada del artículo de la consultora McKinsey, *Making Talent a Strategic Priority*, 2007.

<b>APLICACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y MADUREZ DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>				
<b>ÁMBITO</b>	<b>NIVEL 1: MANUAL</b>	<b>NIVEL 2: AUTOMATIZADO</b>	<b>NIVEL 3: INTEGRADO</b>	<b>NIVEL 4: UNIFICADO</b>
<b>PLANIFICACIÓN DE LA FUERZA LABORAL</b>	Plan de fuerza laboral calculado manualmente	Se inicia anticipando las necesidades de Talento Humano mediante la construcción de banco de datos para necesidades actuales y futuras	Alguna capacidad de previsión para algunas categorías laborales  Se inicia la predicción de necesidades de talento y brechas de talento	Simulación de requerimiento de talento y brechas  Calcula automáticamente las habilidades y el tipo de reclutamiento necesario dentro de las limitaciones presupuestarias  Determina el número y tipos de trabajadores necesarios para ejecutar los planes de la organización
<b>RECRUTAMIENTO</b>	Recursos Humanos centralizados o subcontratados a una agencia  Los procesos son reactivos	Involucramiento de los Gerentes en los procesos de selección y contrata mediante aplicaciones automatizadas	Poderosa herramienta para la categorización, escogitamiento y evaluación ayuda a los Gerentes a rápidamente identificar a los mejores candidatos  La información sobre destrezas requerida para el puesto se establece en base de datos de competencias.  Utiliza las herramientas de predicción que se ajustan globalmente a la medida de habilidades y culturales	Encuentra el metodo optimo de reclutamiento y transferencia según el tipo de contrato.  Personaliza los mensajes de la base de datos según el tipo de puesto y el aplicante para atraer.  Todas las habilidades y competencias de talento se gestionan en una base de datos
<b>DESEMPEÑO</b>	Parte de la nómina, inflexible y sin vínculos con la remuneración total	Cálculos de compensación totales	Evaluaciones del desempeño alimentan calculo para indemnización  Integrado entre el desempeño y la compensación para tratar de lograr el pago por desempeño	Herramientas de presupuestación y planificación ayudan a los gerentes a ver rápidamente con equidad y justicia dentro de un departamento y en toda la empresa.  Estrechos vínculos entre el desempeño y la compensación. Pago por rendimiento, competencias y potencial.
<b>PLAN DE SUCESIÓN</b>	Tutoría irregular dentro de la organización	Posición y gestión de búsqueda en la reserva no pueden estar vinculados con los planes de desarrollo	Identifica los empleados de alto potencial. Desarrolla planes de sucesión identificados y puestos se muestran sin un sucesor	El sistema da alertas sobre empleados con alto potencial para las carreras alternativas basadas en perfiles profesionales
<b>PLANIFICACIÓN DE CARRERAS</b>	Manual con el programa de aprendizaje	Posibilidad de seleccionar el siguiente nivel de trabajo en las carreras deseadas y el mapa en las habilidades requeridas para el trabajo	Visibilidad en varias carreras y mapeo automático de brechas de habilidades para los programas de formación	Alertas del sistema sobre empleados de alto potencial con recomendaciones para las carreras alternativas en función de los perfiles profesionales
<b>DESARROLLO DEL PERSONAL</b>	La capacitación informal  Sin vínculos con otros sistemas de RR HH	Sistemas de E-learning para registrar y seguir la formación	Sistemas de E-learning vinculados a la gestión del desempeño, desarrollo de carrera y las iniciativas de cumplimiento	Recomendaciones aprendizaje interactivo basado en las evaluaciones de habilidades, gestión del rendimiento y objetivos de carrera
<b>INTERFACE DE USUARIOS</b>	Vista en pantalla	Interfaz de explorador (HTML)	Interfaz Portal	Redes sociales, la personalización del puesto.
<b>ANÁLISIS DE FUERZA LABORAL</b>	Registros del empleado RR HH	Tiempo para llenar  Costo por contratación	Calidad de la contratación  Tiempo a la productividad	Identificar las brechas de talento y el impacto en los objetivos de negocio, costo global de la facturación

**Cuadro Nº 2** Aplicación de sistemas de información y madurez de la gestión de talento humano

**Elaborado por:** Marco Dávila

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

La propuesta está enfocada al mejoramiento de la gestión que se lleva a cabo en el Departamento de Talento Humano de la Universidad Tecnológica Equinoccial, para con ello disponer de un sistema idóneo de la administración del personal del área administrativa que integra la Universidad, como el recurso más valioso que tiene para el desarrollo y el mejoramiento continuo de la Institución.

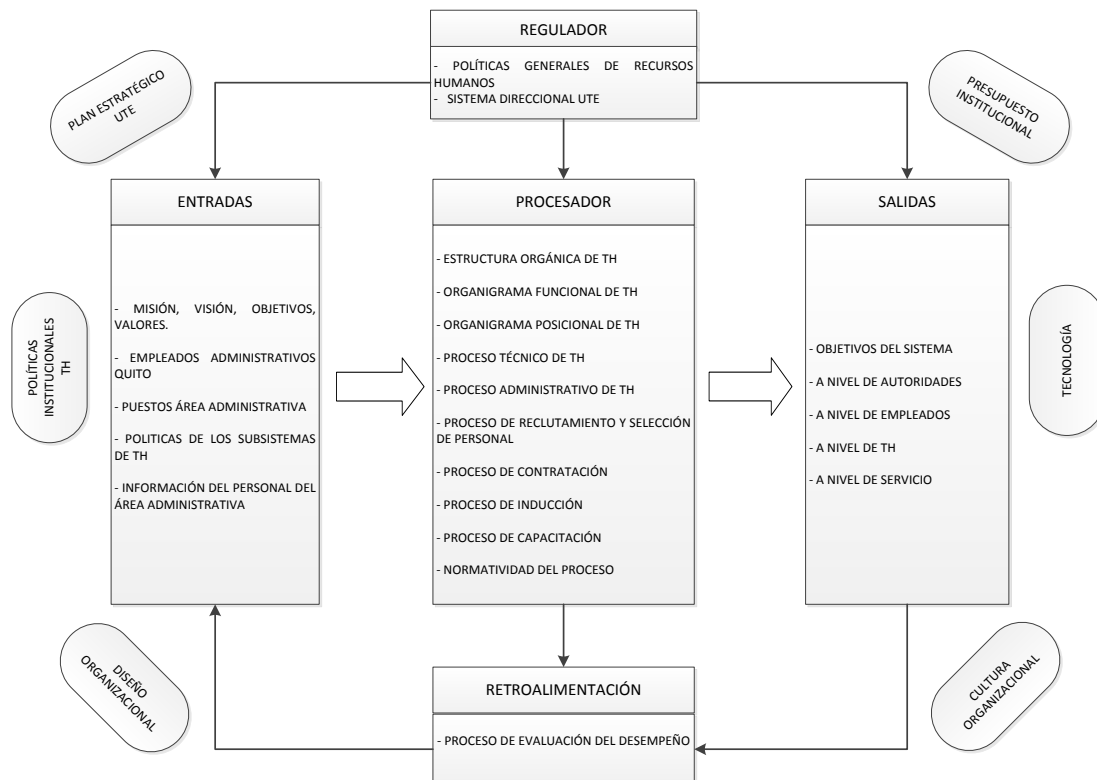
La presente propuesta consiste en diseñar un sistema para la gestión del Talento Humano que integre los cuatro subsistemas fundamentales y actualmente competitivos como son:

- Descripción y Análisis de Puestos.
- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Evaluación de Desempeño.
- Capacitación.

Todos como un sistema interrelacionado, donde, el resultado de un subsistema forma parte esencial del otro subsistema. Para dar cabida al Sistema de Gestión del Talento Humano se desarrollará cada uno de los subsistemas en base a seis aspectos fundamentales, los mismos que se detallan a continuación:

- 1) Misión.
- 2) Objetivos.
- 3) Políticas.
- 4) Normatividad.
- 5) Flujograma de los Subprocesos.
- 6) Instrumentos.

## 5.1. Gestión del Talento Humano de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

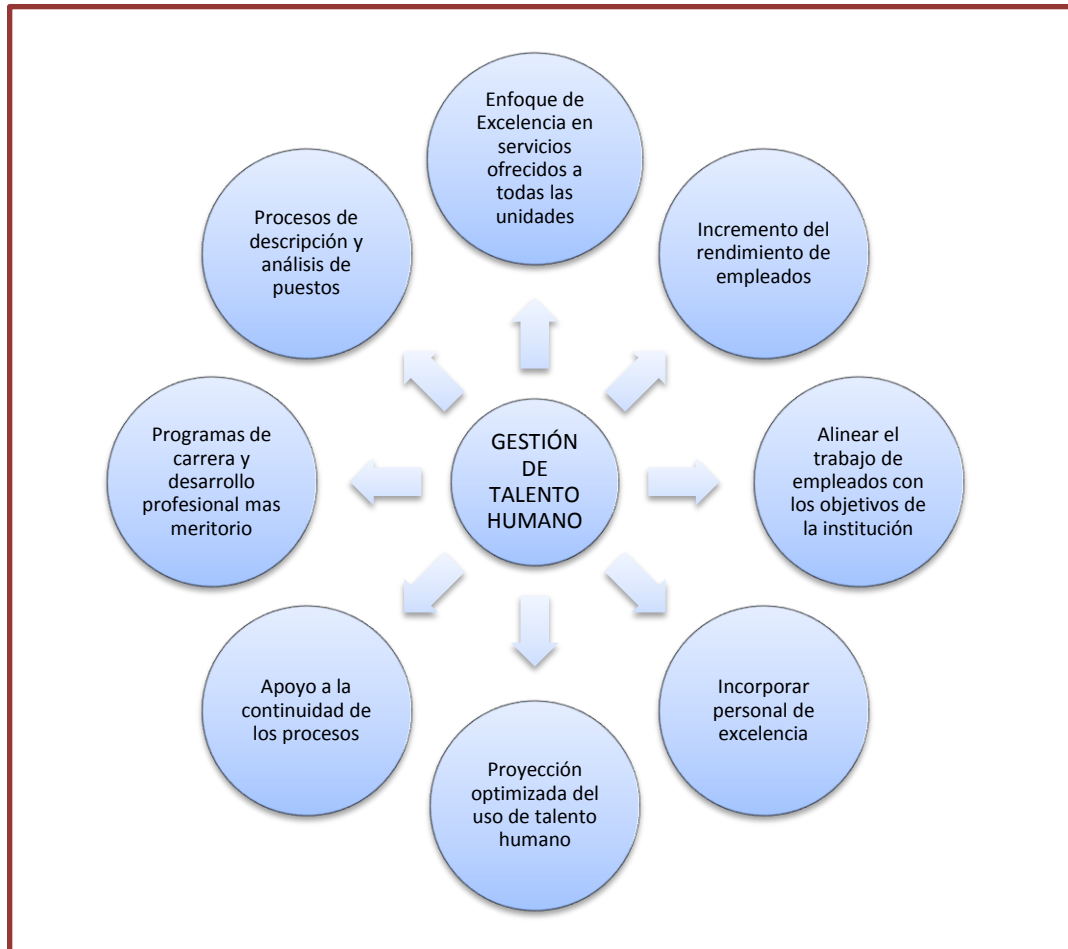


**Gráfico Nº 79:** Sistema de gestión del Talento Humano en la U.T.E.  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Donde las ENTRADAS constituyen los insumos de la institución y todo lo que tiene que ver con los procesos de gestión actual en el área del Talento Humano de la Universidad. Los PROCESOS o PROCESADOR, constituye el desarrollo de los subsistemas y las SALIDAS comprenden los resultados del desarrollo del sistema propuesto.

## 5.2. Objetivos propuestos del sistema de gestión de talento humano para la UTE

Lo que el sistema de gestión de talento humano tiene previsto como objetivos para la institución, son los siguientes:



**Gráfico N° 80** Propuesta de nuevos objetivos para la gestión del sistema de talento humano en la U.T.E.

**Elaborado por:** Marco Dávila

### 5.3. Enfoque general

Para poder concretar lo expuesto en los diagramas anteriores es necesario visualizar un enfoque direccionado al talento humano con el que cuenta la Universidad Tecnológica Equinoccial en sus áreas administrativas. El levantamiento de información correspondiente al análisis del sistema de talento humano debe fijar su visión hacia los lineamientos que tiene y pretende conseguir el Buen Vivir, que es el plano que guarda una conexión estrecha con el desarrollo profesional de los empleados. El enfoque debe cumplir con ciertas etapas como las siguientes:

<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA</b>
Se establece la misión, visión y estrategias en el corto, mediano y largo plazo con la finalidad de dar cumplimiento, mejora y ajustes de las políticas, planes, programas y proyectos institucionales.
<b>GESTIÓN DE COMUNICACIONES</b>
Poner en conocimiento de la institución en su totalidad, de las políticas, objetivos, misión y visión institucional, a través de los diferentes medios de comunicación con la finalidad de mejorar el sistema actual de comunicación y garantizar el fin de los recursos y el cumplimiento de lo planificado y lo que se pretende lograr.
<b>MEJORA CONTINUA</b>
Mantener un mejoramiento continuo del sistema integrado de talento humano en concordancia con el cumplimiento de la misión, visión, estrategias y objetivos institucionales.
<b>SERVICIO AL USUARIO</b>
Centralizar los esfuerzos en la identificación de las necesidades del usuario y cumplir con su satisfacción, a través de la interacción de los diversos medios que coadyuven a la atención de calidad para la comunidad universitaria es decir los usuarios.
<b>GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS</b>
Procurar el más eficiente uso de las instalaciones, equipos y suministros disponibles de la Universidad Tecnológica Equinoccial, así como aprovisionando de los insumos y material necesarios en forma oportuna y completa.

<b>GESTIÓN DOCUMENTAL</b>
Atender, receptar, registrar, direccionar, orientar, organizar, clasificar y disponer de la información que se genera en la institución a todo el personal que contribuye con el desarrollo de cada una de sus actividades diarias y gestión de cada proceso. Sistematizando cada proceso para que exista registro, orden y continuidad.
<b>GESTIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>
Apoyar la gestión institucional documental, en el uso adecuado de la tecnología y el sentido de comunicación de la información de la manera más segura posible. Apoyándose con la infraestructura ya existente a través de la Dirección de Informática.
<b>GESTIÓN CONTRACTUAL</b>
Mantenerse actualizados y en cumplimiento relativo a las normas constitucionales en materia laboral, procesal y todo lo que involucre las leyes de seguridad social, tributación y salud ocupacional.
<b>GESTIÓN JURÍDICA</b>
Asegurar la representación legal y jurídica de la institución, rigiéndose con los órganos reguladores con entidades relacionadas y controladoras de la Universidad Tecnológica Equinoccial.
<b>EVALUACIÓN INTEGRAL AL SISTEMA</b>
Hacer un monitoreo o seguimiento continuo del sistema integral de gestión interna de la Universidad para evidenciar su sostenibilidad y cumplir con los objetivos y misión.

**Cuadro Nº 3** Etapas del enfoque integral de gestión del Talento Humano propuestas para la U.T.E.

**Elaborado por:** Marco Dávila

Y para mantener el rumbo previsto, a lo largo del desarrollo de la propuesta, conforme se vayan introduciendo modificaciones a la realidad actual, habrá que mantener vigentes las premisas fundamentales que se señalan a continuación:

**5.4. Consideraciones previas sobre las oportunidades para que el sistema de gestión del Talento Humano tenga éxito.**

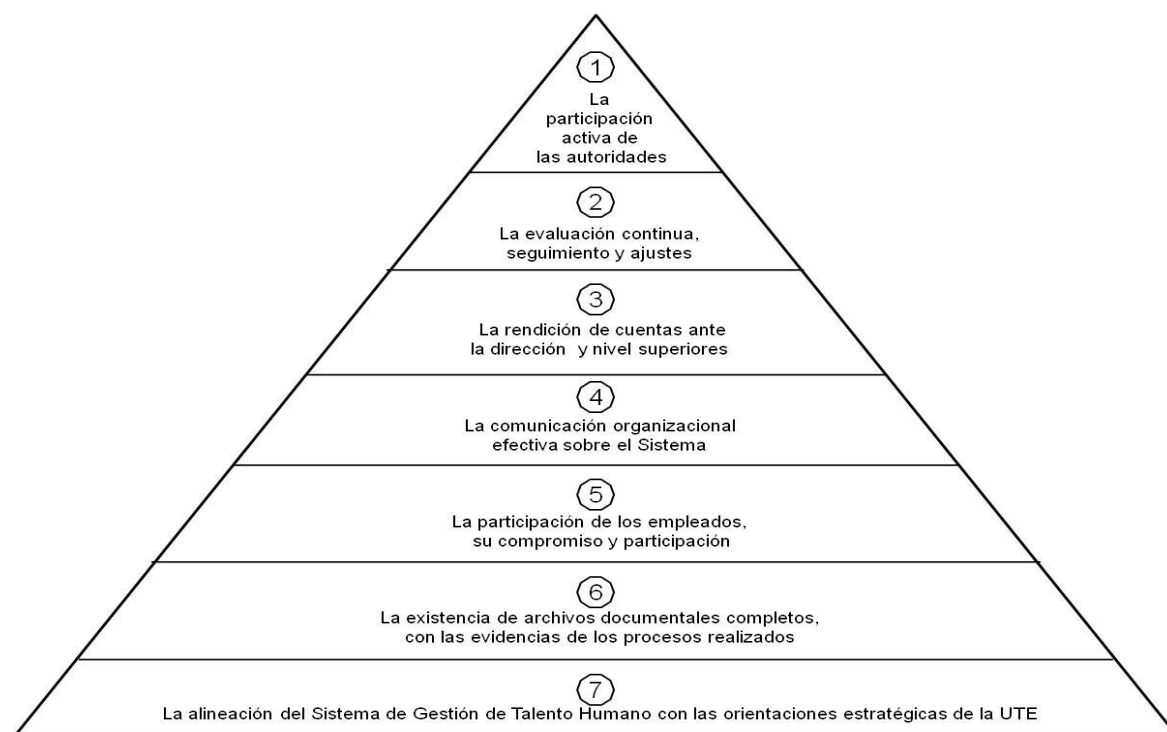
<p><b>ALCANCE</b></p>	<p>Las autoridades tienen que involucrarse en todos los procesos que maneja la Universidad, la comunicación y el conocimiento del significado de la gestión de talento humano para las diferentes áreas administrativas para incrementar el compromiso con la efectividad del sistema a implementarse.</p>
<p><b>LA UNIVERSIDAD COMO INSTITUCIÓN DESDE ADENTRO</b></p>	<p>¿El personal de la Universidad y su gestión administrativa están preparados para aceptar el desarrollo del sistema a iniciarse?</p> <p>¿Con qué conocimientos cuenta el personal del área administrativa relacionada e involucrada con el sistema de Talento Humano? Por ejemplo, con la capacitación sobre temas de sistema de talento humano, dirección de personal, temas de selección, capacitación, evaluación, contratación, etc.</p> <p>La responsabilidad de desarrollar el sistema de talento humano y sus directrices es de todos los directivos de las diferentes áreas administrativas de la Universidad.</p> <p>¿Los directivos están comprometidos con sus departamentos en la Universidad?</p> <p>¿Cuál es la cultura organizacional de la institución y en qué manera apoya en la formación y desarrollo del personal de la misma?</p> <p>¿Los directivos y jefes de los departamentos aceptarán el cambio institucional?</p>
<p><b>ESTRATEGIAS HACIA AFUERA</b></p>	<p>¿Existen otras estrategias que se puedan utilizar en el diseño de un sistema de gestión de talento humano? Como, la estrategia de la innovación, de la sistematización, información en la red, campañas de difusión, sociabilizar con entidades amigas, etc.</p>
	<p>Asegurar la formación y desarrollo adecuado del personal administrativo en temas de Administración de Talento Humano como un proceso continuo. Es necesario considerar algunas ideas, identificando las necesidades principales y deficiencias de las unidades administrativas, ya observadas y reconocidas en la encuesta y su interpretación.</p> <p>Recabar información de otras fuentes para asegurar que el Sistema incluye la visión externa y evidencia válida y veraz. Enfocar el desarrollo del Sistema con la finalidad de tener productos elaborados cuidadosamente y que permitan el involucramiento, participación, evaluación continua y cambios indispensables.</p>



### 5.4.1. Factores de éxito

Existen numerosos factores críticos que son imprescindibles de tomarse en cuenta a la hora de diseñar y más aún el momento de implementar un Sistema de Gestión del Talento Humano.

Un factor básico y principal es el hecho de tener acceso a toda la información y que al mismo tiempo esta información sea correcta, confiable y completa, solo ahí se podrá realizar los análisis y evaluaciones críticas de los datos obtenidos.

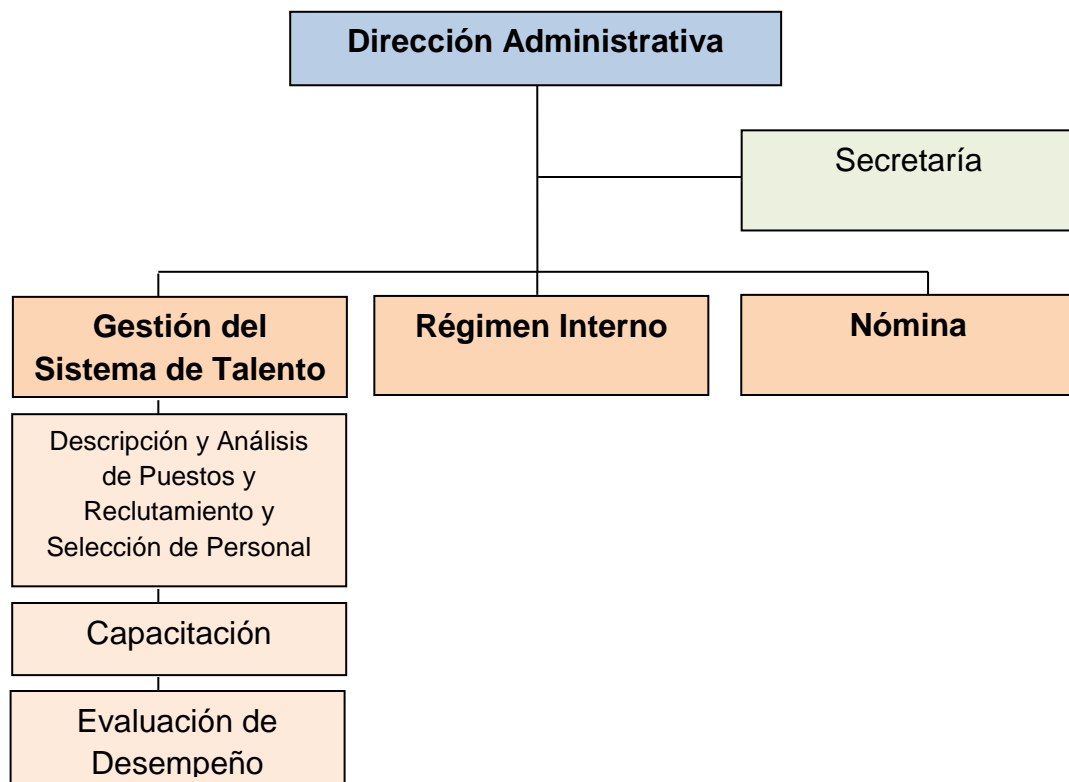


**Cuadro Nº 4** Factores de Éxito para la Gestión del Talento Humano en la UTE.  
**Conceptualizado y elaborado por:** Marco Dávila.

Una planificación para ser efectiva debe ser continua, actualizada y revisada.

### 5.5. Estructura Orgánica propuesta de la gestión de Talento Humano

La estructura orgánica que se presenta a continuación es la representación gráfica propuesta para la Unidad de Talento Humano y sus procesos en forma general, cuya finalidad es la de incrustar en la estructura actual, los nuevos subsistemas que integran el sistema propuesto.



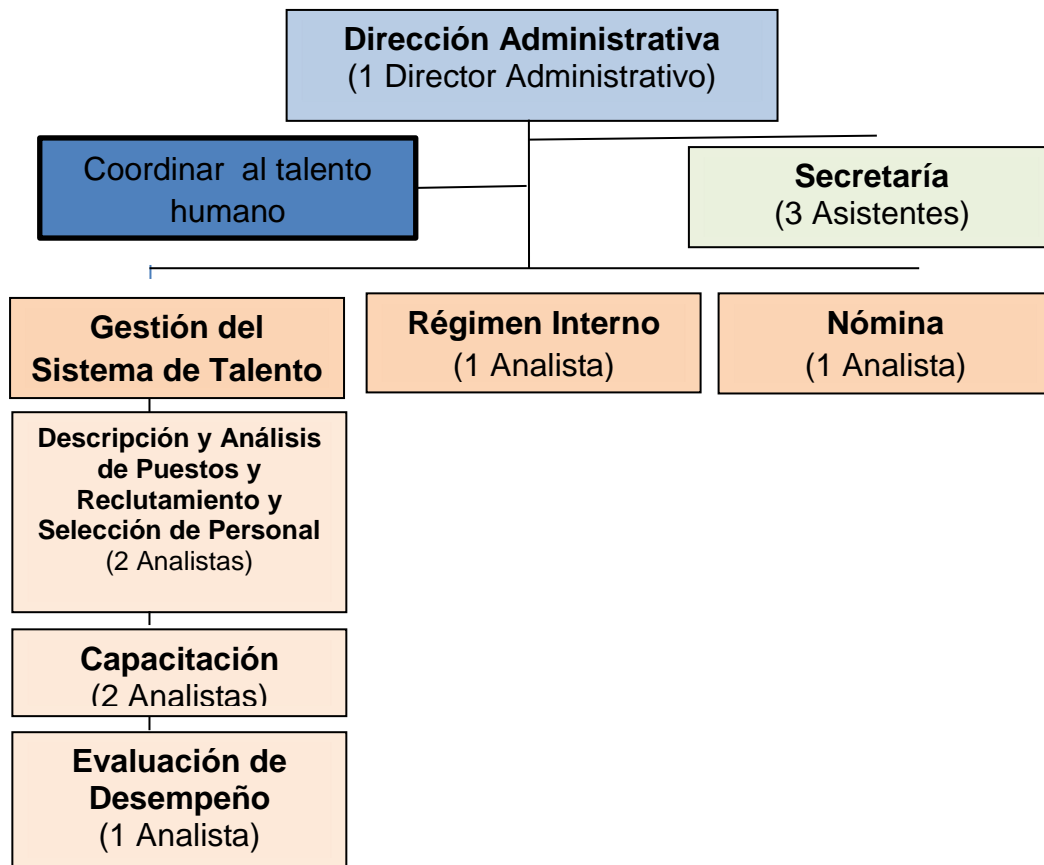
**Cuadro Nº 5 .** Organigrama estructural  
**Elaborado por:** Marco Dávila.

En la actualidad se cuenta con una estructura no organizada de Talento Humano donde se cumple con los subsistemas de la Unidad en forma poca efectiva, por no contar con un manual de puestos que como consecuencia se tiene una mala distribución de funciones, mala integración de personal, capacidad no acorde a las necesidades y pocos resultados. Con todas las posibilidades de realizar las mejoras, correctivos y susceptible de realizar

todos los cambios que propongo a través de esta investigación, en la Universidad.

### 5.6. Organigrama Posicional Propuesto de la Gestión de Talento Humano

En el organigrama posicional a diferencia del estructural, se muestra el número de responsables o empleados que estarán al frente de cada proceso que conforma el sistema de Talento Humano Propuesto.

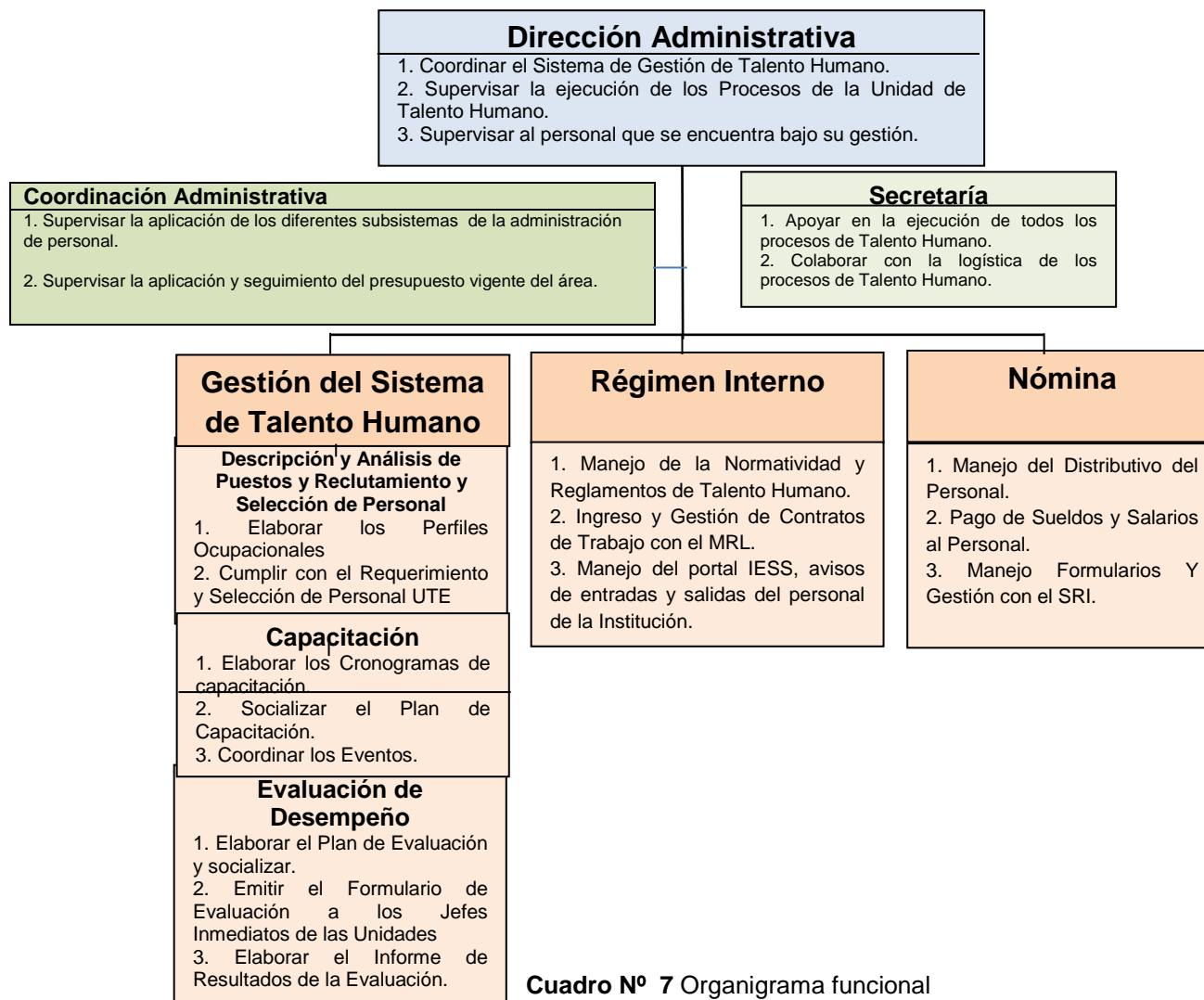


Cuadro Nº 6 Organigrama de posesión

El número de responsables propuesto es igual al actual, únicamente cambia la organización de los mismos para llevar a cabo los subsistemas recomendados de forma ordenada y organizada. Es personal con 10 años mínimo de experiencia y con una excelente actitud frente al cambio.

## 5.7. Organigrama Funcional Propuesto de Gestión de Talento Humano

El organigrama funcional se construye además de las unidades dentro de la estructura orgánica y sus puestos de trabajo, las funciones que debe desarrollar cada uno de estos, en la Unidad de Talento Humano.

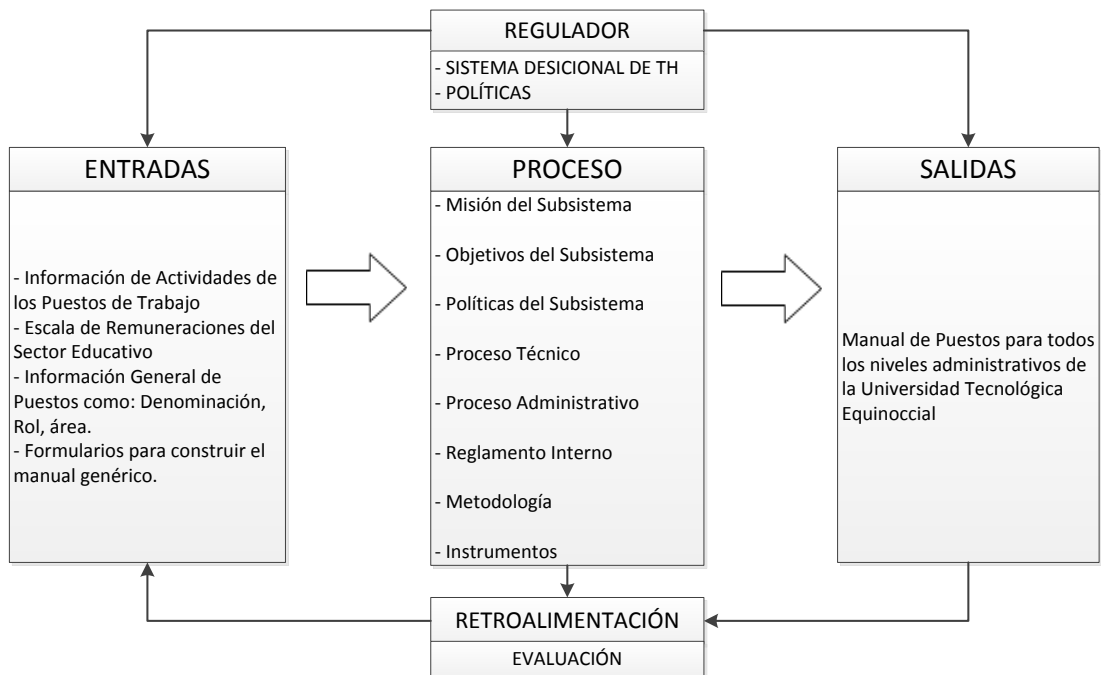


Cuadro Nº 7 Organigrama funcional

## 5.8. Diseño de los Subsistemas

Para empezar con el diseño de cada subsistema de Gestión de Talento Humano, se describirán los procesos a desarrollar para cada uno de ellos. Cada proceso contará con sus elementos principales como son: entradas, proceso y salidas.

### 5.8.1. Subsistema de Descripción y Análisis de Puestos



**Cuadro N° 8** Mapa del Subsistema de Descripción y Análisis de Puestos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

## **MISIÓN:**

Contar con la descripción completa y análisis de cada uno de los puestos que conforman la Universidad Tecnológica Equinoccial en sus procesos operativos y administrativos, para cumplir de manera oportuna y precisa con la incorporación de los puestos que se requieran de acuerdo a las disposiciones emanadas de los entes directivos y reguladores internos y externos.

## **OBJETIVOS:**

- 1) Realizar la descripción de cada puesto conforme a los más altos estándares profesionales, para que sean ocupados por las personas mejor calificadas.
- 2) Analizar que las descripciones de puestos correspondan a las categorías señaladas tanto en el marco legal del país, así como en los reglamentos y resoluciones internos de la Universidad.
- 3) Incorporar a la descripción de puestos los niveles de competencia en términos de conocimientos y habilidades más importantes y necesarias, de acuerdo con la responsabilidad de cada posición y necesidad institucional.
- 4) Mantener un sistema coherente de categorización y jerarquización de los puestos de trabajo en concordancia con la estructura organizativa interna de la U.T.E.

## **POLÍTICAS:**

- 1) Se contará con la descripción actualizada, idónea y completa para todos los puestos de trabajo para cada proceso administrativo de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

- 2) El análisis de puestos como está indicado se realizará bajo lineamientos emitidos por las instancias de decisión más altas y los organismos reguladores, para contar con puestos de trabajo de altos estándares de calidad.
- 3) El perfil de cada puesto de trabajo será realizado en base a competencias con la finalidad de integrar a personal idóneo a la Institución.
- 4) El mejoramiento continuo de los esfuerzos e innovación respecto a la descripción y análisis de puestos será el reto constante que tiene la Unidad de Talento Humano de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

## **NORMATIVIDAD:**

### **SUBSISTEMA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

**Artículo 1. Objeto.-** Esta norma tiene el propósito de estructurar los perfiles de puestos de trabajo con los requisitos mínimos que exige la ejecución del puesto de trabajo y que debe cumplir el empleado para su cabal desempeñarlo.

**Artículo 2. Del Ámbito de su Aplicación.-** Corresponde a quienes integran el Talento Humano de la Universidad Tecnológica Equinoccial, se entiende por Talento Humano, a todos los niveles jerárquicos como son: directivos, técnicos personal de apoyo y de servicios.

**Artículo 3. Del Subsistema de Descripción y Análisis de Puestos.-** La Descripción y Análisis de Puestos consiste en elaborar el proceso para

disponer de un perfil de puestos que debe cumplir el empleado en su puesto de trabajo, y que se utilizará como insumo para evaluar al trabajador.

**Artículo 4. Alcance del Subsistema.-** El subsistema pondrá a disposición las bases fundamentales para el funcionamiento de los otros subsistemas de Talento Humano.

**Artículo 5. De las Responsabilidades.-** La responsabilidad de hacer el levantamiento de información y llevar a cabo el subsistema, son los analistas de talento humano y el responsable del área de la Universidad que se encuentra al frente del puesto de trabajo que se está analizando.

**Artículo 6. Unidad de Talento Humano.-** Es la unidad responsable de administrar el subsistema de descripción y análisis de puestos de la Universidad Tecnológica Equinoccial, quien estará a cargo de desarrollar las siguientes responsabilidades:

- a) Aprobar los perfiles óptimos ocupacionales de los cargos de todas las unidades administrativas de la UTE.
- b) Levantar la información de cada puesto de trabajo y estructurarla y plasmarla en los formularios A1 designada para esa actividad.
- c) Realizar el análisis situacional y propuesta de los puestos de trabajo en cada unidad administrativa de la UTE y poner a consideración y aprobación del Director de cada área.

**Artículo 7. De los Jefes Inmediatos.-** La descripción y análisis de puestos también es responsabilidad de los jefes inmediatos del proceso de los cargos analizados. Los Jefes inmediatos tienen como atribuciones:



- a) Describir las actividades que se desarrollan en el puesto de trabajo de su personal a cargo.
- b) Detallar la instrucción formal y capacitación mínimas requeridas que debe tener el trabajador para ocupar el cargo o vacante del proceso.
- c) Detallar el número de años de experiencia que debe disponer el trabajador como mínimo para cumplir con las actividades designadas al cargo.
- d) Incluir las características, habilidades y destrezas que se requieren detalladamente para cada puesto.

**Artículo 8. Del Procedimiento.-** Le corresponde a la UTH, y en concordancia con lo dispuesto en el Art. 24, 25, 26, 27 y 28 del Reglamento Interno de Trabajo de la Institución, llevar a cabo el subsistema de Descripción y Análisis de Puestos de las distintas Unidades o Procesos de la UTE, que comprende llenar el **FORMULARIO A1** que contiene:

- a) Identificación del Puesto
- b) Instrucción Formal del Puesto
- c) Misión del Puesto
- d) Experiencia Laboral Requerida
- e) Actividades Esenciales
- f) Conocimientos
- g) Capacitación
- h) Características, destrezas y habilidades

**Artículo 9. Identificación del Puesto.-** Donde se identifican el código, denominación, Nivel, Unidad o Proceso, Funciones y Grupo Ocupacional.

Código.- Que de acuerdo al sector productivo en el cual se encuentra la institución, unidad, proceso, cargo, se asignará un número en serie.

Denominación.- Que corresponde al nombre del puesto de trabajo, si ya existe en la denominación tomarlo o darle el nombre exacto para el proceso que se encuentre. Como: secretaria, conserje, chofer, jefe, coordinador, asistente, técnicos, etc.

Nivel.- Agrupándoles en directivo, técnico, de apoyo y de servicios y si del estudio se desprende otro nivel, habría que incorporarlo.

Unidad o Proceso.- Corresponde al área al cual corresponde el puesto de trabajo, siendo administrativo, talento humano, contabilidad, servicios generales, transporte, operaciones, etc.

Rol.- Pertenece a la actividad que desempeña el puesto de trabajo, que puede ser: Coordinación, Ejecución, Asesoría, Apoyo y servicios.

Remuneración.- Que comprende el pago al trabajador de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, mismo que debe estar acorde con lo estipulado en el Art. 21 del Reglamento Interno de Trabajo de la UTE. Se debe incluir todos los componentes fijos, los variables en monetarios y además se debe detallar los beneficios no monetarios, como seguro de salud, tarjeta de comisariato, uniformes, controles médicos gratuitos, etc.

**Artículo 10. Instrucción Formal Requerida.** - Que contiene nivel de instrucción, título requerido y área de conocimiento.

Nivel de Instrucción.- Que involucra la formación académica que debe tener el trabajador para poder ubicarse en el puesto de trabajo y si es del caso observar que sea en una Universidad acreditada y reconocida en el medio nacional e internacional.

Título Requerido.- Es el título que acredita la instrucción formal mínima que debe cumplir el trabajador en el puesto de trabajo.

Área de Conocimiento.- Conocimiento teórico y práctico que debe poseer el trabajador para ocupar la vacante dentro de los procesos que se llevan a cabo en la unidad administrativa.

**Artículo 11. Misión del Puesto.-** Conformará la razón de ser del puesto, el para qué se creó el puesto de trabajo y sus interrelaciones con los demás procesos.

**Artículo 12. Experiencia Laboral Requerida.-** Es responsabilidad del jefe inmediato asignar un cierto número de años o meses necesarios para poder ejercer el cargo, estar en funciones y no fuera de práctica, el tipo de experiencia laboral.

**Artículo 13. Actividades Esenciales.-** Describe todas las responsabilidades que deberá cumplir el trabajador en dicho cargo o vacante y es en este punto donde se da cumplimiento con la distribución óptima de actividades para cada puesto de trabajo. Es importante categorizarles como prioritarias, usuales, diarias, semanales, mensuales, anuales o eventuales. Si se puede destinar el tiempo que demandarán cada grupo de actividades para el puesto.

**Artículo 14. Conocimientos.-** Incluye todos los conocimientos indispensables que debe tener cada trabajador para cumplir con su puesto, deberá ser pormenorizado, detallado e incluyente. Así, conocimientos de administración con énfasis en recursos humanos, contratación laboral, elaboración de roles de pago, manejo de todos los trámites a través del portal del IESS, etc.

**Artículo 15. Capacitación.-** Hace referencia a la formación profesional que debe tener el trabajador como requisito mínimo para poder desempeñar de

una mejor manera cada actividad asignada, así como la capacitación adicional que le brindará mayor desenvolvimiento al empleado..

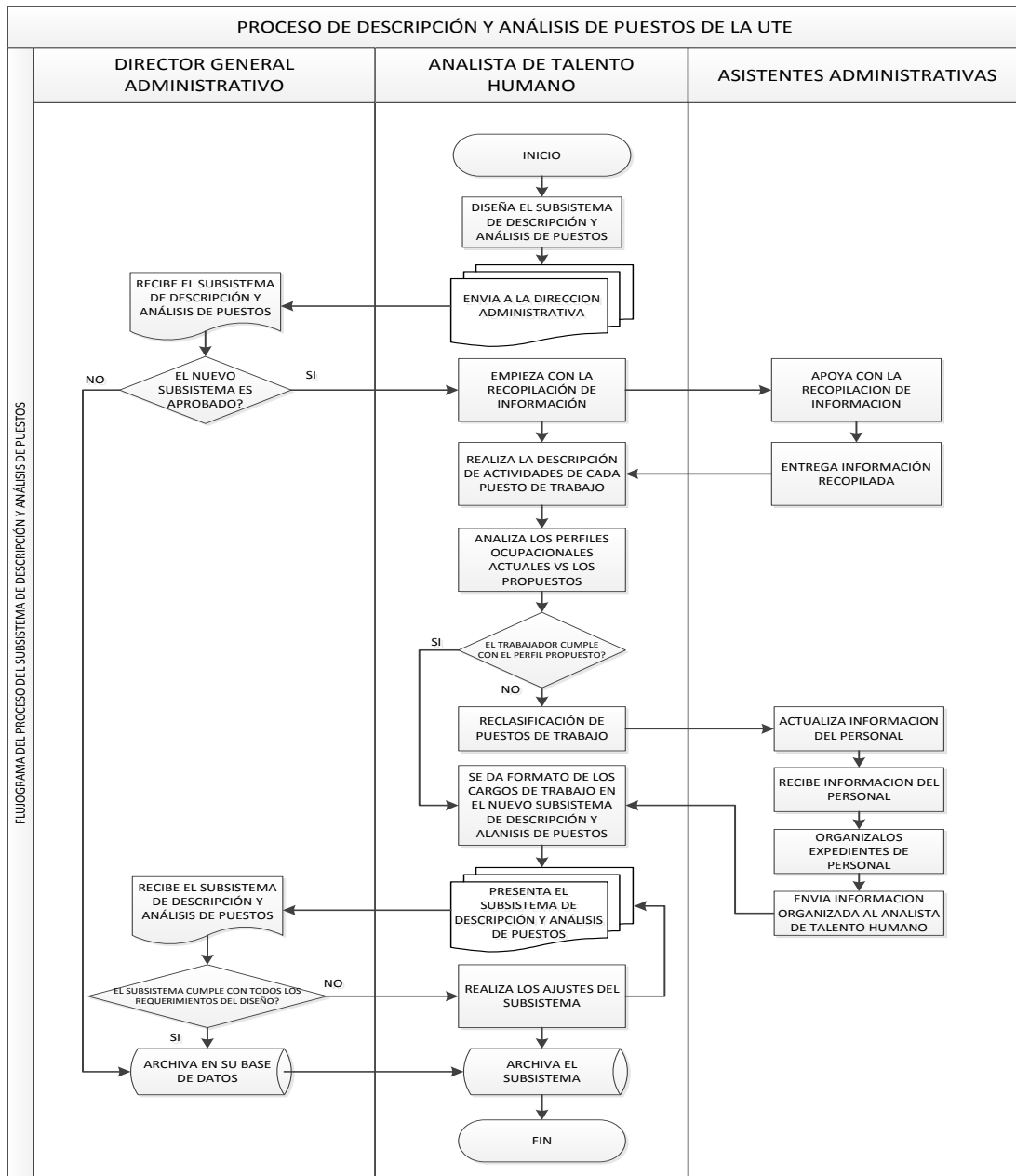
**Artículo 16. Destrezas y Habilidades.-** Son características propias que deberá tener cada trabajador y que deberán ser requisitos mínimos en sus puestos de trabajo, deben ser de orden intelectual, físico y psicológico.

**Conclusión.-** Lo que se busca con la Descripción y Análisis de Puestos, es implementar de manera operativa y práctica, en la Universidad Tecnológica Equinoccial, un manual funcional, donde cada trabajador o empleado tenga detalladas sus funciones, responsabilidades, deberes, obligaciones, atribuciones y a partir del uso adecuado obtener el mejoramiento continuo en la institución, seleccionando personal idóneo, evaluarlo con equidad y justicia y capacitarlo en lo que sea necesario. Los beneficios hemos señalado en los otros capítulos son importantes y están íntimamente ligados a la calidad de desempeño individual y los logros colectivos.

## **FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO**

### **Subproceso de Descripción y Análisis de Puestos:**

En este subsistema inicia con la identificación de la estructura ocupacional conformada por todos los puestos que integran cada uno de los niveles administrativos de la Universidad Tecnológica Equinoccial y termina con la elaboración del Manual de Descripción y Análisis de Puestos.



**Cuadro Nº 9** Proceso de descripción y análisis de puestos  
 Elaborado por: Marco Dávila

## **INSTRUMENTOS:**

### **1) FORMULARIO A1.- DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

Este formulario debe ser sencillo y comprensible y debe contener los indicadores que categorizan al puesto de trabajo, dependiendo del nivel jerárquico en el que se encuentre. Y se continua con el perfil que lista las actividades y conocimientos que debe tener el puesto de trabajo y que se debe cumplir cuando sea ocupado por un trabajador, incluyendo los criterios señalados anteriormente.

El formulario es único para cada puesto o posición; consta de la Información que identifican a cada puesto de trabajo, su nivel jerárquico al que pertenece, instrucción formal que acredita tal nivel jerárquico. La misión del puesto, la experiencia de acuerdo al nivel jerárquico y magnitud de responsabilidades. La descripción de actividades. Los conocimientos. La capacitación y las destrezas y habilidades.

#### **Características del Formulario:**

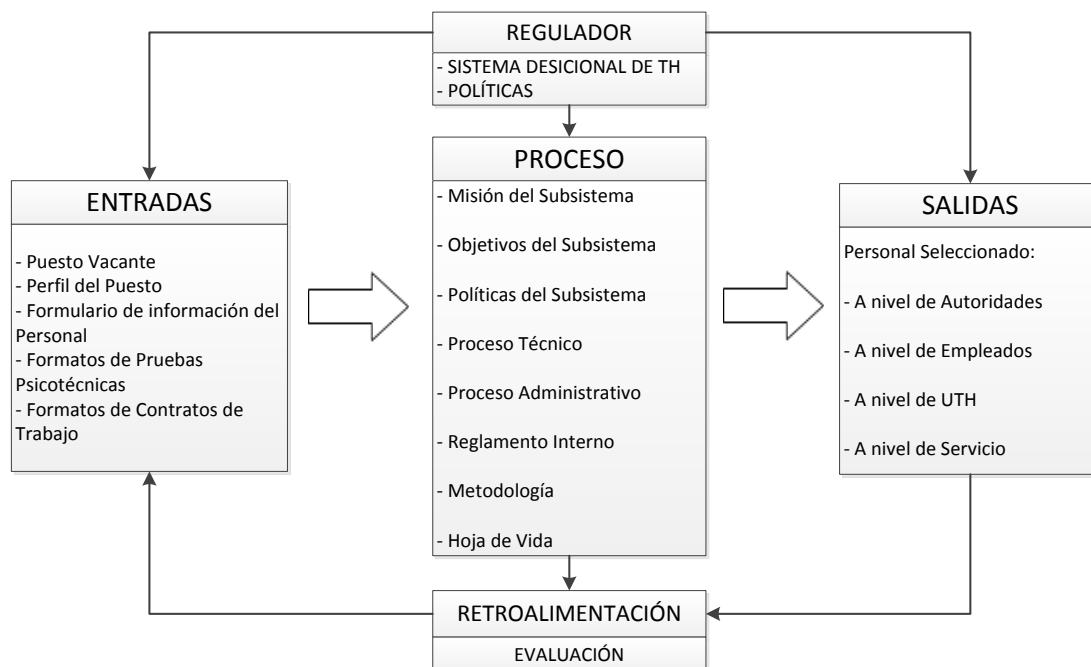
- 1) Ser totalmente amigable, descriptible, cualitativo y cuantificable.
- 2) No debe presentar limitaciones en la descripción de actividades, conocimientos, capacitación y destrezas.
- 3) Define con claridad al puesto de trabajo y sus requisitos mínimos.

Todos los puestos de trabajo de la Universidad Tecnológica Equinoccial, constarán bajo este formulario, incluidos los de los niveles directivos.

FORMULARIO: A1	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS		
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		Nivel de Instrucción:	
Denominación:		Título Requerido:	
Nivel:			
Unidad o Proceso:		Área de Conocimiento:	
Rol:			
Remuneración:			
3. MISIÓN DEL PUESTO			
<p>.....</p>			
4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	Tiempo Experiencia:		
	Detalle de experiencia:		
5. ACTIVIDADES ESENCIALES	6. CONOCIMIENTOS	7. CAPACITACIÓN	8. DESTREZAS / HABILIDADES
<p>_____</p> <p>FIRMA DIRECCIÓN</p>		<p>_____</p> <p>FIRMA JEFE DEL PROCESO</p>	
<p>_____</p> <p>FIRMA UTH</p>			

**Cuadro N° 10** Formulario A1, descripción y análisis de puestos.  
**Elaborado por:** Marco Dávila

## 5.8.2. Subsistema de Reclutamiento y selección de personal



**Cuadro N° 11** Proceso del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### MISIÓN

Proporcionar a La Universidad Tecnológica Equinoccial personal administrativo altamente calificado, idóneo y motivado para ocupar los puestos requeridos por la Institución.

### OBJETIVOS

- 1) Contar con los procesos de selección hacia el exterior e interior de la Institución de manera que se cumpla con la más amplia difusión y llegada a los mejores candidatos.
- 2) Llevar a cabo los procesos de selección mediante el empleo de las mejores técnicas y herramientas de evaluación de candidatos.



- 3) Desarrollar procesos de selección ágiles y oportunos con los que se logre la pronta contratación de los individuos que requiere el Sistema de Talento Humano de la UTE y la correcta y oportuna comunicación a los participantes no seleccionados.
- 4) Poseer y ejecutar procesos de inducción y capacitación inicial pre establecidos para que los nuevos empleados y trabajadores se sientan incorporados y cuenten con la información que les permita empoderarse de su trabajo inmediatamente y adecuadamente.

## **POLÍTICAS**

- 1) El proceso de reclutamiento se sustentará en el uso de fuentes internas y externas y conforme a los perfiles ocupacionales descritos en el manual de puestos de la Universidad Tecnológica Equinoccial.
- 2) El proceso de selección de personal se basará en el mérito personal.
- 3) Se aplicarán pruebas de conocimiento, psicológicas y psicotécnicas de acuerdo con las competencias que sean objeto de evaluación y que provienen de los perfiles ocupacionales.
- 4) La inducción será básica en la adaptación al puesto de trabajo, participarán todos los empleados y trabajadores que se incorporen a la Universidad y tendrán el soporte y apoyo de sus jefes inmediatos, supervisores o de la dirección encomendada.

## **NORMATIVIDAD**

### **DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Artículo 1. Objeto.-** Esta norma tiene por objeto establecer el procedimiento correcto y óptimo que le permita a la Unidad de Talento Humano de la Universidad, seleccionar a la persona apta para el puesto de trabajo, entre todas las personas que postulan a una vacante de la institución.

**Artículo 2. Ámbito de Aplicación.-** La presente norma corresponde su aplicación del área de Talento Humano de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

**Artículo 3. El Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal.-** Es el conjunto de procedimientos técnicos que tienden a buscar y escoger el personal idóneo para el desarrollo de cada uno de los puesto de trabajo de la institución.

**Artículo 4. Los Parámetros de Selección de Personal.-** El proceso de selección de personal debe cumplir con los siguientes parámetros:

- 1) Todos los puestos de trabajo de la Universidad deberán disponer de un perfil de puestos.
- 2) La Unidad de Talento Humano de la Universidad deberá dar cumplimiento con la selección de una persona para las vacantes, que cumpla como mínimo los requisitos exigidos por el puesto de trabajo, determinados en el manual de descripción y análisis de puestos.
- 3) Las convocatorias a los procesos de selección de personal será de conocimiento público, interna e internamente, para dar igual

oportunidad a todas las personas aspirantes al puesto de trabajo vacante.

- 4) Se seleccionará mínimo a tres aspirantes para cada puesto vacante, eso permitirá seleccionar a quien más se ajuste al perfil del puesto.

**Artículo 5. La Selección del Personal.-** Todo proceso de selección llevado en la institución será mediante concurso de méritos y oposición, en concordancia a lo estipulado en el Art. 31 y 33 del Reglamento Interno de Trabajo de la UTE, con la finalidad de buscar entre los trabajadores internos y externos a la persona más idónea para la institución.

Mérito.- El mérito se califica en base a la documentación presentada por el aspirante al puesto de trabajo como es: hoja de vida, experiencia laboral, capacitación, referencias profesionales y personales probadas, etc.

Oposición.- La oposición califica al aspirante mediante pruebas psicométricas, técnicas, entrevistas, etc.

**Artículo 6. Los Actores del Proceso de Selección de Personal.-** El proceso de selección de personal será responsabilidad de los o las analistas de la UTH designadas a este subproceso y también de un tribunal o comité de méritos y oposición que se creará para cuando se vaya a realizar la selección de personal requerido.

**Artículo 7. Atribuciones de la Unidad de Talento Humano.-** Los analistas encargados de la ejecución del subproceso de selección de personal tendrán las siguientes atribuciones.

- 1) Mantener actualizado el manual de descripción y análisis de puestos, el cual será utilizado como instrumento fundamental para la elaboración de los requisitos para los concursos.
- 2) Elaborar y publicar la publicación del concurso de méritos y oposición interna y externamente.
- 3) Clasificar y calificar los documentos recibidos de los participantes que postularon al cargo, en consideración con las bases del concurso.
- 4) Conformar el comité o tribunal de méritos y oposición.
- 5) Estructurar, validar y receptar las pruebas que sean aplicadas en los procesos de selección de personal, en coordinación con los responsables de las unidades que requieran los puestos de trabajo en oferta.
- 6) Realizar el acta de calificación y resultados de mérito correspondiente y entregársela al comité de méritos y oposición.
- 7) Dar a conocer los resultados a los participantes en forma clara, oportuna y puntual a través del teléfono, la página web, correo electrónico y cartelera institucional –de ser interna la selección-.
- 8) Diseñar y aplicar los programas de inducción para el nuevo o nuevos trabajadores.
- 9) Las demás competencias que le sean asignadas.

**Artículo 8. La Convocatoria.-** La UTH ejecutará el proceso de convocatoria considerando las siguientes especificaciones.

Publicidad.- Son todos los medios de comunicación efectivos para difundir las convocatorias.

Transparencia.- Es responsabilidad de la UTH y el Comité de Méritos y Oposición, ver que el subproceso sea transparente, desde la recepción de carpetas hasta la contratación del personal en su puesto

de trabajo, sin olvidar que es un proceso susceptible de revisión por terceras personas.

**Artículo 9. Las Bases del Concurso.-** Se estructurarán, así :

- 1) Instrucción formal, capacitación específica, experiencia específica y demás virtudes o competencias que exige el puesto de trabajo como requisito mínimo.
- 2) La escala de calificación aplicable en la etapa de oposición. Se establece un total de 100 puntos porcentuales en la fase de oposición de los cuales, las pruebas constituyen un total de 70 puntos, divididos en 30 puntos por las pruebas psicotécnicas y 40 puntos las pruebas técnicas. Y la entrevista será de 30 puntos.

**Artículo 10. El Comité de Selección.-** Formado por tres personas quienes están encargados de conocer los reportes de verificación de postulaciones, conocer los resultados de las calificaciones de las pruebas técnicas y psicotécnicas, y también de realizar las entrevistas. Si el puesto es muy técnico se solicitará que participe una persona en el comité con la formación pertinente.

El Comité de Selección estará integrado por:

- 1) El representante de la Universidad o su delegado.
- 2) El responsable de la unidad o proceso al cual pertenece la vacante.
- 3) Un analista de la UTH de la institución.

**Artículo 11. La Evaluación.-** Es la medición del nivel de cumplimiento que tienen los postulantes respecto a los requerimientos del perfil del puesto requerido.

Las herramientas que se tiene para la evaluación de los requerimientos del perfil son:

- 1) Hoja de Vida
- 2) Pruebas de conocimientos técnicos del puesto.
- 3) Pruebas psicométricas.
- 4) Entrevista.

**Artículo 12. Pruebas de Conocimientos Técnicos.-** Son pruebas que miden el nivel de conocimientos técnicos que debe tener un aspirante del puesto sometido a concurso.

Esta prueba se la evalúa sobre 100 puntos que equivalen al 50% del puntaje final del concurso.

El puntaje mínimo admitido para pasar al siguiente paso del concurso es de 70 puntos y haber logrado hasta un 3er lugar de todos los postulantes.

**Artículo 13. Pruebas Psicométricas; y, Psicológicas.-** Luego de las pruebas de conocimientos técnicos, la Unidad de Talento Humano aplicará, de ser del caso, la prueba psicométrica que mide las competencias conductuales del participante, previamente descritas en las convocatorias y exigidas por el puesto.

Las pruebas psicométricas serán calificadas sobre el perfil presentado en la convocatoria y tendrá una valoración de 10% del puntaje final.

Dependiendo la posición, existe también la prueba sobre los rasgos que delata la escritura sobre la personalidad, que también se la puede aplicar. En tanto que lo referente a las pruebas psicológicas, éstas evalúan aspectos

relativos a la personalidad, las características psicológicas básicas del candidato y los rasgos más importantes de su carácter. Se calificarán sobre 10% del puntaje final.

**Artículo 14. La Entrevista.-** Es la etapa o paso final del proceso de selección. Esta entrevista es la que termina de definir a la persona idónea para desempeñar un puesto de trabajo en la institución.

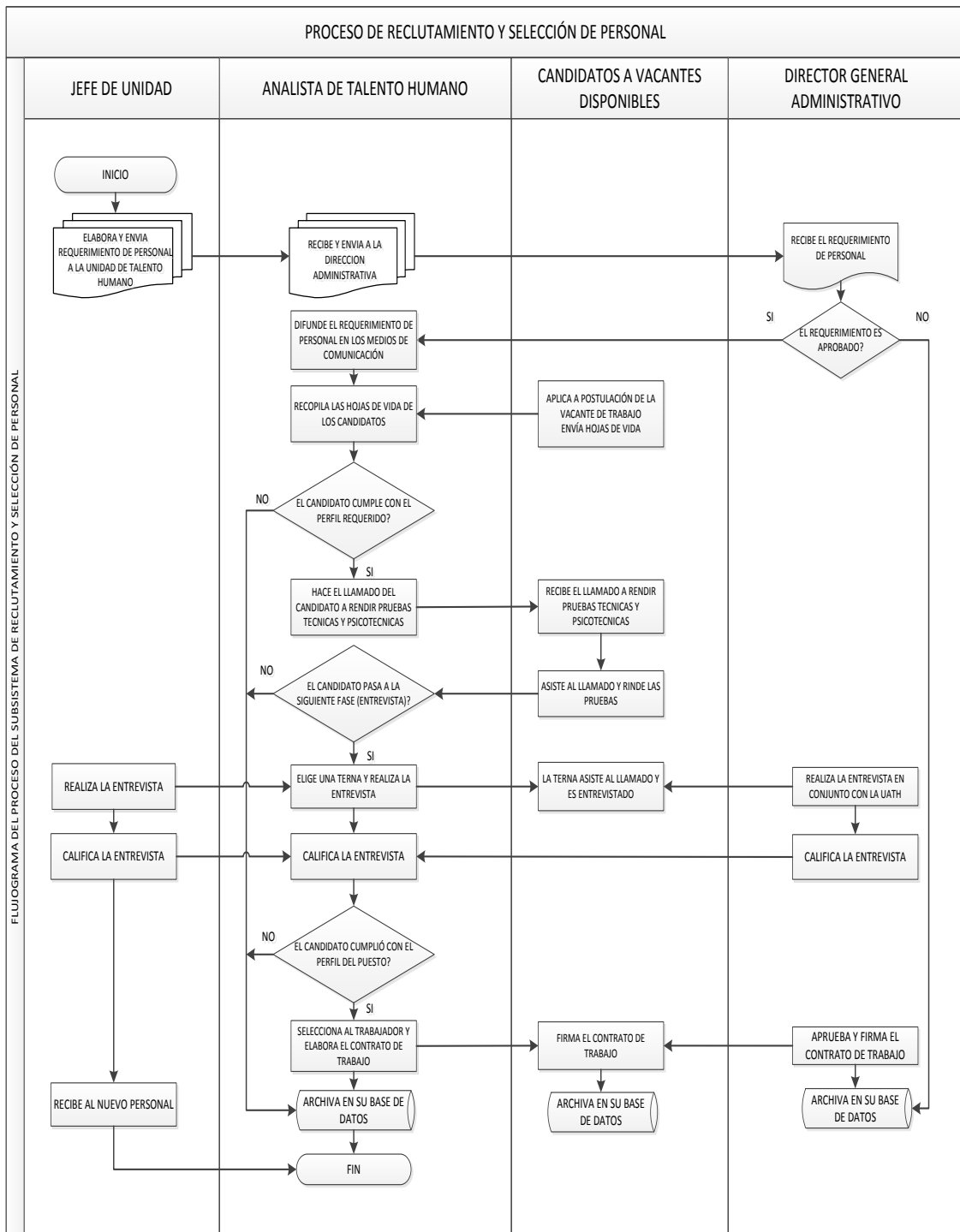
La entrevista se basa en la realización de una serie de preguntas sobre conocimientos técnicos del puesto (previamente establecidos), experiencia laboral y la personalidad de cada participante. La entrevista tiene un valor de 30% de la nota final y concurso de selección. También la practicará el comité junto con el candidato, hoy en día cabe señalar que no es necesariamente presencial puesto que se cuentan con sistemas online que evitan costos de viajes y transporte.

**Conclusión.-** La aplicación de la normativa y proceso de selección adecuada, contribuye a la integración idónea del personal más capacitado y más instruido para llevar a cabo cada una de las responsabilidades descritas en el manual funcional, y llevar al logro de todos los objetivos planteados como Unidad Administrativa y como Universidad.

## **FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO**

### **Reclutamiento y Selección de Personal**

El Subsistema empieza cuando la Unidad Administrativa al disponer una vacante, realiza el requerimiento de personal, y termina cuando ha recibido a la persona idónea después de la aplicación de pruebas y entrevistas.



**Gráfico N° 81** Flujograma del subproceso  
 Elaborado por: Marco Dávila



**INSTRUMENTOS:**

Entre los instrumentos más relevantes para cumplir con el proceso de reclutamiento y selección de personal se tiene: **FORMULARIO B1**, el cual debe ser llenado por el jefe o responsable del proceso o unidad donde se produce la vacante del puesto y debe ser enviado a la UTH.

<b>FORMATO: B 1</b>		<b>REQUISICION DE PERSONAL</b>	
<small>(Autorización para selección y contratación de personal)</small>			
Fecha :	_____		
Unidad / Proceso:	_____		
Cargo a Contratarse :	_____		
Jefe Inmediato:	_____		
Tiene personal a su cargo : No _____ Sí _____ Cuantos _____			
Remuneración estimada: _____			
Tipo de Contrato sugerido: Prueba _____			
Eventual _____			
Ocasional _____			
Por Horas _____ Duración _____			
Justificación de la Contratación:			
_____			
_____			
Entre los empleados que laboran en la empresa, considera que existe alguna persona que pueda ocupar el cargo solicitado:			
Nombre : _____			
Cargo actual: _____			
Area : _____			
_____			
Fecha en la que debe empezar : _____			
Nombre del Solicitante: _____			
Autorización responsable del area : _____			
_____			
Observaciones Talento Humano: _____			
_____			
_____			
_____			
Aprobación Nivel Decisorio : _____			

**Cuadro Nº 12** Formulario B1 – Requerimiento de personal  
**Elaborado por:** Marco Dávila

Otro instrumento utilizado es la Solicitud de Empleo, llenada por parte del participante, mismo que será utilizada para corroborar información con los perfiles ocupacionales y las hojas de vida.

<b>FORMATO: B 2 SOLICITUD DE EMPLEO</b>				
<b>1. INFORMACION PERSONAL</b>				
APELLIDOS Y NOMBRES _____				
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO _____				
EDAD _____				
DIRECCIÓN _____				
CIUDAD : _____		NACIONALIDAD: _____		
TELEFONO _____				
CEDULA DE IDENTIDAD : _____				
CARGO AL QUE APLICA _____		SUELDO QUE ASPIRA _____		
<b>2. INSTRUCCIÓN Y FORMACION</b>				
NIVEL	NOMBRE DEL PLANTEL/ INSTITUCION	CIUDAD - PAIS	AÑO EGRESO	TITULO
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
SUPERIOR				
POST-GRADO				
OTROS				
<b>3. CAPACITACION ADICIONAL (Cursos o Seminarios que considere importantes)</b>				
NOMBRE DEL CURSO O SEMINARIO	INSTITUCION	HORAS	AÑO	CIUDAD - PAIS
<b>4. HISTORIA LABORAL (Comience desde su Empleo Actual)</b>				
FECHA MES/AÑO DEL	AL	NOMBRE DE LA EMPRESA	CARGOS O FUNCIONES QUE DESEMPEÑO	RAZON DE SU CAMBIO
<b>5. REFERENCIAS PERSONALES (Ni parientes, ni Jefes anteriores)</b>				
NOMBRE	EMPRESA	DIRECCION	TELEFONO	
MENCIONE SI TRABAJAN O HAN TRABAJADO PARIENTES SUYOS EN ESTA INSTITUCIÓN				
NOMBRES Y APELLIDOS		PARENTEZCO		TRABAJA ACTUALMENTE EN SERVICIOS
				SI _____ NO _____
				SI _____ NO _____
				SI _____ NO _____
<b>REGISTRO DE SALIDA</b>				
RENUNCIA				
FECHA: _____		RAZON : _____		
<b>OBSERVACIONES</b>				
PUESTO ASIGNADO: _____		CODIGO _____		
FECHA DE INGRESO : _____		SUELDO INICIAL : _____		
 _____ Jefe de Recursos Humanos				
DECLARO QUE TODO LO ANTES MENCIONADO CORRESPONDE A LA VERDAD Y AUTORIZO A EXERSA S.A. A VERIFICARLO				
FECHA : _____		_____		
		FIRMA		

**Cuadro N° 13** Formulario B2 – Solicitud de empleo  
Elaborado por: Marco Dávila

Otro formulario utilizado por muchas empresas es el de la Entrevista, donde en forma sistemática, se realiza una serie de preguntas al participante que a pasado las pruebas técnicas y psicotécnicas.

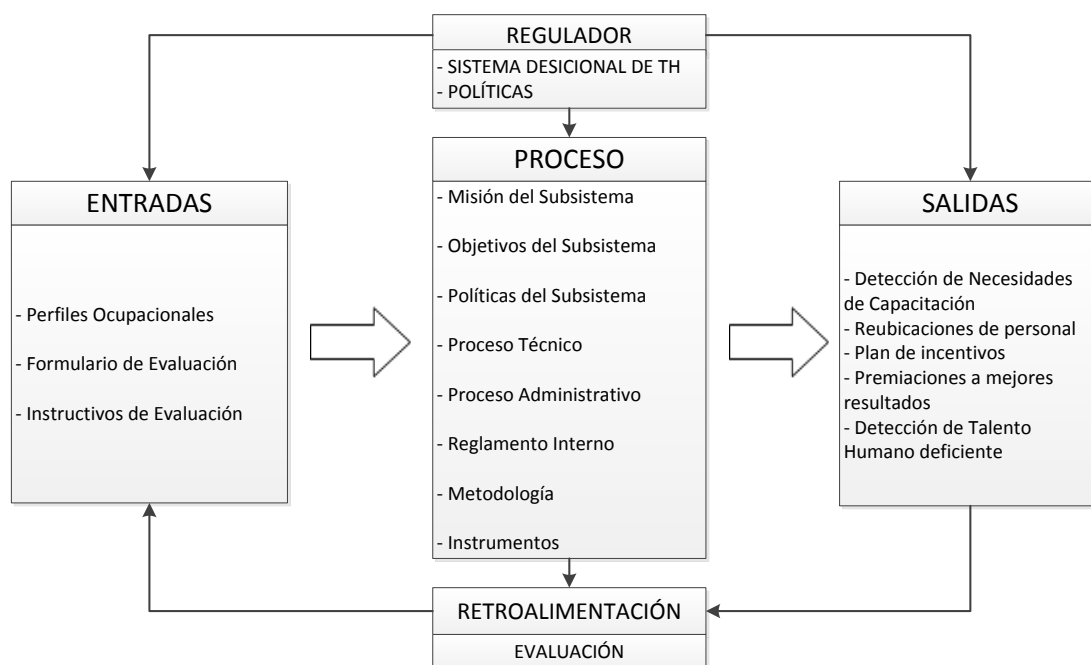
<b>FORMULARIO DE ENTREVISTA PERSONAL CON EXPERIENCIA</b>	
<b>NOMBRE :</b>	_____
<b>CARGO :</b>	_____
<b>FECHA :</b>	_____
<b>ENTREVISTADOR:</b>	_____
1.- CON QUIEN VIVE Y QUIEN SUSTENTA SUS GASTOS?	
_____	
_____	
3.- MENCIONE SUS DEBILIDADES	
_____	
_____	
4.- MENCIONE SUS FORTALEZAS	
_____	
_____	
5.- METAS A CORTO PLAZO	
_____	
_____	
5.- METAS A LARGO PLAZO	
_____	
_____	
6.- A QUE DEDICA EL TIEMPO LIBRE?	
_____	
_____	
7.- QUE OPINION TIENE SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO?	
_____	
_____	
8.- EN QUE HORARIOS PREFERIA TRABAJAR?	
_____	
_____	
9.-INDIQUE ALGUNA OCASIÓN EN LA QUE HA TRABAJADO CON MAYOR PRESION .	
_____	
_____	
10.- CASOS MAS DIFICILES DE MANEJO Y/O RELACION CON GENTE. COMO LO RESOLVIO?	
_____	
_____	
COMENTARIOS SOBRE EL POSTULANTE	
_____	
_____	
_____	
<b>FIRMA DE ENTREVISTADOR</b>	

**Cuadro Nº 14** Formulario B3 - Entrevista  
**Elaborado por:** Marco Dávila

<b>FORMULARIO DE ENTREVISTA PERSONAL SIN EXPERIENCIA</b>	
<b>NOMBRE :</b>	_____
<b>CARGO :</b>	_____
<b>FECHA :</b>	_____
<b>ENTREVISTADOR:</b>	_____
1.- CON QUIEN VIVE Y QUIEN SUSTENTA SUS GASTOS?	
_____	
_____	
3.- MENCIONE SUS DEBILIDADES	
_____	
_____	
4.- MENCIONE SUS FORTALEZAS	
_____	
_____	
5.- CUALES SON SUS METAS A CORTO PLAZO	
_____	
_____	
5.- CUALES SON SUS METAS A LARGO PLAZO	
_____	
_____	
6.- A QUE DEDICA SU TIEMPO LIBRE?	
_____	
_____	
7.- QUE OPINION TIENE SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO?	
_____	
_____	
8.- EN QUE HORARIOS PREFERIA TRABAJAR?	
_____	
9.- EN QUE COLEGIO TE GRADUASTE? CON QUE NOTAS ?	
_____	
_____	
10.- TRABAJASTE EN TU EPOCA DE COLEGIO, EN QUE?	
_____	
_____	
11.- COMO TE DEFINIRIAS EN TRES PALABRAS.	
_____	
_____	
COMENTARIOS DEL POSTULANTE	
_____	
_____	
_____	
_____	
<b>FIRMA DE ENTREVISTADOR</b>	

**Cuadro N° 15** Formulario B3- 1, Entrevista  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### 5.8.3. Subsistema de Evaluación del desempeño



**Cuadro N° 16** Mapa del Subsistema de Evaluación de Desempeño  
**Elaborado por:** Marco Dávila

#### **MISIÓN**

Llevar a cabo los procesos de evaluación de desempeño, periódicamente, con orden, imparcialidad y documentadamente para conocer el verdadero logro del desempeño de cada uno de los miembros de la Institución.

#### **OBJETIVOS**

- 1) Realizar evaluaciones periódicas en todos los estamentos institucionales, con la finalidad de aplicar las políticas de estímulo, remuneración y promoción del personal de la UTE.
- 2) Detectar las necesidades de desarrollo del Talento Humano de la universidad a través de una evaluación medible cuantitativa y cualitativamente.

- 3) Optimizar la movilidad del Talento Humano de la universidad, direccionando a los trabajadores a posiciones en los que se potencie su nivel de desempeño.
- 4) Conocer el rendimiento del talento humano de la universidad en todas sus unidades administrativas.

## **POLÍTICAS**

- 1) La evaluación de desempeño del personal de la UTE, será considerado el insumo para hacer efectivo todo esfuerzo en el mejoramiento continuo de la universidad.
- 2) La evaluación de desempeño garantizará la información necesaria para medir el rendimiento de cada trabajador en cada uno de sus cargos.
- 3) El personal de la UTE será evaluado anualmente con la finalidad de definir el plan de capacitación anual y emprender el mejoramiento continuo.
- 4) El diseño de nuevos y mejores instrumentos de evaluación de desempeño será trabajo de todos los días, para medir el desempeño de los trabajadores de una manera acertada.
- 5) La evaluación del desempeño se orientará con la metodología por competencias.

## NORMATIVIDAD

### DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**Artículo 1. Objeto.-** La presente norma tiene por objeto establecer los instrumentos necesarios a la UTH para evaluar a su personal y que le permitan medir el desempeño de la institución y enfocarse a un mejoramiento de la misma a través de la detección de falencias y la aplicación de la capacitación.

**Artículo 2. Ámbito de Aplicación.-** Comprende a toda la Universidad Tecnológica Equinoccial, en concordancia con el Art. 40 de su Reglamento Interno de Trabajo.

**Artículo 3. Del Subsistema de Evaluación del Desempeño.-** La evaluación de desempeño consiste en un proceso de medición del personal, tomando como base la planificación prevista para y relacionarla con lo realmente ejecutado.

**Artículo 4. Finalidad de la Evaluación de Desempeño.-** La finalidad de la evaluación de desempeño se efectúa sobre la base de objetivos como los siguientes:

- 1) Fomentar la productividad del personal que integra los diferentes procesos o unidades administrativas de la universidad.
- 2) Premiar al personal que presenta altos rendimientos en la evaluación, con asensos, promociones, traslados, etc.
- 3) Determinar los lineamientos para llevar a cabo el plan de capacitación y desarrollo de competencias.

**Artículo 5. De las Responsabilidades.-** Las responsabilidades de la aplicación de la evaluación de desempeño son los siguientes:

- 1) El responsable de la institución.
- 2) El jefe inmediato o responsable del proceso del personal bajo su gestión.
- 3) El comité de Reclamos de Evaluación.
- 4) La Unidad de Administración de Talento Humano.

**Artículo 6. De las Máximas Autoridades Institucionales.-** Son atribuciones que recaen sobre la autoridad nominadora las siguientes:

- 1) Aprobar el plan y cronograma de evaluación de desempeño.
- 2) Conformar el comité de reclamos.
- 3) Aprobar los planes de capacitación para atender las necesidades detectadas de la evaluación.
- 4) Las demás que son competencias propias como autoridades.

**Artículo 7. Del Jefe Inmediato.-** Al jefe inmediato le compete lo siguiente:

- 1) Establecer el nivel óptimo del perfil ocupacional de los puestos de trabajo, en coordinación con la Unidad de Talento Humano.
- 2) Evaluar el desempeño de los trabajadores que están bajo su gestión, de acuerdo al programa y cronograma establecido.
- 3) Tomar decisiones sobre los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño, sobre el mejoramiento que debe establecerse en su personal y área de trabajo.



**Artículo 8. Del Comité de Reclamos de Evaluación.-** Son los encargados de resolver y dar solución a cada una de las amonestaciones presentadas por los evaluados. Este comité está conformado por:

- 1) La autoridad de la Universidad.
- 2) El responsable de la UTH.
- 3) El jefe inmediato superior o responsable del proceso evaluado.

**Artículo 9. De la Unidad de Talento Humano.-** Es la unidad quien está al frente del subproceso de evaluación del desempeño y cumplirá con las siguientes funciones:

- 1) Dar a conocer la participación de toda la universidad sobre la evaluación de desempeño.
- 2) Determinar un listado de personal evaluador y personal a ser evaluados, y asesorar sobre los objetivos principales que se busca con la evaluación.
- 3) Coordinar y hacer seguimiento de la ejecución del proceso de evaluación de desempeño con los evaluadores y evaluados.
- 4) Evaluar a todos los trabajadores de la universidad a través de los jefes inmediatos o responsables de los procesos.
- 5) Recopilar, procesar y analizar los resultados de la evaluación del desempeño y comunicar en cinco días al comité de reclamos.
- 6) Elaborar el informe del proceso de evaluación de desempeño y comunicar a los evaluados sobre sus resultados obtenidos.
- 7) Aplicar las acciones correspondientes en los casos de evaluados con calificaciones bajas.

**Artículo 10. Del Procedimiento de Evaluación de Desempeño.-** Es responsabilidad de la UTH verificar el cumplimiento de las actividades del subsistema como son:

- 1) Identificar los indicadores de evaluación del desempeño.
- 2) Informar a la Universidad el programa de evaluación de desempeño.
- 3) Coordinación con los evaluadores y el método de evaluación.
- 4) Ejecución del subproceso de evaluación.
- 5) Análisis de los resultados.
- 6) Retroalimentación y seguimiento.

**Artículo 11. Definición de indicadores de evaluación de desempeño.-** La UTH en coordinación con los jefes inmediatos o responsables del proceso de los evaluados, definirán los indicadores de evaluación en base a los conocimientos de actividades en el puesto de trabajo, competencias técnicas (destrezas, habilidades, ejecución de actividades, etc. Estas competencias tienen una escala de calificación de 5 alta, 3 media y 1 baja), competencias universales (como es el comportamiento en los puestos de trabajo para todos los evaluados, con una escala de 5 alta, 3 media y 1 baja), también se introduce en la evaluación al Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.

**Artículo 12. Difusión del Programa de Evaluación.-** Los analistas de talento humano deberán informar a la universidad el programa de evaluación, los pasos a seguir, objetivos, instrumentos, etc. del programa, empezando por los niveles directivos, mandos medios y todos los niveles de la institución.

**Artículo 13. Entrenamiento a evaluados y evaluadores.-** Los analistas de talento humano darán basta información a los evaluados y evaluadores de todos los niveles jerárquicos de la universidad sobre el programa de evaluación y sus procedimientos.

**Artículo 14. Ejecución del Proceso de Evaluación.-** Los jefes inmediatos que evaluarán al personal bajo su gestión, deberán contar con el

**FORMULARIO C1** para evaluar al trabajador subordinado.

El formulario tendrá un valor de calificación sobre 100% y consta de la evaluación de desempeño de actividades que representa el 60%, en esta parte del formulario se mide del evaluado lo ejecutado de lo planificado. Luego viene la parte del conocimiento del puesto de trabajo, donde se tiene una calificación de 15%. Luego está la evaluación de competencias técnicas con una calificación de 5%. Las competencias universales del con una calificación sobre 5%. Y por último se tiene la evaluación de Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo con un valor de 15%.

**Artículo 15. Análisis de Resultados.-** Es competencia y responsabilidad de los analistas de talento humano, procesar los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño y mediante su análisis, presentar un informe general de resultados.

**Artículo 16. Escala de Calificación.-** La calificación de los trabajadores se realizará bajo una escala, de acuerdo con los resultados cuantitativos, se obtendrá la calificación cualitativa de la persona y su rendimiento, siendo esta escala de: Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular y Deficiente.

Excelente: Quienes obtienen un desempeño alto, calificación que es igual y mayor a 85%.

Muy Bueno: Quienes tienen un desempeño mayor a lo esperado, esta calificación va desde los 75% a 84%.

Bueno: Quienes cumplieron con lo esperado, calificación que va desde 65% hasta 74%.

Regular: Quienes cumplieron un rendimiento menor al esperado, esta calificación va desde los 60% hasta los 64%.

Deficiente: Quienes obtuvieron un desempeño muy bajo de lo esperado, esta calificación va desde 0% hasta los 59%.

**Artículo 17. Efectos de la Evaluación de Desempeño.-** Los efectos que tienen los resultados de la evaluación de desempeño se derivan en los siguientes:

- 1) Los evaluados que obtuvieron un puntaje de Excelente, Muy bueno y Satisfactorio, serán considerados dentro del plan desarrollado de incentivos, promociones, ascensos, etc.
- 2) Los evaluados que obtuvieron un puntaje de Regular, serán tomados en cuenta para darles una segunda oportunidad y evaluarlos al cabo de tres meses, esperando de esta oportunidad el mejoramiento en sus cargos y actividades desarrolladas. Si al ser evaluados los trabajadores de este grupo por segunda vez y haber obtenido un mismo puntaje, la calificación será de deficiente.
- 3) Los evaluados que obtuvieron una calificación de Deficiente, será destituido inmediatamente de la institución, salvo que hubiere un reclamo y se pudiera ratificar la calificación a una mayor.

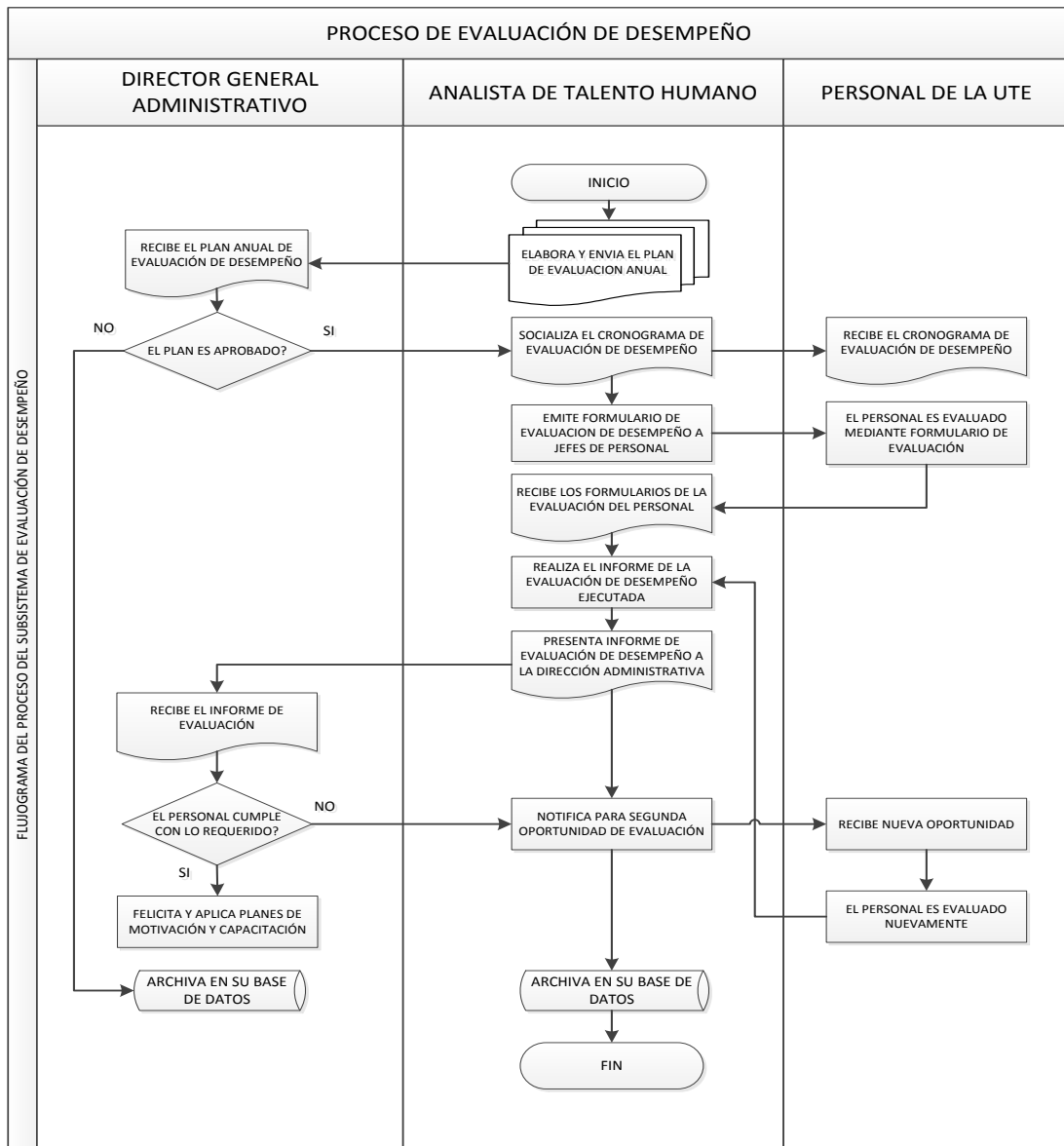
**Artículo 18. De la Periodicidad.-** La evaluación de desempeño se aplicará una vez al año y de acuerdo a lo estipulado en el Art. 39 del Reglamento Interno de Trabajo de la UTE.

**Conclusión.-** La Correcta evaluación del desempeño del personal, contribuye a la detección efectiva de las necesidades de capacitación del mismo. La evaluación de desempeño es la herramienta que permitirá a la Universidad Tecnológica Equinoccial mejorar su desarrollo y alcance de sus objetivos planteados.

## FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO

### Evaluación de Desempeño

El subsistema de Evaluación de Desempeño empieza cuando la UTH elabora el plan de capacitación anual una vez llegado la fecha de evaluación, este plan debe ser aprobado y ejecutado hasta obtener un resultado, mismo que será presentado como informe de evaluación y en este paso se finaliza.



**Cuadro N° 17** Flujograma del subproceso, evaluación de desempeño  
**Elaborado por:** Marco Dávila

## **INSTRUMENTOS**

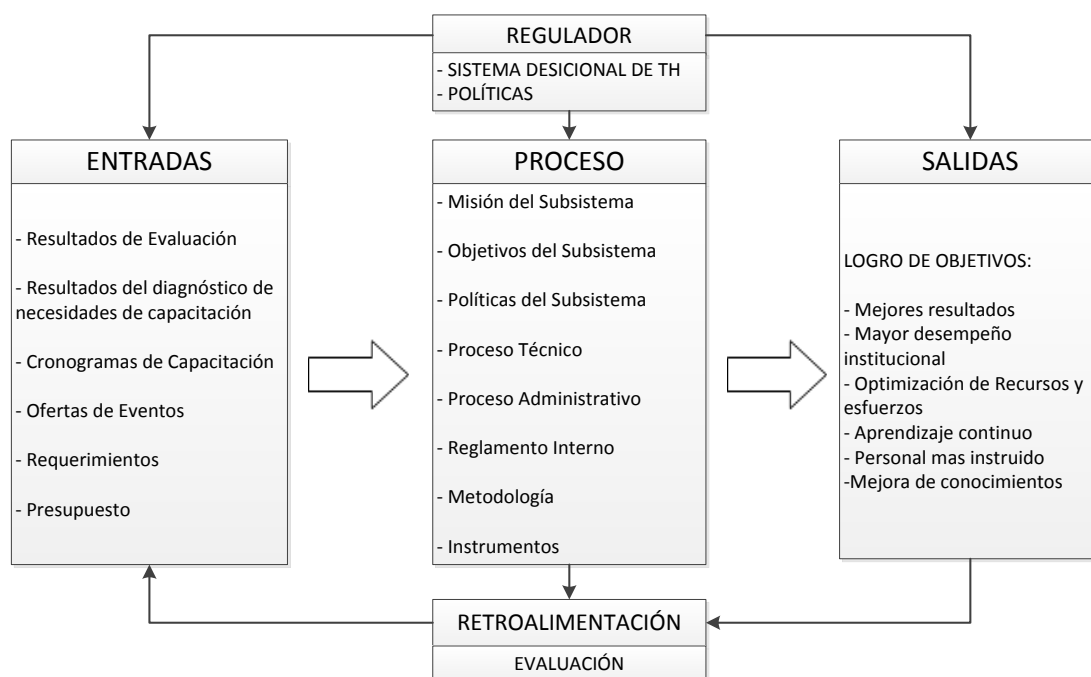
Como instrumento idóneo de Evaluación del Personal de la Universidad Tecnológica Equinoccial, se tiene el **FORMULARIO C1**, el cual fue diseñado para medir todos los aspectos de suma importancia en cada trabajador evaluado. Este formulario consta de los siguientes puntos:

- 1) Datos del Trabajador.- Información general de cada persona y su puesto de trabajo.
- 2) Evaluación de Actividades.- Serán acordes al perfil ocupacional, evaluando lo realizado versus lo planificado como indicador.
- 3) Evaluación de Conocimientos.- Evaluando el nivel de aplicación de sus conocimientos en su desempeño diario.
- 4) Competencias Técnicas del Puesto.- Evalúa el nivel de desarrollo de las destrezas que requiere el puesto de trabajo en base a la relevancia que dichas destrezas deben tener en el cargo.
- 5) Competencias Universales.- Estas competencias son tomadas en cuenta para todos los trabajadores y se evalúa en base al nivel de relevancia y la frecuencia con la que el trabajador debe aplicarla.
- 6) Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.- Se evaluará el clima organizacional de los trabajadores en sus puestos de trabajo.
- 7) Resultados de la Evaluación.- Muestra el resumen de los porcentajes obtenidos por cada empleado y la nota final del evaluado. En este punto es donde la UTH debe tomar decisiones y aplicar la normativa de acuerdo al resultado obtenido por cada trabajador.

FORMULARIO C1		FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
<b>DATOS DEL TRABAJADOR</b>					
Apellidos y Nombres (Evaluado):					
Denominación del Puesto:					
Titulo o Profesión:					
Jefe Inmediato:					
Fecha Evaluación: DESDE:                      HASTA:					
<b>EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>					
<b>Indicadores de Gestión:</b>		<b>Factor evaluado sobre 60%</b>			
<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Indicador</b>	<b>Metodología de Evaluación</b>	<b>Cumplidos</b>	<b>% Cumplido</b>	<b>Nivel de Cumplimiento</b>
Total Actividades					0%
<b>EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS</b>		<b>Factor evaluado sobre 15%</b>			
<b>EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS</b>					<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>
Total Conocimientos:					0%
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		<b>Factor evaluado sobre 5%</b>			
<b>DESTREZAS</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>		<b>NIVEL DE DESARROLLO</b>	
Total Competencias Técnicas del Puesto					0%
<b>COMPETENCIAS UNIVERSALES</b>		<b>Factor evaluado sobre 5%</b>			
<b>DESTREZAS</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>		<b>FRECUENCIA DE APLICACIÓN</b>	
Aprendizaje Continuo					
Manejo de Recursos					
Relaciones Humanas					
Actitud al Cambio					
Orientación de Servicio					
Orientación de Información					
Total Competencias Universales					0%
<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO</b>		<b>Factor evaluado sobre 15%</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>		<b>FRECUENCIA DE APLICACIÓN</b>	
TRABAJO EN EQUIPO					
INICIATIVA					
Para los trabajadores que tienen personal bajo su gestión					
LIDERAZGO					
Total Competencias Universales					0%
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN</b>					
<b>Factores de Evaluación:</b>					<b>CALIFICACIÓN</b>
Indicadores de Gestión del Puesto:					0%
Conocimientos:					0%
Competencias Técnicas del Puesto:					0%
Competencias Universales:					0%
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:					0%
<b>NOTA FINAL DEL EVALUADO:</b>					<b>0%</b>
<p>_____</p> <p><b>FIRMA JEFE INMEDIATO</b>                      <b>FIRMA EVALUADO</b></p> <p>_____</p> <p><b>FIRMA UTH</b></p>					

**Cuadro N° 18** Formulario C1 – Evaluación de desempeño  
**Elaborado por:** Marco Dávila

#### 5.8.4. Subsistema de Capacitación



**Cuadro N° 19** Subsistema de capacitación  
**Elaborado por:** Marco Dávila

### MISIÓN

La aplicación de la Evaluación del Desempeño a los trabajadores del área administrativa de la Universidad Tecnológica Equinoccial, ajustado al perfil de los puestos que cada uno ocupa, permitirá hacer cambios e implantar políticas referentes al mejoramiento tanto del talento humano y en consecuencia a los servicios que brinda la Institución.

### OBJETIVOS

- 1) Mantener un personal actualizado en cuanto al permanente cambio de la realidad nacional, manejo y uso de tecnología, y sistemas de



gestión competitivos que contribuyen al mejoramiento continuo de la institución.

- 2) Contar con un subsistema de capacitación de Talento Humano muy bien consolidado, que será llevado a cabo en forma periódica y formar en el personal la cultura de mejoramiento continuo, así como pasa a formar parte de la cultura institucional.
- 3) Satisfacer las deficiencias de conocimientos técnicos, desarrollo de actividades y competencias profesionales que exigen día a día los puestos de trabajo de la institución.
- 4) Incorporar en los programas de capacitación módulos relacionados con el crecimiento personal, que permita a los individuos mantener una actitud de motivación originada en el autoconocimiento y perfeccionamiento de cada individuo.

## **POLÍTICAS**

- 1) La capacitación del personal se realizará de acuerdo a la necesidad de cada trabajador detectada tanto en el diagnóstico de necesidades de capacitación, así como, en la evaluación de desempeño anual ejecutada.
- 2) El plan de capacitación se desarrollará de manera anual para cada área o unidad administrativa de la Universidad Tecnológica Equinoccial.
- 3) Se desarrollara los mejores planes de capacitación en el personal con la finalidad de garantizar el mejoramiento continuo en el trabajador de la Universidad.
- 4) La capacitación será evaluada en el transcurso del año y el rendimiento o cambio que se demuestra en el desarrollo de las actividades en los trabajadores en sus puestos.

- 5) La capacitación será integral y no aplicada por solicitudes que indiquen un interés meramente personal.

## **NORMATIVIDAD**

### **DE LA CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL**

**Artículo 1. Objeto.-** Esta norma tiene como objeto establecer el procedimiento y los instrumentos para cumplir con el programa de capacitación del personal en forma efectiva.

**Artículo 2. Ámbito de Aplicación.-** La presente norma técnica es ámbito de aplicación de toda la institución de la Universidad Tecnológica Equinoccial. La UTH será responsable de llevar a cabo la coordinación del proceso de la capacitación del personal.

**Artículo 3. De la Capacitación del Personal.-** La capacitación de personal es un proceso permanente que se debe llevar a cabo en la Universidad Tecnológica Equinoccial. La capacitación de personal engloba el mejoramiento continuo del desarrollo de actividades y cumplimiento de objetivos institucionales. Para dar cabida efectiva de la capacitación, se deberá cumplir como requisito indispensable, la evaluación del personal.

**Artículo 4. Del Plan Anual de Capacitación.-** El plan de capacitación será responsabilidad de la Unidad de Talento Humano quien mediante aprobación de la Dirección Administrativa cumplirá con la capacitación de todos los trabajadores de acuerdo con sus necesidades laborales, que puede ser general o específica de acuerdo al Art. 45 del Reglamento Interno de la UTE. La UTH cumplirá con la ejecución del plan de capacitación, coordinando los eventos con la misma Universidad o con entidades externas como Universidades, Institutos de capacitación, Organismos públicos, etc. Las necesidades de capacitación deben ser coordinadas como se mencionó con

anticipación ya que sus costos deben estar incluidos en el presupuesto anual.

**Artículo 5. De las Licencias en Capacitación.-** Todo trabajador gozará de licencia para asistir al evento de capacitación dictado en el lugar que se halle previsto, sin que este día sea recuperado ni sea oneroso para el trabajador. Con la obligación el capacitado de presentar el certificado de cumplimiento de su compromiso.

**Artículo 6. Del procedimiento.-** Es responsabilidad de la UTH de la Universidad Tecnológica Equinoccial elaborar el plan de capacitación y socializar a todos los trabajadores, en este plan se indicará los siguientes aspectos:

- 1) Cronograma de actividad.- En el cual consta la fecha y la hora en la cual se dictará el evento.
- 2) Dirección.- Del lugar donde se dictarán cada evento de capacitación, dependiendo de la necesidad del trabajador, si ésta es en el país o en el exterior.
- 3) Costos.- Del evento, incluido los viáticos por el número de días u horas fuera de la institución. (En contabilidad deberá otorgarse el código contable respectivo en relación al presupuesto aprobado).
- 4) Número de Personas.- El número total de personas que asistirán a cada evento de capacitación.

**Artículo 7. Del Financiamiento.-** Corresponde a la Universidad Tecnológica Equinoccial, financiar la capacitación de su personal, a través de su presupuesto asignado e identificado claramente en la contabilidad para su control interno financiero.

**Artículo 8. De la Periodicidad.-** Los planes de capacitación se ejecutarán anualmente y cada trabajador deberá asistir a todos los eventos que la institución prevé importantes para el desarrollo de sus actividades y su mejoramiento continuo.

**Artículo 9. De la Retribución.-** Los participantes que asistan a la capacitación, deberán cumplir con el doble de tiempo en su puesto de trabajo del tiempo de la capacitación recibida.

En el caso de que un trabajador sea separado de la institución por cualquier motivo sin aun haber devengado el beneficio de la capacitación, deberá pagar en dinero, el valor del evento recibido.

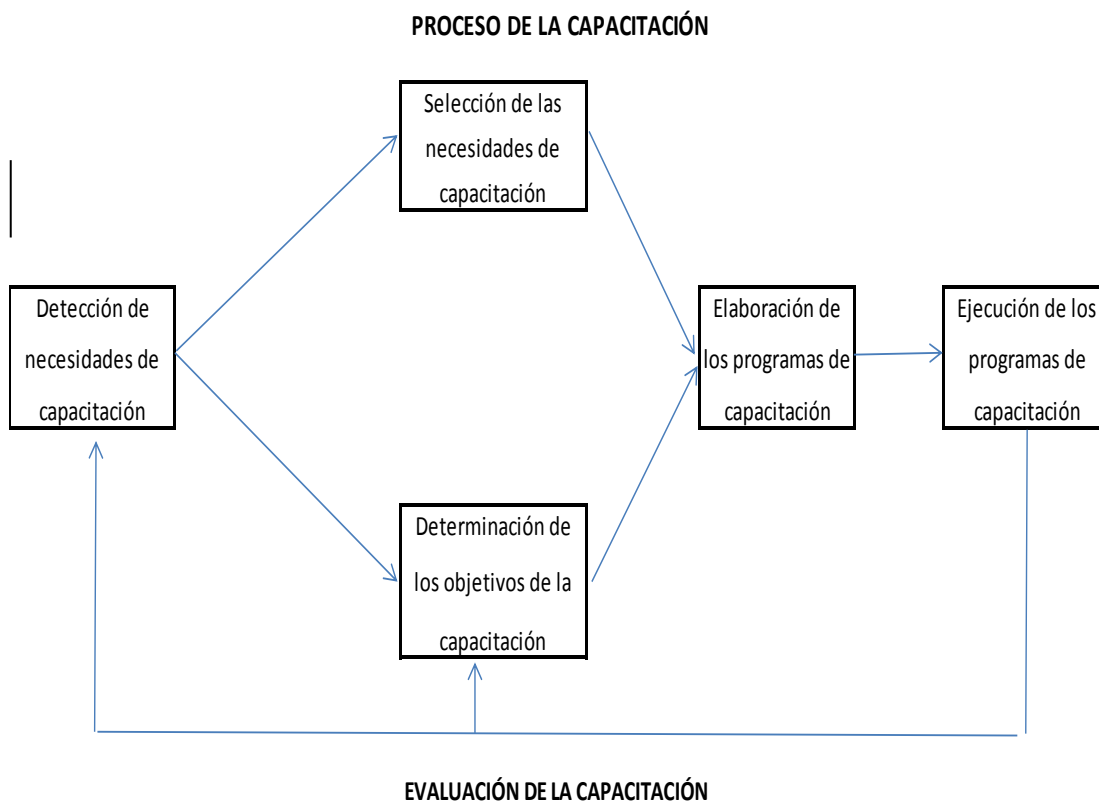
**Artículo 10. Sanciones.-** Los beneficiarios de la capacitación serán sancionados en el caso de no asistir al evento, o enviar un remplazo en su lugar.

**Conclusión.-** La capacitación es el Subsistema que contribuye al mejoramiento continuo del personal y por ende de la Universidad Tecnológica Equinoccial. Este subsistema cumple con la cobertura de todos los déficits de conocimientos y preparación profesional que debe disponer el personal para desarrollar sus actividades.

## **PROCESOS DE CAPACITACIÓN**

Inicia con la detección de necesidades, que consiste en identificar las reales falencias que tienen los trabajadores para el óptimo cumplimiento de sus tareas. Para lo cual se utilizarán varias técnicas y medios que permitan el cumplimiento de este propósito. Se continuará con la selección de las necesidades de capacitación partiendo del universo y priorizando los requerimientos viables. En la subsiguiente fase se determinarán los objetivos de la capacitación que permitirán establecer los lineamientos a seguirse.

Bajo este contexto se elaborarán en forma sistémica los programas de capacitación, que contendrán en forma detallada los temas, y subtemas, contenidos analíticos; así como los medios tecnológicos a utilizarse. Una vez ejecutado el evento se procederá con la evaluación del mismo, para lo cual se utilizarán medios y técnicas que reflejarán la calidad de los resultados y de ser necesario se procederán con los ajustes a las diferentes fases del proceso.



**Cuadro Nº 20** Proceso de capacitación  
**Elaborado por:** Marco Dávila

## **INSTRUMENTOS**

Entre los instrumentos necesarios para cumplir con el proceso de la capacitación del personal se tiene el FORMULARIO D1, Detección de necesidades de capacitación.



<b>FORMATO: D1</b>		<b>PRESUPUESTO DE COSTOS DE EVENTOS</b>	
Nombre del evento:	Dirigido a:	Fecha:	
Invitados:	Asistentes:	% Asistentes	
Duración de horas		Valor H/H	
Ciudad		Instrucción	
Modalidad	Administración directa	Costo por empleado	
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Subtotal</b>
Honorario de Instrucción			
Instructor			
Suministros			
Carpetas			
Esferos			
Copias			
Marcadores			
Borrador			
Certificados			
Movilización /Hospedaje			
Hotel			
Movilización			
Refrigerio			
Lunch			
Equipos			
Pizarra de tiza líquida			
Papelógrafo			
Amplificación			
Local			
Alquiler de local			
<b>total</b>			
Capacitación por cupos			

**Cuadro N° 23** Formulario D3 – Presupuesto de costos de eventos  
**Elaborado por:** Marco Dávila

**Formulario D4**, sobre la evaluación de la capacitación, instrumento que permitirá hacer los ajustes necesarios a las diferentes etapas del proceso de ser el caso.





- Gastos académicos	<u>48%</u>
Total gastos	100%

Del análisis realizado a los conceptos presupuestarios del año 2014, se determina que no contempla los recursos económicos necesarios para este tipo de proyectos encaminados al mejoramiento de la administración del talento humano del área administrativa; por lo que se considera pertinente recomendar a las autoridades de la Universidad Tecnológica Equinoccial la inclusión del siguiente rubro presupuestario para el año fiscal 2015, que permita la ejecución efectiva del estudio y los resultados esperados.

El proyecto tendrá como base de su presupuesto, la consultoría especializada e implementación de los subsistemas de administración del talento humano propuesto, con las siguientes inversiones a utilizarse cuyo plazo de ejecución será de tres meses.

Recursos:

Talento Humano:

- Un experto en el área de recursos humanos	\$21.000
- Tres profesionales de apoyo, expertos en sistemas	<u>\$12.000</u>
Subtotal:	\$33.000

Recursos materiales:

- Equipos de computación	\$ 1.600
- Muebles y enseres	\$ 700
- Suministros de oficina (papel, tinta, anillados)	\$ 400
- Comunicaciones (celulares, dípticos)	\$ 150
- Transporte (gasolina, taxis)	<u>\$ 150</u>
Subtotal	\$ 3.000

Total General de la Inversión:

**\$36.000**

ACTIVIDAD	AÑO 2015 MESES DE: ENERO, FEBRERO Y MARZO						Total presupuesto asignado	Total % Presupuesto Asignado	Control Ejecución
	Enero	Asignación presupuestaria	Febrero	Asignación presupuestaria	Marzo	Asignación presupuestaria			
<b>1. Clasificación de puestos</b>									
Experto en el área de recursos humanos	1.750	33,33%	1.750	33,33%	1.750	33,33%	5.250	100,00%	
Profesional de apoyo, experto en sistemas	<u>1.000</u>	33,33%	<u>1.000</u>	33,33%	<u>1.000</u>	33,33%	<u>3.000</u>	100,00%	
Subtotal	2.750		2.750		2.750		8.250		
Equipos de computación	400	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	400	100,00%	
Muebles y enseres	175	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	175	100,00%	
Suministros de oficina (papel, tinta, anillados)	33	33,33%	33	33,33%	33	33,33%	100	100,00%	
Comunicaciones (celulares, dípticos)	13	33,33%	13	33,33%	13	33,33%	38	100,00%	
Transporte (gasolina, taxis)	<u>13</u>	33,33%	<u>13</u>	33,33%	<u>13</u>	33,33%	<u>38</u>	100,00%	
Subtotal	633		58		58		750		
<b>Total Subsistema clasificación de puestos</b>	<b>3.383</b>		<b>2.808</b>		<b>2.808</b>		<b>9.000</b>		
<b>2. Reclutamiento y selección de personal</b>									
Experto en el área de recursos humanos	1.750	33,33%	1.750	33,33%	1.750	33,33%	5.250	100,00%	
Profesional de apoyo, experto en sistemas	<u>1.000</u>	33,33%	<u>1.000</u>	33,33%	<u>1.000</u>	33,33%	<u>3.000</u>	100,00%	
Subtotal	2.750		2.750		2.750		8.250		
Equipos de computación	400	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	400	100,00%	
Muebles y enseres	175	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	175	100,00%	
Suministros de oficina (papel, tinta, anillados)	33	33,33%	33	33,33%	33	33,33%	100	100,00%	
Comunicaciones (celulares, dípticos)	13	33,33%	13	33,33%	13	33,33%	38	100,00%	
Transporte (gasolina, taxis)	<u>13</u>	33,33%	<u>13</u>	33,33%	<u>13</u>	33,33%	<u>38</u>	100,00%	
Subtotal	633		58		58		750		
<b>Total Subsistema reclutamiento y selección</b>	<b>3.383</b>		<b>2.808</b>		<b>2.808</b>		<b>9.000</b>		
<b>3. Evaluación del desempeño</b>									
Experto en el área de recursos humanos	1.750	33,33%	1.750	33,33%	1.750	33,33%	5.250	100,00%	
Profesional de apoyo, experto en sistemas	<u>1.000</u>	33,33%	<u>1.000</u>	33,33%	<u>1.000</u>	33,33%	<u>3.000</u>	100,00%	
Subtotal	2.750		2.750		2.750		8.250		
Equipos de computación	400	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	400	100,00%	
Muebles y enseres	175	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	175	100,00%	
Suministros de oficina (papel, tinta, anillados)	33	33,33%	33	33,33%	33	33,33%	100	100,00%	
Comunicaciones (celulares, dípticos)	13	33,33%	13	33,33%	13	33,33%	38	100,00%	
Transporte (gasolina, taxis)	<u>13</u>	33,33%	<u>13</u>	33,33%	<u>13</u>	33,33%	<u>38</u>	100,00%	
Subtotal	633		58		58		750		
<b>Total Subsistema evaluación del desempeño</b>	<b>3.383</b>		<b>2.808</b>		<b>2.808</b>		<b>9.000</b>		
<b>4. Capacitación de personal</b>									
Experto en el área de recursos humanos	1.750	33,33%	1.750	33,33%	1.750	33,33%	5.250	100,00%	
Profesional de apoyo, experto en sistemas	<u>1.000</u>	33,33%	<u>1.000</u>	33,33%	<u>1.000</u>	33,33%	<u>3.000</u>	100,00%	
Subtotal	2.750		2.750		2.750		8.250		
Equipos de computación	400	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	400	100,00%	
Muebles y enseres	175	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	175	100,00%	
Suministros de oficina (papel, tinta, anillados)	33	33,33%	33	33,33%	33	33,33%	100	100,00%	
Comunicaciones (celulares, dípticos)	13	33,33%	13	33,33%	13	33,33%	38	100,00%	
Transporte (gasolina, taxis)	<u>13</u>	33,33%	<u>13</u>	33,33%	<u>13</u>	33,33%	<u>38</u>	100,00%	
Subtotal	633		58		58		750		
<b>Total Subsistema evaluación del desempeño</b>	<b>3.383</b>		<b>2.808</b>		<b>2.808</b>		<b>9.000</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>13.533</b>		<b>11.233</b>		<b>11.233</b>		<b>36.000</b>		

**Cuadro N° 25 Control de Costos de Implementación del Sistema**

**Elaborado por: Marco Dávila**

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- La adecuada aplicación de los cuatro Subsistemas cubrirán con todos aquellos vacíos que actualmente tiene la unidad administrativa de Talento Humano y contribuirán con el mejoramiento esperado del desarrollo de actividades de todas las unidades administrativas de la Universidad Tecnológica Equinoccial.
- El correcto uso de los instrumentos encontrados en cada subsistema aporta en la organización funcional de la unidad de Talento Humano y por ende en la organización de la Universidad, llevándola al encuentro de obtener una gestión y prestación de un servicio de calidad.
- La formación profesional y capacitación del personal es la herramienta efectiva para lograr el mejoramiento continuo en todos los procesos llevados a cabo en la Universidad Tecnológica Equinoccial y es competencia de la Unidad de Talento Humano. Es un efecto de sinergia en el que empujar todos hacia la excelencia.
- Uno de los aspectos más importantes que contribuyen con el mejoramiento continuo de todos los procesos de la Universidad Tecnológica Equinoccial, es la evaluación del desempeño realizada a todo el personal, mediante indicadores sistematizados que miden lo más relevante de cada trabajador puesto que le permiten tomar decisiones oportunas y correctas.

- En el caso particular de las extensiones de la Universidad Tecnológica Equinoccial, de Santo Domingo y de Salinas, por reunir características particulares y propias en cuanto a aspectos presupuestarios y administrativos requieren de un estudio específico y posterior en esta materia que les permitirá alinearse a la Matriz.

## **6.2. Recomendaciones**

- Para efectuar un sistema de gestión de Talento Humano idóneo, es recomendable hacer participación de información actualizada y verdadera, que se identifique con lo realmente necesitado y se ajuste a lo que se dispone actualmente como recursos tecnológicos, financieros y humanos.
- Es de fundamental importancia buscar estratégicamente a proveedores eficaces de capacitación, donde los esfuerzos y recursos asignados se hagan efectivos en los participantes, mediante el mejor rendimiento diario de trabajo, que permitirá excogitar lo mejor para que el producto resultante también logre la efectividad esperada.
- Es recomendable mantener cambios permanentes en normativas, reglamentos, políticas de gestión y desarrollo institucional, con la finalidad de lograr un notable proceso de retroalimentación y mejoramiento continuo en la Universidad Tecnológica Equinoccial. La implementación de este diseño es primordial hacerlo lo más pronto posible.
- Es básico además mantener una comunicación abierta a todos los niveles jerárquicos de la Universidad, partiendo de las autoridades hacia sus subordinados y viceversa. La comunicación abierta contribuirá a que todo el personal se encuentre totalmente informado

de todos los intereses que desea lograr la Universidad con sus nuevos sistemas de gestión implantados.

- La retroalimentación y evaluaciones continuas de lo que logremos poner en marcha en base a este estudio serán también importantes y necesarias para todos los niveles de empleados que laboran en esta organización.
- Gestionar ante las autoridades de la Universidad Tecnológica Equinoccial asignen en el presupuesto para el año fiscal 2015 la cantidad de USD \$36.000 (treinta y seis mil dólares) para la implementación del sistema de administración del talento humano para la matriz Quito.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha, 2004. Dirección Estratégica del Talento Humano-Gestión por Competencias - Segunda Edición, Granica S.A, Buenos Aires.

Alles, Martha, 2005. Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, Ediciones Granica S.A, Buenos Aires.

Alles, Martha, 2010. Construyendo Talento, Ediciones Granica S.A, Buenos Aires.

Alles, Martha, 2011. Desarrollo Del Talento Humano, Granica S.A, Buenos Aires.

Bohlander, George y Snell Scot, 2008. Administración de Recursos Humanos Décimo Cuarta Edición, Thomson/Paraninfo, México.

Castillo, José, 2006. Administración de Personal-Segunda Edición, Editorial Ecoe, Bogotá.

Castillo, José, 2009. Crecimiento Integral, Unitexto.Net, Bogotá.

Chiavenato, Idalberto, 2007. El Capital Humano de las Organizaciones 8ª Edición, McGraw-Hill, Buenos Aires.

Chiavenato, Idalberto, 2009. Gestión del Talento Humano 3ª edición, McGraw-Hill, Buenos Aires.

Covey, Stephen, 2004. The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness, Editorial Simon and Schuster, New York.

Daft, Richard, Marcic, Dorothy. (2005). Introducción a la administración. Thomson.

Dessler, Gary, 2004. Administración de Recursos Humanos, Pearson, México.

Echeverría, Juan (2004). Manual de valoración de puestos y calificación de méritos, Deusto, Barcelona

Fleitman Jack (2007). Evaluación integral para implementar modelos de calidad, Pax, México

González Ángel (2006). Métodos de compensación basados en competencias, Uninorte, Barranquilla

Lazzati Santiago (2008). El cambio del comportamiento en el trabajo, Granica, Buenos Aires

López, María (2002). Persona y profesión, Tea, Madrid.

Montes, Jesús (2006). Selección de personal, Ideas propias, España.

R.Wayne Mond y Robert M. Noe (2006). Administración de Recursos Humanos, Novena edición.

Senge, Peter, 2006. La Quinta Disciplina, Ediciones Granica S.A, Buenos Aires.

Siliceo, Alfonso (2004). Capacitación y desarrollo de personal, Noriega, México.

Silzer, Rob y Ben, Dowell, 2010. Strategy Driven Talent Management: A Leadership Imperative, John Wiley & Sons, San Francisco.

Simón, Cristina, 2011. Medición del Capital Humano, Pearson, Madrid.

Valenzuela, Blanca, Ortiz, Micaela (2004). Análisis de puestos de trabajo, S.A de C.V, México.

Wayne, Mondy, 2010. Administración de Recursos Humanos 11ª Edición, Pearson Educación-Prentice Hall, México.

Werther, William y Keith Davis, Joaquín Mejía Gómez, Martha Patricia Guzmán Brito, 2008. Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas, McGraw-Hill, México.

Zelaya Julio (2006). Clasificación de puestos. Universidad Estatal a Distancia, San José.

## Anexos

### FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

1. Objetivo de la encuesta

Obtener datos que permitan diseñar los subsistemas de: descripción de puestos, reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo; y, evaluación del desempeño, para los trabajadores del área administrativa de la Universidad Tecnológica Equinoccial - Sede - Quito.

2. Cobertura geográfica

Quito – Sede Matriz

3. Diseño y realización

Marco Dávila Toro – egresado de la Maestría en Administración de Empresas U.E.E.S

4. Universo de estudio

Personal	Número
Directivo	11
Técnico	88
Apoyo	118
Servicio	108
total	325

5. Ámbito

Se aplicó en las siguientes áreas que conforman la Universidad:

Rectorado



Secretaria General  
 Planificación  
 Dirección Administrativa Financiera  
 Servicios Generales  
 Seguridad  
 Recursos Humanos  
 Contabilidad  
 Tesorería  
 Bienestar Universitario  
 Relaciones Públicas  
 Vicerrectorado General Académico  
 Facultades  
 Departamentos Académicos  
 Educación a Distancia  
 Instituto de Informática y Ciencias de la Computación  
 Dirección General de Posgrados  
 Educación Continua

6. Tipo de muestra

Aleatoria estratificada

7. Distribución de la muestra

Rectorado	3
Secretaria General	4
Planificación	8
Dirección Administrativa Financiera	2
Servicios Generales	25
Seguridad	20
Recursos Humanos	7
Contabilidad	7

Tesorería	8
Bienestar Universitario	5
Relaciones Públicas	5
Vicerrectorado General Académico	12
Facultades	13
Departamentos Académicos	4
Educación a Distancia	5
Instituto de Informática y CC. de la Computación	35
Dirección General de Posgrados	5
Educación Continua	8

8. Nivel de confianza  
 $\alpha = 0.0025$

9. Tipo de encuesta  
 Cuestionario

10. Supervisión, procedimiento e informe  
 Marco Dávila Toro

11. Dirección y coordinación de la investigación  
 Dr. Fabián Hidalgo – Director de Tesis – Marco Dávila Toro –  
 egresado U

12. Período  
 Del 01 de junio del 2013 al 30 de abril del 2014

13. Número de encuestas validas  
 176 (54%)

**Elaborada por:** Marco Dávila