



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL**

**TEMA: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO  
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**

**AUTORA: CABASCANGO HIDALGO, ALEXANDRA ELIZABETH**

**DIRECTOR: ING. MANTILLA JARA, YOLANDA VICTORIA**

**CODIRECTOR: ING. GARCÍA VALDEZ, JOSÉ FRANCISCO**

**SANGOLQUÍ, JUNIO DE 2015**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE**  
**COMERCIO**

**CERTIFICADO DE TUTORIA**

**Ing. Yolanda Mantilla**

**Ing. Francisco García**

**C E R T I F I C A N**

Que el proyecto de grado, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, titulado “Diseño de un Sistema de la Gestión del Talento Humano Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE”, fue desarrollado en su totalidad por la señora ALEXANDRA ELIZABETH CABASCANGO HIDALGO, bajo nuestra dirección y supervisión periódica.

Sangolquí, junio de 2015

---

**ING. YOLANDA MANTILLA**  
**DIRECTORA**

---

**ING. FRANCISCO GARCIA**  
**CODIRECTOR**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE**  
**COMERCIO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**ALEXANDRA ELIZABETH CABASCANGO HIDALGO**

**DECLARO:**

Que el proyecto de grado titulado “Diseño de un Sistema de la Gestión del Talento Humano Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE”, ha sido desarrollado con base a una investigación prolija, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Por lo antes indicado, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de proyecto de grado en mención.

Sangolquí, junio de 2015

---

**Alexandra Elizabeth Cabascango Hidalgo**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE**  
**COMERCIO**

**AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL**

Yo, ALEXANDRA ELIZABETH CABASCANGO HIDALGO, en calidad de autora de la tesis realizada sobre “Diseño de un Sistema de la Gestión del Talento Humano Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE”, por la presente autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contienen esta tesis, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Sangolquí, junio de 2015

---

**Alexandra Elizabeth Cabascango Hidalgo**

**DEDICATORIA**

Agradezco a Dios por la vida, la salud y su bendición, porque me permitió culminar con mis estudios y obtener este título o profesión que me enorgullece, ya que el mismo a más de enriquecer mis conocimientos, habilidades y destrezas que servirá de ejemplo a mis hijos.

Dedico este trabajo a mis padres, hijos y esposo por el apoyo que me brindaron siempre.

**Alexandra Cabascango**

**AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE por haberme abierto sus brazos y en sus aulas día a día me formé como persona de bien, para orgullo de tan prestigiosa Institución, y satisfacción, de mis queridos profesores, amigos y compañeros.

**Alexandra Cabascango**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>CERTIFICADO DE TUTORIA .....</b>	<b>i</b>
<b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL.....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>TABLA DE CONTENIDOS .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. GENERALIDADES.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>9</b>
<b>1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>12</b>
<b>1.6 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.7 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....</b>	<b>13</b>
<b>1.8 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....</b>	<b>15</b>
<b>1.9 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>16</b>
<b>1.10 DIFERENCIA DEL SERVICIO INTERNO VERSUS EL SERVICIO EXTERNO (UNIVERSIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS).....</b>	<b>19</b>
<b>1.11 METODOLOGÍA .....</b>	<b>21</b>
<b>1.12 MÉTODOS.....</b>	<b>22</b>
<b>1.13 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>25</b>
<b>2. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>25</b>

2.2	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS DEL TALENTO HUMANO .....	26
2.3	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN UNA ORGANIZACIÓN. ....	31
2.4.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	41
2.5	SISTEMA OPERACIONAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	45
2.6	PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	48
2.7.	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL .....	62
2.8	MARCO CONCEPTUAL .....	73
2.9	MARCO LEGAL .....	75
CAPÍTULO III.....		78
3.	ANÁLISIS FODA Y PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DOCENTE.....	78
3.1	ANÁLISIS FODA DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DOCENTE .....	78
3.2	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	82
3.3	PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DOCENTE .....	90
3.4	EL SISTEMA DE PROMOCIÓN Y ESTÍMULOS .....	104
3.5	FORMACIÓN.....	109
3.6	LICENCIAS, COMISIONES CON O SIN REMUNERACIÓN Y PERMISOS .....	109
3.7	EVALUACIÓN .....	111
3.8	SISTEMAS DE ARCHIVOS; VIRTUAL Y FÍSICO. ....	112
CAPÍTULO IV .....		113
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
4.1	CONCLUSIONES: .....	113
4.2	RECOMENDACIONES: .....	114



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1. RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DEL TALENTO Y ESTRATEGIA.....</b>	<b>45</b>
<b>GRÁFICO 2. MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN HUMANA .....</b>	<b>49</b>
<b>GRÁFICO 3. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>50</b>
<b>GRÁFICO 4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>51</b>
<b>GRÁFICO 5. PROCESO DE SELECCIÓN .....</b>	<b>52</b>
<b>GRÁFICO 6. SISTEMA DE COMPENSACIÓN .....</b>	<b>55</b>
<b>GRÁFICO 7. DESARROLLO DE PERSONAL .....</b>	<b>58</b>

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS .....</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS .....</b>	<b>89</b>

**ÍNDICE DE CUADROS**

**Cuadro 1. .... 15**  
**Cuadro 2. .... 26**

## RESUMEN

La calidad es un principio universal el cual determina que las actividades que generan valor agregado en una organización deben realizarse “bien desde la primera vez”, por esta razón es procedente y prioritario realizar el Diseño de un Sistema de la Unidad de Talento Humano Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE cuyo fin es dinamizar y actualizar los procesos inherentes a esta área, para alcanzar mayor eficiencia y eficacia en la gestión del desarrollo de la administración y motivación del personal docente. El presente trabajo se ha considerado en tres capítulos los mismos que se dividen de la siguiente manera: En el primer Capítulo, se realiza un estudio referente a los antecedentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, que se creó en junio de 1922 como Escuela de Oficiales Ingenieros, transcurrido catorce años cambió su nombre a Escuela de Artillería e Ingenieros, luego se convirtió en Escuela Técnica de Ingenieros, posteriormente Escuela Politécnica del Ejército y finalmente como se fusionan la Escuela Politécnica del Ejército ESPE, la Universidad Naval Comandante Rafael Morán Valverde –UNINAV y el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico-ITSA, para conformar la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”. Se identificó el problema que tiene la Unidad de Talento Humano, el mismo que responde a una inadecuada aplicación de los procesos funcionales y operacionales de la administración de personal, lo que ha generado una baja productividad y un escaso desarrollo por la falta de aprovechamiento de las potencialidades del talento humano especialmente a nivel de docencia y poco aprovechamiento del clima laboral, no se propicia el desarrollo organizacional deseado por parte de los docentes. En el segundo capítulo se realizó una visualización general de cómo se encuentra la Unidad de Talento Humano, luego se propone un sustento metodológico y teórico que indica la finalidad de la Unidad de

Talento Humano, conceptos que sustentan muchos autores, por ejemplo los principios de rendimiento pregonados por Emerson, quien indica que para alcanzar un mejor rendimiento del individuo se debe establecer el predominio del sentido común, mantener la orientación y supervisión competentes, mucha disciplina, honestidad, entre otros elementos. Se identifican también los principios básicos de Ford, quien utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias, llegando a utilizar los principios de intensificación, de la economicidad, de la productividad. En el tercer capítulo se realiza la Propuesta de Modernizar la Unidad de Talento Humano, esta busca un cambio en la organización, una mejora continua del ambiente laboral de manera efectiva y con resultados que permitan alcanzar los objetivos institucionales, que integre adecuadamente aspectos sustanciales como el clima organizacional, principios de equidad, igualdad, entre otros que permitan el crecimiento de la organización y más aún cuando los docentes son el pilar para el funcionamiento de la universidad. Acciones enunciadas como las más urgentes que combinados con otras como la salud e higiene en el trabajo, así como la motivación permanente a través de cursos de actualización y formación en el país y fuera del mismo permitirán alcanzar la excelencia y como tercera instancia se desarrolla la propuesta, la misma que se encuentra sustentado en el análisis situacional, FODA, las matrices de evaluación de los factores externos y matriz de evaluación de los factores internos que permiten determinar y sugerir las políticas de cambio a implementar en las estrategias FO, FA DO, DA a fin de operacionalizar en base a los programas y proyectos que son el resultado del diagnóstico situacional estratégico.

PALABRAS CLAVES:

**SISTEMA**

**TALENTO HUMANO**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**SERVICIO**

**EFICACIA**

**EFICIENCIA**

**CALIDAD**

## ABSTRACT

Quality is a universal principle, which determines the activities that generate an added value in an organization, where they must be done "right since first time", for this reason, it is appropriated and prioritized performing a System in the Professor Human Talent Unit of the Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE which goal is to streamline and update the processes involved in this area, in order to achieve greater efficiency in the field of development, administration and motivation of academic staff. For this paper, it has considered three chapters which are divided in the following way: In Chapter 1, there is a study concerning to the history of the Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, which was created in June 1922 as Escuela de Oficiales de Ingenieros, then it became the Escuela Técnica de Ingenieros, later Escuela Politécnica del Ejército and finally merges the Universidad Naval Comandante Rafael Morán Valverde – UNINAV, Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico-ITSA and Escuela Politécnica del Ejército to create the Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Likewise, it identified the problems that Human Talent Unit has, which responds to the inadequate implementation of functional and operational processes of personnel management, that has generated low productivity, poor development and lack of exploitation of the potentialities of human talent unit, especially at academic level and little use of the work environment that is not conducive to the desired organizational development. In the second chapter, a general view of the Human Resource Unit is done, then a methodological and theoretical basis are purposed in order to ascertain the Human Resource Units aim, concepts that many authors propose, for example the principles of performance touted by Emerson are mentioned here, who said that the individual performance has to set up the prevalence of common sense, maintaining orientation and competent supervision, a lot of discipline, honesty, and so on. Also here the basic principles of Ford are identified, who used a vertical and a horizontal integration system, generating from the initial raw material until the final product, in addition to a string of commercial distribution through its own agencies, getting to use the principle of intensification, of inexpensiveness and the productivity. In Chapter 3, it presents the

Proposal to Modernize the Human Resource Unit, which looks for a change in the organization in order to improve the work environment in an effective way and with results that allow to get the institutional goals, thus they have to integrate some substantial aspects in a suitable way and even more when the professors are the cornerstone for the motion of the university. Actions referred to as the most urgent, that are combined with others such as health and safety at work, as well as the permanent motivation through refresher and training courses in the country and abroad for achieving the excellence. Finally in the third instance, the Proposal is developed, which is sustained in the FODA analysis, the assessment matrixes of the internal and external factors that allow determining and suggesting policy changes to implement in the strategies FO, FA, DO, DA to operationalize based on the programs and projects which are the result of the strategic situational diagnostic.

**KEY WORDS:**

**SYSTEM**

**HUMAN TALENT**

**ADMINISTRATIVE MANAGEMENT**

**STRATEGIC MANAGEMENT**

**SERVICE**

**EFFECTIVENESS**

**EFFICIENCY**

**QUALITY**



## CAPÍTULO I

### 1. GENERALIDADES

#### 1.1 ANTECEDENTES

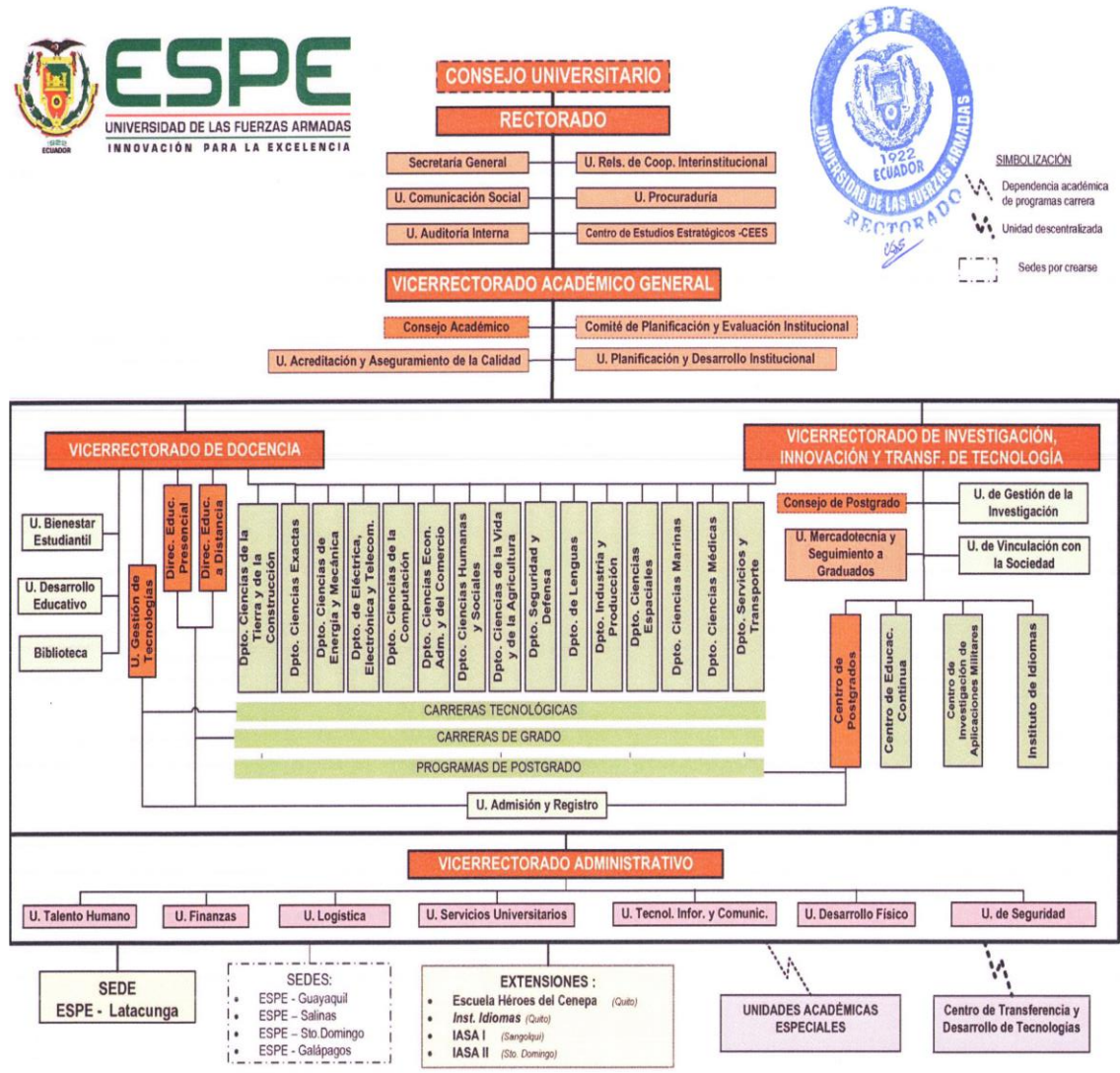
La Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE se creó en junio de 1922 como Escuela de Oficiales Ingenieros, transcurrido catorce años cambió su nombre a Escuela de Artillería e Ingenieros en diciembre de 1936. Teniendo como objetivo la vanguardia en el estudio de las ciencias exactas en el año 1948 adopto el nombre de Escuela Técnica de Ingenieros. En 1972 ingresaron treinta (30) estudiantes civiles calificados, quienes a más de la cátedra recibían entrenamiento militar en los cuarteles de ingeniería. Por la creación de nuevas facultades y el aumento de alumnos civiles el 8 de diciembre de 1977 cambió su nombre a Escuela Politécnica del Ejército. Con fecha 26 de junio de 2013, se fusionan la Escuela Politécnica del Ejército ESPE, la Universidad Naval Comandante Rafael Moran Valverde –UNINAV y el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico-ITSA, para conformar la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”.

El Estatuto de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, aprobado el veintiséis de junio de 2013, señala que: “La Universidad de las Fuerzas “ESPE”, es una institución de educación superior; con personería jurídica, de derecho público y sin fines de lucro; con autonomía académica, administrativa, financiera, orgánica y patrimonio propio. Como institución de educación superior de las Fuerzas Armadas es dependiente del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas en: política institucional en el ámbito de educación superior, designación de autoridades ejecutivas, y asignación del personal militar necesario para el funcionamiento de la Universidad, conforme al presente estatuto.

La Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”, es una comunidad de autoridades militares y civiles, personal académico, estudiantes personal administrativo y trabajadores. Su misión es formar académicos, profesionales e investigadores de

excelencia, creativos, humanistas, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana; generar, aplicar y transferir el conocimiento; y, proporcionar e implementar alternativas de solución a los problemas del país, acordes con el Plan Nacional de Desarrollo; siendo su visión permanente ser una universidad líder en la gestión del conocimiento y tecnología en el sistema de educación superior del país, con prestigio internacional.”

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Unidad de Desarrollo Institucional - Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

A partir de octubre de 2010 nace la nueva Ley Orgánica de Educación Superior en la que se establecen las nuevas políticas para las Universidades y Escuelas Politécnicas Superiores públicas y privadas, disposición que debió cumplir la Universidad y para ello se han venido realizando las coordinaciones con las diferentes instituciones gubernamentales y a nivel interno para adecuar el sistema educativo superior a esta nueva realidad.

A la Ley de Educación Superior se complementa el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador de Educación Superior emitido por el CES, mismo que viabiliza el funcionamiento del personal académico en las Universidades y Escuelas Politécnicas, es por ello que a partir del 2012 las políticas a nivel de Universidad han cambiado considerablemente.

Se debe añadir que la Universidad al ser una institución pública, las asignaciones presupuestarias dependen directamente del Ministerio de Finanzas y la distribución de los recursos económicos debe realizarse en función del monto que asigne dicha cartera de Estado.

La Unidad de Talento Humano se encuentra atravesando fuertes desafíos por los cambios dispuestos por las Autoridades del CES y SENESCYT a través de la implementación de nuevas normativas como la Ley Orgánica de Educación Superior como en el Reglamento antes citado, lo que obliga a realizar importantes cambios en la estructura organizacional y la implementación de las disposiciones para regular los procesos como: ingreso, selección, estabilidad, distribución del tiempo de dedicación, remuneraciones, promociones, estímulos, escalafón, facilidades para el perfeccionamiento, supresión de puestos y jubilaciones.

En lo que respecta al manejo del talento humano docente, la Unidad ha tenido que administrar los procesos de gestión basados en lo que establece la Ley Orgánica de Educación Superior-LOES: “Art. 150.- Requisitos para ser profesor o profesora titular

principal.- Para ser profesor o profesora titular principal de una universidad o escuela politécnica pública o particular del Sistema de Educación Superior se deberá cumplir con los siguientes requisitos: a) Tener título de posgrado correspondiente a doctorado (PhD o su equivalente) en el área afín en que ejercerá la cátedra; b) Haber realizado o publicado obras de relevancia o artículos indexados en el área afín en que ejercerá la cátedra, individual o colectivamente, en los últimos cinco años; c) Ser ganador del correspondiente concurso público de merecimientos y oposición; y. d) Tener cuatro años de experiencia docente, y reunir los requisitos adicionales, señalados en los estatutos de cada universidad o escuela politécnica, en ejercicio de su autonomía responsable, los que tendrán plena concordancia con el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. Los profesores titulares agregados o auxiliares deberán contar como mínimo con título de maestría afín al área en que ejercerán la cátedra, los demás requisitos se establecerán en el reglamento respectivo.

Art. 153.- Requisitos para los profesores o profesoras no titulares.- Los requisitos para ser profesor o profesora invitado, ocasional u honorario serán establecidos en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.”

Con estos antecedentes la Unidad de Talento Humano debe planificar anualmente los recursos que requiere para el ingreso, categorizaciones, modificación de régimen de dedicación y otras actividades inherentes a esta Unidad, actividades que responden al cumplimiento de las disposiciones emitidas por el CES y la SENESCYT a través de sus normativas.

La Dirección de Talento Humano se encuentra estructurada de la siguiente manera:

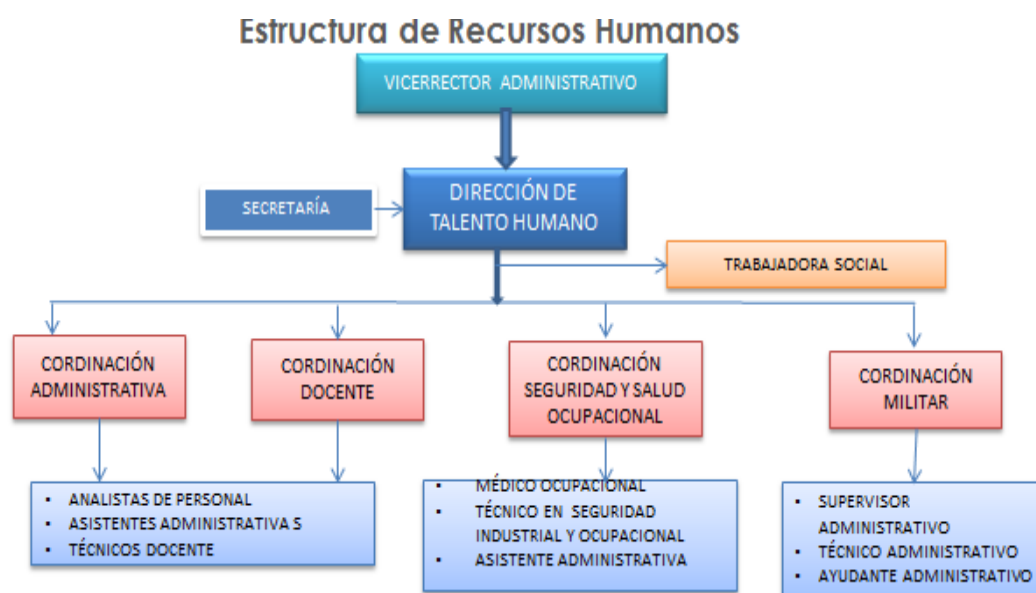
- Unidad de Talento Humano Administrativo
- Unidad de Talento Humano Docente
- Unidad de Talento Humano Militar

Cada una de estas áreas responde a un objetivo específico dependiente de la naturaleza de su administración, así es el caso de la Unidad de Talento Humano Docente cuya responsabilidad radica en gestionar todos los procesos relacionados a: Planificación, reclutamiento, selección, formación, promoción/estímulos y evaluación del cuerpo docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Actualmente la institución cuenta con un sistema de archivo digital a través del sistema BANNER y SIFHRE en los que reposan la información básica, así como los títulos, experiencia profesional y docentes, publicaciones, proyectos de investigación, entre otros datos que son importantes para consolidar la carpeta docente. Igualmente se dispone de un archivo físico, en el cual reposa toda la información del personal docente activo y pasivo de la institución, esto permite evidenciar el numérico de docentes que tiene la institución, así como su historial de vida.

## 1.2 ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

La Unidad de Talento Humano se encuentra conformada de la siguiente manera.



### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hace imprescindible que la gestión organizacional de las empresas en su conjunto sean altamente creativas, innovadoras y se adapten ágilmente a los cambios de este nuevo tiempo, y para lograrlo necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión y visión organizacional, así como a su vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades personales y profesionales así como institucionales. Lo que realmente se requiere en la actualidad es que existan organizaciones en donde el talento humano tenga la posibilidad de ejercitar su intuición e iniciativa en base a una formación y conocimiento gerencial. El tema de gestión humana o gerencia del capital humano en el ámbito universal y sobre todo en el académico, debe ser tratado de una manera extensa y profunda.

La Gestión del Talento Humano está orientada a la persona como un instrumento, primordial en el desarrollo y crecimiento de los bienes y servicios de una organización, por tanto en definitiva es el capital principal en la gestión organizacional que posee habilidades y características propias que dan vida, movimiento y acción a toda organización, constituye el SER HUMANO. Es inadmisibles que una organización funcione sin la presencia del factor humano. Las Organizaciones podrán disponer de recursos financieros, recursos físicos, tecnológicos y técnicos pero sin la presencia del ser humano que gestione estos recursos no podría subsistir cualquier organización.

La gestión humana a lo largo de la historia ha estado siempre relacionada a los procesos que exige la administración del recurso humano esto es dar respuesta a los requerimientos propios de las organizaciones de una manera funcional y operacional, es decir se nombraba a las personas para que ocupen puestos y se encarguen de los procesos de reclutamiento, selección, clasificación, contratación y por ende la administración de personal a manera de recurso.

Con el pasar del tiempo, las diferentes teorías administrativas empezaron a hacer énfasis en la necesidad de repensar el contexto social de las necesidades humanas dentro de las organizaciones considerando que el problema no era solo de administrar los recursos humanos necesarios para cumplir con las diferentes operaciones de las empresas y de esta manera se plasman los objetivos institucionales, sino que se requería crear espacios que se encargaran de promover y posibilitar el desarrollo de las personas desde sus distintos puestos de trabajo en forma integral. Uno de los cambios radicales consistió en el diseño de las estructuras organizacionales de la mayoría de las Instituciones que desaparecieron las “Oficinas de Personal” para dar paso a las “Oficinas de la Gestión del Talento Humano y en otras “Desarrollo Humano”.

En este sentido la Gestión del Talento Humano y/o Desarrollo Humano implica que debe tener una visión estratégica del talento humano y comprometerse en la gestión del cambio, para lo cual debe generar acciones que permitan destacar las competencias de los empleados en todos sus niveles y valorar sus conocimientos, habilidades y destrezas, es decir sus capacidades en beneficio de los intereses organizacionales, enfocándose principalmente a estimular, motivar y formar un individuo para que pueda realizar sus múltiples potencialidades en todas las dimensiones de su ser, como individuo y como parte integral de la organización y por ende de la sociedad.

Por otra parte, se observa que las empresas líderes y competitivas han comprendido que solo mediante una racional inversión en programas de capacitación lograran obtener el nivel de competencia exigido en los nuevos mercados, aunque muchas otras no ven esto como una inversión sino como un gasto y siguen insistiendo que su “talento humano” constituye un instrumento cuantificable dentro de la Institución.

Analizando la importancia de la gestión del talento humano dentro de las organizaciones se evidencia que no solamente es el generador productivo sino que a través de su intervención e interrelación social que implica las relaciones laborales, éste se desenvuelve en un ambiente en donde propicia el compromiso organizacional creando

climas y culturas que permitan viabilizar los objetivos institucionales para alcanzar la Misión y Visión Empresarial.

Por tanto en los últimos tiempos los líderes empresariales conceden la razón a esta última tendencia y permiten los cambios y transformaciones en sus empresas sustentando la redefinición de su administración y específicamente la gestión del capital humano para que se vuelva más productivo, no solo en el sentido de la búsqueda de la rentabilidad económica de la empresa, sino la rentabilidad social, compromiso interno y externo frente a la sociedad en la que se desenvuelve y por ende, lograr el mayor éxito empresarial.

Lastimosamente no todas las empresas están convencidas y no cuentan con el suficiente capital para destinarlo en el apoyo de la gestión del talento humano, por tanto, tienden a un menor desarrollo que las que cuentan con los recursos y voluntad para invertir en la incorporación de procesos que mejoren las competencias institucionales. Un asesoramiento constituye un avance que brinda ventajas para enfrentar mayores retos y complejidades en la era de la modernización y el cambio.

Uno de los problemas que se evidencia en las unidades del talento humano en las organizaciones es la falta de instrumentaciones, mecanismos y procedimientos en la gestión de procesos como reclutamiento, selección, contratación e inducción, capacitación, evaluación del desempeño, motivación y compromiso de los colaboradores que implique la generación de un adecuado clima organizacional, es por ello que un plan de modernización y actualización del talento humano debe responder a las exigencias establecidas en la gestión organizacional y en el caso de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE que no escapa a esta concepción, por ser una Institución de Educación Superior a su vez debe responder a:

- La Constitución de la República del Ecuador, así como las diferentes leyes conexas que exigen un cambio en la concepción de la Unidad de Talento Humano, con un enfoque de complementariedad, aun distinguiendo y respetando las



individualidades, lo que propicia la condición de proyectarse hacia una mejor calidad de vida.

- Plan Nacional del Buen Vivir, lo referente a la modernización del Estado; para ello deben renovar los procesos, contratar nuevo personal docente, actualizar los sistemas de administración del talento humano, seguridad ocupacional, que implique un compromiso institucional por parte de los colaboradores de la institución.
- Nueva normativa de la Universidad, exige de un capital humano mucho más crítico y orientado a la investigación que promueva la innovación y transferencia y por ende coadyuve con la formación integral de los profesionales al desarrollo sustentable del país; esto requiere de docentes universitarios preparados que respondan a los retos sociales y económicos de nuestra nación.
- Una buena gestión del talento humano docente, permitirá que sus profesores adquieran un mayor compromiso y un sentido de pertenencia o empoderamiento y en el supuesto de existir nuevas oportunidades de trabajo en otras instituciones públicas o privadas, existiría el sentido de pertinencia institucional sin correr el riesgo de provocación de nuevas relaciones laborales.
- La Unidad de Talento Humano, como área responsable de la administración del capital humano de la Universidad debe comprometerse por actualizar y modernizar los canales de comunicación, sistemas de contratación, escalafón y escala remunerativa, así como la observación de las leyes y reglamentos vigentes para la buena marcha de la Universidad y en beneficio de la comunidad universitaria en conjunto.

#### **1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

Los cambios provocados por las nuevas estructuras organizacionales y la implementación de nuevas normativas que rigen los destinos de las Instituciones de

Educación Superior en el caso de la presente investigación, como es la aplicación de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES y su respectivo reglamento, exige la modernización en la Universidad Ecuatoriana, con el fin de lograr niveles de alta calidad de formación profesional que requiere la sociedad ecuatoriana, y en este caso el cumplimiento de la Misión Institucional se logra con la Formación Profesional en los diferentes campos del saber y como se pudo observar, sin el contingente humano ninguna organización prospera ni logra los niveles de desarrollo que pretenden alcanzar, la gestión del talento humano por ser el área más sensible y la que permite y promueve el desarrollo de los seres humanos, no importa sus condiciones (docentes, investigadores, estudiantes, autoridades), requiere ser tratada de una manera muy particular y pormenorizada.

La inadecuada aplicación de los procesos funcionales y operacionales de la administración de personal en la Escuela Politécnica del Ejército y peor aún en la transición a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE ha generado una baja productividad y un escaso desarrollo y falta de aprovechamiento de las potencialidades del talento humano especialmente el Docente Universitario determinando un limitado clima laboral que no propicie el desarrollo organizacional deseado.

Un problema fundamental sin duda, es la falta de una normativa interna que responda a la actual unificación de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por cuanto los reglamentos que innovan los procesos responden a otra realidad, que se diluye en la transición de la Escuela Politécnica del Ejército.

En definitiva es necesario contar con un plan de mejoras en los procesos de talento humano docente, incorporando a su vez sistemas tecnológicos, experticia en el manejo del talento humano y sobre todo liderazgo y compromiso gerencial por parte de las autoridades ya que en la actualidad el ser humano ya no es una herramienta de trabajo, sino que constituye el capital más importante que permite el cambio de las organizaciones.

Se debe considerar que todas las instituciones y por qué no las de Educación Superior, se empeñan por cumplir sus objetivos, para ello requieren asegurar que sus docentes se adapten a las funciones encomendadas por los departamentos y unidades académicas. Es muy importante que las unidades conozcan con exactitud cuál es el perfil profesional que requieren los docentes para desarrollar la academia o para realizar procesos de investigación científica.

Por otro lado se tiene la problemática de que los colaboradores de las organizaciones en muchos casos no se encuentran aptos para las actividades encomendadas sea porque la formación académica es diferente a su rol o porque simplemente se asignó una carga horaria con el fin de llenar la falta de docentes en una determinada asignatura. Los expertos recomiendan la selección de un buen elemento laboral, pues su mala elección tiene costos elevados, esto sucede cuando no existe un proceso definido en cuanto a la cultura organizacional.

En definitiva el problema actual de muchas universidades consiste en que no se puede encontrar profesionales idóneas para todas las áreas académicas requeridas y posiciones que buscan, lo que trae como consecuencia contratar personal docente sin cumplir con el perfil, todo esto por la falta de lineamientos y herramientas que faciliten la selección correcta del personal, lo que ocasiona desperdicio de tiempo y dinero.

La Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, no es la excepción porque su proceso de unificación como una nueva universidad, enfrenta muchos retos internos como externos, los mismos que se relacionan principalmente con la inclusión y desarrollo del talento humano; por tanto, como organización debe velar para que su talento humano sea cada día más competitivo, comprometido y sobre todo muy imaginativo y creativo que permita cumplir los grandes lineamientos que se propone la institución.

Para ello se hace necesario que la Unidad de Talento Humano se adapte a los nuevos cambios tecnológicos para que los procesos se vuelvan más ágiles.

Todas las unidades organizacionales buscan que la Unidad de Talento Humano facilite asesoría en recursos humanos por el hecho de que sus departamentos desconocen la normativa relacionada con incentivos, remuneraciones, perfiles, entre otros aspectos necesarios en la implementación y desarrollo del talento humano, para ello se requiere que exista una Unidad Administrativa responsable de emitir políticas, administrar, consolidar y realizar procesos de seguimiento y aseguramiento de la calidad en el manejo del cliente interno que se vea reflejando en la satisfacción del cliente externo; con esta expectativa es necesario tener un sistema de gestión del talento humano actualizado y convencido así como seguro de solventar todas las dudas que surjan de los docentes, autoridades e inclusive de los estudiantes.

## **1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

- Cuál es el sistema de gestión que se aplica al personal académico en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.
- Cuáles son los factores que influyen en los procesos de Administración del Talento Humano Docente.
- Cómo un diseño de gestión aplicado al personal académico de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE permitirá una mejor administración del Talento Humano Docente.

## **1.6 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **1.6.1 Objetivo General**

- Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano Docente en la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Realizar el diagnóstico situacional sobre la administración del talento humano docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Establecer los factores que influyen en los proceso de la administración del Talento Humano Docente.
- Determinar un modelo de Gestión del Talento Humano Docente que garantice la planeación, organización, aplicación, evaluación, dirección y seguimiento de las líneas de acción permanentes de formación del talento humano docente de la institución.

## **1.7 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **1.7.1 Variable independiente**

Se refiere a la característica o propiedad que se supone ser la causa del caso estudiado. Se puede definir también como la variable que se está manipulando, lo que en el proyecto viene a ser la demanda de los servicios de la universidad en el mercado, es decir los clientes, internos y externos, docentes, personal administrativo, militar, estudiantes de la institución.

Del estudio realizado se identifica que las variables independientes para el presente estudio comprenden:

- Ingreso de Personal Académico Titular que cumple con los requisitos establecidos en la LOES y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, para el Concurso.
- Ingreso de Personal Académico no Titular que cumple con los requisitos establecidos en la LOES y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, para la vinculación.

- Ingreso de personal Técnico Docente que cumple con los requisitos establecidos en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, para el apoyo a las actividades de docencia.

### **1.7.2 Variable dependiente**

La variable dependiente es el factor que es observado y medido para determinar el efecto de la variable independiente es así que el proyecto se lo puede definir como la oferta, es decir, el servicio que se va a ofertar con la modernización del sistema de talento humano.

Para el caso en estudio se identifican las siguientes variables dependientes:

- Sistema de Gestión del Talento Humano Docente
- Sistema de Gestión del Talento Humano Administrativo
- Sistema de Gestión del Talento Humano Militar

Cada uno de los sistemas cumple procedimientos propios que se encuentran establecidos en las normativas legales vigentes para cada caso.

## 1.8 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Cuadro 1.**

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN O CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Gestión	SIMON L. DOLAN Y OTROS, cuando se refiere a la Gestión indica que: “La orientación que debe adoptar el departamento de recursos humanos de cualquier organización debe ser proactiva. Esto es, intentar anticiparse a las situaciones y ser los primeros en plantear acciones que permitan responder a las amenazas y aprovechar las oportunidades antes que nuestros competidores.” (2007, pág. 17)	Planificación Organización Ejecución Evaluación	Expedientes registrados. Personal docente que se acogió al plan de jubilación Personal atendido. Docentes Contratados. Número de sanciones aplicadas a través del Régimen Disciplinario.	Plan de automatización de los expedientes del personal docente. Gestión del Talento Humano. Registro en los sistemas SIFRHE Y BANNER de personal jubilado. Registro en los sistemas SIFRHE Y BANNER del personal sancionado.
Recursos Humanos	“La Dirección de Recursos Humanos es la que posee los conocimientos, capacidades y habilidades para articular el modo más eficaz de gestión sirviendo como apoyo al resto de la organización” (SIMON L. DOLAN Y OTROS, 2007, pág. 14)	Personal Directivo Personal Docente Personal Administrativo Trabajadores Personal Militar	Bienestar del personal directivo, docente, administrativo, trabajadores y militares.	Evaluación permanente. Capacitación permanente. Pago puntual de las remuneraciones y beneficios de ley.

## 1.9 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Uno de los objetivos del gobierno nacional a través del Plan Nacional del Buen Vivir es la de “fortalecer la capacidad de los niveles de gobierno, a través de planes y programas de capacitación, formación y asistencia técnica, para el efectivo ejercicio de sus competencias”, disposición que es de cumplimiento a nivel nacional para fortalecer la institucionalidad y realizar con una eficiente administración pública que propenda a la formación del talento humano, considerado como gestores del cambio social, cultural y sobre todo científico y tecnológico, sustentado en una visión axiológica.

Igualmente la gestión del talento humano en las organizaciones ha dado un giro integral, su enfoque contextual en nuestro país poco a poco va operando este cambio. Lamentablemente la estructura organizacional que la mayoría de empresas posee es una causa de lento cambio y que los administradores del talento humano deben enfrentar.

El personal de las empresas es el núcleo y fuerza fundamental en el desarrollo de los planes y programas estratégicos. Por esto, quien gestiona el talento humano debe estar inmerso en los planes, programas y objetivos de la empresa, en el caso de las universidades el compromiso con el talento humano es más directo aún, porque se contrata talento humano para que imparta conocimiento a un nuevo talento que es el estudiante.

Es necesario entonces comprometerse con las Unidades de Talento Humano para promover cambios profundos y que las organizaciones puedan vivir una nueva experiencia como resultado de los cambios que se realicen. Si las empresas cuentan con personal apto para la posición encomendada tienen mayores ventajas que el resto, al contar con profesionales que ellos saben que les generarán los resultados buscados; por ello la importancia de que las altas gerencias y departamentos de recursos humanos busquen apoyo que les puede brindar los expertos en ésta área inclusive las consultoras, en vista de las elevadas cargas de trabajo que posee la unidad de talento humano en sus actividades diarias.



El plan de modernización y actualización de los procesos de gestión del talento humano busca mejorar el clima laboral de las empresas, quienes contarían con el servicio que asegure la mejora del ambiente en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Así como también se busca el bienestar del recurso humano, que se explica como la satisfacción de la persona en el emprendimiento de sus labores administrativas y académicas y por tanto en su productividad. Los beneficios son para la empresa, en este caso la universidad y para la persona (docentes especialmente) que laborarán en ella, es el ganar y ganar.

En lo referente al sustento teórico, se parte del levantamiento de los procesos que actualmente tiene la institución, luego las diferentes unidades y particularmente la unidad de talento humano docente que se viene cumpliendo en la actualidad, para ello se tendrá que realizar un diagnóstico de los procesos más importantes que se relacionan directamente con la Unidad de Talento Humano. Con esta primera aproximación se reúna y se determine cada una de las competencias que se busca en cada docente, en coordinación con los departamentos.

La Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, al contar con un Sistema de Gestión del Talento Humano Docente permitirá viabilizar los procesos académicos, gestión, dirección, investigación y vinculación y existirá un mayor compromiso con la institución.

Actualmente la Universidad cuenta con una población docente de 1115 profesores, distribuidos de la siguiente manera:

**POBLACIÓN DOCENTES A DICIEMBRE DE 2014**

<b>TOTAL</b>	<b>1115</b>
<b>TC</b>	<b>519</b>
<b>MT</b>	<b>6</b>
<b>TP</b>	<b>590</b>

**GÉNERO**

<b>HOMBRES</b>	<b>765</b>
<b>MUJERES</b>	<b>350</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1115</b>

**NO TITULARES (CONTRATOS OCASIONALES)**

<b>TC</b>	<b>33</b>
<b>MT</b>	<b>5</b>
<b>TP</b>	<b>92</b>
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>

**TITULARES (CON NOMBRAMIENTO)**

<b>TC</b>	<b>486</b>
<b>MT</b>	<b>1</b>
<b>TP</b>	<b>498</b>
<b>TOTAL</b>	<b>985</b>

**ESCALAFON DOCENTE**

<b>PRINCIPAL 1</b>	<b>43</b>
<b>AGREGADO 1</b>	<b>468</b>
<b>AUXILIAR 1</b>	<b>88</b>
<b>TOTAL</b>	<b>599</b>

<b>NO ESCALAFONADOS</b>	<b>386</b>
-------------------------	------------

### **1.10 DIFERENCIA DEL SERVICIO INTERNO VERSUS EL SERVICIO EXTERNO (UNIVERSIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS).**

Con la implementación del plan de modernización del sistema de talento humano de la universidad, lo que se busca es que el servicio cambie con respecto a los demás centros de educación superior:

- El estar siempre atentos a las posiciones que están requiriendo los estudiantes, padres de familia, empresas, etc.
- Conocer bien las necesidades de los clientes internos y luego externo para entregarles un buen servicio, teniendo conocimiento de lo que requieren.
- Contar con un personal adecuado y capacitado para operar.
- Diferenciación como parte de la ventaja competitiva.
- Calidad y seriedad en nuestro servicio para con nuestros docentes y estudiantes.
- Capacitación constante a nuestro personal de tal manera que se sientan preparados para realizar su trabajo correctamente.

Conseguir que los funcionarios adopten una cultura de productividad, apoyando al crecimiento de la calidad educativa, es decir buscar que el docente, sobretodo se sienta identificado con la organización. INFORMACIÓN PARA EL FODA.

### **ANÁLISIS INTERNO**

#### **FORTALEZAS**

- Disciplina universitaria
- Infraestructura amplia y moderna
- Estructura organizativa flexible
- Ideología apolítica de la Universidad

- Profesores con alta capacidad en Ciencias Técnicas
- Personal docente, administrativo y trabajadores capacitados

### **DEBILIDADES**

- Alta rotación de personal directivo
- Diferenciación marcada de personal militar, docente y administrativo
- Inexistencia de un sistema automático para la gestión del talento humano
- Insuficientes recursos económicos para cumplir con los objetivos institucionales
- Poca experiencia del personal directivo para el manejo de las Unidades Académicas y Administrativas
- Bajo porcentaje de personal académico propio en los Programas de Posgrado
- Bajo grado de conocimiento de los diferentes Reglamentos

### **ANÁLISIS EXTERNO**

#### **OPORTUNIDADES**

- Cambio de la matriz productiva implementada por el gobierno
- Asignación del Programa Prometeo por parte del SENESCYT
- Universidad Pública vinculada a las Fuerzas Armadas
- Plan de excelencia de la SENESCYT
- Eventos del Sistema Nacional SNNA

#### **AMENAZAS**

- Reducción en las asignaciones presupuestarias a la IES por parte del Estado
- Demanda de profesores especializados por parte de otras Universidades
- El crecimiento de la oferta de formación universitaria por parte de las universidades privadas
- Oferta de Educación Presencial y a Distancia de otras Universidades Nacionales e Internacionales

## 1.11 METODOLOGÍA

Metodología.- Es la teoría del método. Por tanto, es el estudio científico que nos enseña a descubrir nuevos conocimientos.

Método.- Proviene del griego META – ODON, que significa camino a...; ir encaminado, no extraviado.

Métodos lógicos o científicos.- Están destinados a descubrir la verdad o confirmarla mediante conclusiones ciertas y firmes<sup>1</sup>. Esos métodos son:

Método inductivo

Método deductivo

Raras veces se emplean solos, ya que casi siempre se utilizan en forma combinada, como:

Método inductivo – deductivo

Método deductivo – inductivo.

Los métodos lógicos o científicos emplean dos procesos mentales que, recorriendo el camino de manera inversa, conducen conjuntamente al establecimiento de la verdad: son el análisis y la síntesis.

Análisis.- Consiste en desintegrar un hecho o una idea en sus partes, para mostrarlas, describirlas, numerarlas y para explicar las causas de los hechos o fenómenos que constituyen el todo.

Síntesis.- Es el proceso mediante el cual se reconstituye el todo uniendo sus partes y facilitando la comprensión cabal del asunto que se estudia.

Método inductivo.- Es un proceso analítico – sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio, o ley general que los rige. El método inductivo sigue los siguientes pasos:

---

- a) Observación
- b) Experimentación
- c) Comparación
- d) Abstracción
- e) Generalización

Método deductivo.- Sigue un proceso sintético – analítico, es decir contrario al anterior; se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las que se aplican; o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas. El método deductivo sigue los siguientes pasos:

- a) Aplicación.
- b) Comprensión.
- c) Demostración.

#### Métodos particulares

Son los que se emplean para realizar los diversos tipos de investigaciones.

Los principales son:

- a) Método histórico- comparado.
- b) Método descriptivo.
- c) Método experimental.

Todos los métodos particulares siguen el mismo proceso. Fundamentalmente todas las investigaciones se realizan en base al método científico.

### 1.12 MÉTODOS

En la aplicación del presente trabajo se aplicará la primera clasificación debido a que se posee un problema identificado y se desea resolverlo.

Para alcanzar el objetivo del proyecto se utilizará el **método científico** que se incluye los pasos necesarios para obtener información válida mediante técnicas confiables. La

importancia de este método es que permite comprender la esencia de un todo mediante el conocimiento de sus partes.

Los pasos para la aplicación del mismo se encuentra en la observación, que consiste en enfocarse en los elementos que son parte del proyecto para estudiarlos tal como se presentan en realidad, es decir observar el sentir de los docentes tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial de la institución.

Luego se aplicará el **método inductivo**, que parte de las observaciones para analizar cada unidad o área de trabajo, es este caso se analizará el comportamiento, así como los requerimientos de cada uno de los docentes por Departamento o Unidad Académica. Con este método se pretende además conocer el comportamiento del talento humano docente de la ESPE Matriz y Extensiones, buscando información que permita realizar los cambios requeridos en el proceso de sistematización de la unidad de talento humano docente.

Igualmente es importante recalcar que el presente método servirá como una herramienta para observar el comportamiento del clima organizacional actual de los docentes y con ello consolidar la información para el FODA.

Finalmente, se considera el **método analítico- sintético**, porque este servirá para desarrollar cuatro capítulos que contiene el documento, en función de los requisitos y la sustentación teórica que implica el desarrollo del trabajo.

## **1.13 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

### **1.13.1 Documental**

Se trata de analizar la información histórica que posee la unidad de talento humano sobre la gestión del talento humano, todo documento registrado en diferentes dispositivos físicos a los que se puede tener acceso para su consulta serán de gran

utilidad, esto es registros, expedientes físicos y digitales, así como las diferentes fuentes de consulta para verificar la veracidad de la información docentes, por ejemplo los títulos académicos de cada profesor.

Así mismo, se recurrirá a libros, material universitario, diccionarios de términos de administración, gestión, organización, de ortografía, de recursos humanos, enciclopedias, biografías, Internet, revistas actuales, empresariales y de comunicación organizacional, datos de las Universidad, bases de datos, periódicos, seminarios, videos.

### **1.13.2 De campo**

Para obtener información directa para la investigación se utilizarán las actividades por contacto directo, con el fin de conocer de manera directa las inquietudes de los maestros en el recinto universitario.

### **1.13.3 Observación**

Esta técnica servirá para mantenerse al tanto de los hechos mediante los cuales se pretende alcanzar la información acertada y necesaria para el proyecto. Se observará el movimiento de todo el personal que forma parte de la universidad, a través de los sistemas SIFHRE, BANNER, entre otros. Para aplicar la observación se utilizarán instrumentos auxiliares como la entrevista.



## CAPÍTULO II

### 2. MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Uno de los grandes retos de las empresas en la actualidad es la gestión del talento humano, tarea que se ha convertido como lo fundamental en Talento Humano. Con el tiempo esta búsqueda se transformó en la suma de múltiples habilidades que asegurarían la supervivencia de la organización como tal. La destreza de las empresas, la habilidad, el instinto, la experiencia constituyen las herramientas fundamentales para sobrevivir en tiempos difíciles y ante la competencia. Conforme ha pasado el tiempo las organizaciones han aprendido a enfrentar mayores desafíos en medio de condiciones adversas, a ver más allá de las oportunidades, a reaccionar con energía, y a entender que la constancia y la dedicación pueden marcar la diferencia entre continuar vigentes o desaparecer del mercado.

Es así como la administración del talento humano juega un papel fundamental para que las organizaciones puedan subsistir en el mercado, se debe enfocar principalmente en el cuidado de la planta docente de la universidad, sin descuidar desde luego de la parte administrativa. Para ello es necesario revisar los procesos actuales, realizar un assessment, que es un técnica utilizada para la evaluación de los potenciales que pueda tener un grupo para la gestión que se quiere encomendar; la descripción y valoración de cargos que brindan ventajas para la planeación del talento humano, puesto que es necesaria para la selección, la capacitación, la carga laboral, los incentivos y la administración de las remuneraciones, desde luego en coordinación con el Ministerio de Finanzas, SENESCYT y el Consejo de Educación Superior (CES).

Los objetivos que se persiguen mediante el uso de estas actividades son:

- Alcanzar una mayor calidad en el talento humano, sabiendo que es la única forma de lograr servicios y procesos de calidad.

- Conocer el perfil profesional que requieren los Departamentos y Unidades tanto de la ESPE matriz como de las Sedes y Extensiones.
- Medir los potenciales de las personas para la gestión en su posición, utilizando diversas herramientas de evaluación.
- Determinar las funciones de los involucrados en una organización para aplicar metas y conocer lo que interviene en sus actividades, teniendo en cuenta que el talento humano es la base para el desarrollo de las organizaciones.

## 2.2 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS DEL TALENTO HUMANO

Para entender la gestión del talento humano es muy necesario analizar algunas teorías administrativas analizadas por autores y expertos en la gestión del talento humano. La autora Carmen María Pelayo resume las principales teorías administrativas y a la vez describe el enfoque de cada una, las cuales se proponen a continuación:

### a) Teoría Científica:

**Cuadro 2.**

ÉNFASIS	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPALES ENFOQUES
EN LAS TAREAS	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalización del trabajo en el nivel operacional</li> </ul>
EN LA ESTRUCTURA	TEORÍA CLÁSICA TEORÍA NEOCLÁSICA TEORÍA DE LA BUROCRACIA. TEORÍA ESTRUCTURALISTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización formal.</li> <li>• Principios generales de la administración.</li> <li>• Funciones del administrador.</li> <li>• Organización formal burocrática.</li> <li>• Racionalidad organizacional.</li> <li>• múltiple enfoque:</li> <li>• Organización formal e informal.</li> <li>• Análisis intraorganizacional y</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• análisis inter organizacional.</li> </ul>
EN LAS PERSONAS	<p>TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.</p> <p>TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</p> <p>TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización informal.</li> <li>• Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.</li> <li>• Estilos de administración.</li> <li>• Teoría de las decisiones.</li> <li>• Integración de los objetivos organizacionales e individuales.</li> <li>• Cambio organizacional planeado.</li> <li>• Enfoque de sistema abierto.</li> </ul>
EN EL AMBIENTE	<p>TEORÍA ESTRUCTURALISTA</p> <p>TEORÍA NEO-ESTRUCTURALISTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis intraorganizacional y análisis ambiental.</li> <li>• Enfoque de sistema abierto.</li> </ul>
EN LA TECNOLOGÍA	TEORÍA DE LA CONTINGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).</li> </ul>

Fuente: Pelayo, M. (s.f.). Las principales Teorías Administrativas y sus principales enfoques

## b) **Administración científica**

Busca aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, para alcanzar elevada eficiencia empresarial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

De acuerdo con los principios de la administración científica de Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades, las que se describen en los cuatro principios siguientes:

1. El principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos

basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2. El principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
3. El principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
4. El principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Por otra parte los principios de eficiencia de Emerson, buscan simplificar los métodos de estudios y de trabajo de su maestro (Taylor), creyendo que aun perjudicando la perfección de la organización, sería más razonable realizar menores gastos en el análisis del trabajo. Popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados.

Los principios de rendimiento pregonados por Emerson son:

1. Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
2. Establecer el predominio del sentido común.
3. Mantener orientación y supervisión competentes.
4. Mantener disciplina.
5. Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.
6. Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
7. Fijar remuneración proporcional al trabajo.
8. Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
9. Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
10. Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
11. Establecer instrucciones precisas.
12. Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

Y como tercer instancia se enuncias los principios básicos de Ford, utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. El adoptó tres principios básicos:

1. El principio de intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.
2. El principio de la economicidad: consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.
3. El principio de la productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje. Se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico.

### **c) Teoría de la Organización**

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan emprendimiento y calidad.

Se pretende elaborar una ciencia de la administración. Fayol ya afirmaba la necesidad de una enseñanza organizada y metódica de la administración, de carácter general para formar mejores administradores, a partir de sus aptitudes y cualidades personales.

En su época, esa idea era una novedad, su posición era la de que siendo la administración una ciencia como las demás, su enseñanza en las escuelas y universidades era plenamente posible y necesaria.

La teoría clásica concibe la organización como una estructura. La manera de concebir la estructura organizacional está bastante influenciada por las concepciones antiguas de

organización (como la organización militar y la eclesiástica) tradicionales, rígidas y jerarquizadas.

Para Fayol, la organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto, estática y limitada. Para Mooney, "la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común. La técnica de la organización puede ser descrita como la técnica de correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado".

A más de los autores antes señalados, Salvador Venegas en su Curso Gerencia Avanzada explica la importancia que tiene la organización para alcanzar una correcta administración: Para Urwick también la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo. Así la preocupación por la estructura y la forma de la organización marca la esencia de la teoría clásica.

De acuerdo al mismo autor, los elementos de la administración se desarrollan en siete funciones:

1. Investigación,
2. Previsión,
3. Planeamiento,
4. Organización,
5. Coordinación,
6. Mando,
7. Control.

Estos elementos o funciones constituyen la base de una buena organización, toda vez que una empresa no puede desarrollarse en torno a personas.

### **2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN UNA ORGANIZACIÓN.**

La planeación estratégica dentro de una organización indica el camino a seguir identificando los parámetros y fines que persigue la misma, es decir busca delinear el proceso idóneo que permite a una institución establecerse dentro de un mercado y una demanda existente, cuyo objetivo es liderar dentro de un mercado; para cumplir con una correcta planificación está debe ligarse al comportamiento de los individuos, es decir, buscar que el talento humano sea el motor de cambio de la empresa y con el trabajo eficaz y eficiente se alcancen las metas trazadas y por ende el cumplimiento de la Misión y Visión Institucional.

Hasta no hace poco tiempo el área de producción se constituía en el motor primordial para el éxito de una empresa, sin embargo con el paso de los años las organizaciones han descubierto que no existe equipo tecnológico que pueda reemplazar al ser humano, por ello uno de los problemas más importantes es contar con el cien por ciento del personal cuyos objetivos estén orientados a la entrega eficiente de sus conocimientos para la generación de bienes y/o servicios. Únicamente la entrega permanente y el cambio de actitud de los funcionarios permitirán que las empresas alcancen la máxima en sus resultados económicos.

Hoy en día el uso eficiente de esos recursos ha permitido a las empresas sobrepasar un ambiente turbulento de rápidos cambios, la supervivencia se encuentra en la habilidad de una organización para adaptarse de forma adecuada al medio interno y externo apoyados fuertemente por el capital humano.

Desde el punto de vista profesional, la Planeación Estratégica del Talento Humano, facilita el marco teórico para la acción que se encuentre en la mentalidad de la institución y su talento humano, lo cual permite que sus directivos, gerentes, supervisores, jefes, entre otros evalúen de manera similar la situación estratégica, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones a seguir,

así como el planteamiento de una mejora continua. Además permite que los mentalizadores de la organización liberen la energía de la misma para así alcanzar la misión y visión institucional.

La planeación estratégica desarrolla la capacidad de la organización para aplicar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Permite además que la organización planifique, desarrolle, organice, utilice una mejor comprensión del entorno en el que se desarrolla, así como en el mercado en que se desarrollan los consumidores actuales o potenciales, y la confianza que se debe generar en sus propias capacidades o limitaciones que posee la organización como tal.

La planeación estratégica ofrece una oportunidad y básicamente se constituye en el sustento para ajustarse en forma constante a sucesos y acciones de los competidores. Permite suministrar incentivos apropiados para atraer o motivar al talento humano en sus diferentes niveles, así como a las autoridades o gerentes que lideran la organización.

Varios autores coinciden en que el éxito estratégico debe ocurrir de manera individual y organizacional, por tanto los avances o estancamientos que tenga una organización no depende únicamente del resultado de las acciones o movimientos inmediatos sino también se deben observar cuales son las fortalezas y quizá las amenazas que ofrece la competencia. Si se considera sus posibles respuestas ante los acontecimientos que le brinda la competencia se puede planear varios movimientos de manera anticipada para garantizar la permanencia de la organización en el mercado y de esta forma lograr equipos de trabajo muy exitosos.

El esfuerzo y el compromiso humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, sin importar la naturaleza de éste; si este elemento no se encuentra en disposición de colaborar con la organización, de ninguna manera funcionará, en consecuencia se debe prestar primordial atención al talento humano, por



ser como se mencionó anteriormente por ser el ente actor que dinamiza los procesos administrativos.

Por otro lado se puede indicar que en la planeación estratégica clásica se ha olvidado del talento humano, y se ha privilegiado conceptos o axiomas que muchas veces no apoyan a los objetivos de la institución, el recurso humano debe sumar rentabilidad a través de los esfuerzos físicos y mentales para lograr los objetivos institucionales mismos que deben ser vistos como la meta de crecimiento y desarrollo más no como una herramienta para competir, porque si se busca únicamente competir los costos de mantener este prestigio son demasiados altos y temporales, porque en el momento en que la empresa no sirva como modelo de crecimiento el recurso humano abandona, dejando mutilada a la empresa para continuar con sus planes de crecimiento productivo.

Como se puede observar la planeación estratégica de la empresa busca identificar factores críticos que sirvan para alcanzar el éxito de la organización y encontrar el modo en que la misma se ubique en una mejor posición y condición para competir en el mercado laboral.

Bajo estas consideraciones el proceso de Planeación del Talento Humano determina los siguientes aspectos:

- Formulación precisa y clara de la misión y visión institucional.
- Determinación de valores corporativos que determinan el accionar de su cultura organizacional.
- Un compromiso de los clientes internos en el cumplimiento de la misión y visión institucional.
- Una declaración expresa de las hipótesis de partida (diagnóstico institucional), situación real en donde se encuentra la empresa.
- Un plan de acción ajustado a los recursos disponibles esto es: económico, material, tecnológico y por supuesto la dotación de personal capacitado y formado.

De los conceptos enunciados y analizados se puede apreciar que la Planeación del Talento Humano contribuye significativamente al proceso de dirección estratégica, porque aporta con elementos valiosos para alcanzar los resultados esperados por la administración, así como las exigencias de la demanda que se plasman como necesidades del talento humano cuya raíz está en la planeación estratégica y operativa, para cumplir con los requerimientos del mercado interno y externo se debe elaborar programas de reclutamiento, capacitación y evaluación del talento humano que permita una retroalimentación de la capacidad laboral y a su vez permita una mejora continua de los procesos.

Finalmente es importante destacar que la Planeación del Talento Humano se deriva de la planificación estratégica por cuanto la misma, considera las necesidades del talento humano y de talento humano para el funcionamiento de una organización. Todo plan de la gestión humana, para que sea eficaz debe basarse en los planes operativos a largo plazo. Su éxito dependerá del grado en el que la Unidad de Talento Humano de una Institución integre la planificación efectiva de personal en el proceso de planificación estratégica global de la empresa.

Para integrar los Recursos Humanos a la planeación estratégica se debe como parte esencial de un proceso:

- Proporcionar el análisis FODA del Talento Humano, los cambios constantes del entorno que modifican la situación actual de la Organización y a su vez es necesario que se conozca el macro ambiente como es el macroeconómico, demográfico, social, cultural y sindical que influyen de una manera directa e indirectamente a la gestión organizacional.
- Asegurar que los procesos de la gestión del Talento Humano se estudien en cada una de las etapas de la calidad y la decisión como son el planteamiento de los objetivos, las tácticas, el hacer, la valuación y la mejora continua.

- Alinear las prácticas de la gestión del Talento Humano en función de los objetivos, estrategias y tácticas organizacionales haciendo una coherencia funcional y operacional global.

A medida que las organizaciones planean su futuro mediano, los gerentes de Talento Humano deben preocuparse de integrar la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica de negocios institucional.

Una planeación exitosa de la gestión del Talento Humano ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

Una vez que se ha determinado la Estrategia, es necesario estructurar las diferentes unidades de la organización, áreas funcionales, procesos, departamentos, equipos y personas hacia dicha estrategia, proceso que se denomina Alineamiento Estratégico. De tal forma, que podemos definir el concepto de alineamiento como: “Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso de vinculación, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento diario de todos los individuos, de todas las áreas, de todos los niveles, todos los días, esté directamente ligado a apoyar la estrategia de la organización” (Reinoso Álvaro – 201-Alineamiento Estratégico).

Las medidas que se pueden adoptar para la vinculación de la planeación del Talento Humano con la Estrategia de la Organización son:

- Conocer la estrategia de la Institución, es decir su Planeación Estratégica Corporativa desde la Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos, Políticas y Estrategias Institucionales.

- Garantizar que todos los procesos tradicionales de administración del talento humano satisfagan las necesidades tanto de los altos directivos, la dirección media y lo empleados en general.
- Identificar qué papel juega y cuáles son las consecuencias que generan en el talento humano la estrategia organizacional.
- Identificar la problemática del talento humano que pueda afectar a los objetivos organizacionales, realizar las respectivas coordinaciones para no sufrir desviaciones en la planeación estratégica corporativa.
- Convertir los objetivos organizacionales en objetivos de talento humano a fin de convertirse en la base de un plan estratégico de talento humano organizacional.

### **2.3.1 Importancia del Capital Humano en la Planificación Estratégica**

Michel Porter en su obra “La Competitividad de las Naciones” (1985), argumenta que el personal de cualquier organización puede aportar ventajas competitivas superiores de difícil imitación y de mucha flexibilidad para que esta pueda enfrentar la competencia o desarrollar servicios diferenciados. Este autor estima que toma aproximadamente 7 años en duplicar una ventaja competitiva fundamentada en la gestión del Talento Humano y que mientras más difícil o costoso sea imitar la ventaja competitiva más durable será la misma, por tanto estas ventajas fundamentadas en la base del Talento Humano de las Organizaciones representan una fuente duradera de difícil imitación.

Por otro lado es importante señalar que al igual que cualquier otros recursos productivos dentro de la Organización, los Recursos Humanos considerados así, puede deteriorarse y las habilidades y conocimientos pueden convertirse en obsoletas y de esta manera perder su potencial de contribución al rendimiento de la Empresa, en este sentido se hace necesario mantener un programa de inversiones en lo que corresponde al mejoramiento permanente de capacitación y perfeccionamiento en lo que corresponde a la actualización de conocimientos y de competencias, a fin de que este desarrollo del Talento Humano no pierda su valor agregado que implica dentro de la Organización.

En este enfoque de capital humano en la organización actual, se da mayor contenido y supera por tanto al modelo tradicional de administración de personal; en este nuevo esquema el empleado se convierte en un generador de energía y eficiencia personal y organizacional. Es importante señalar además que los elementos como: capital humano y motivación deben siempre considerarse en un marco mucho más amplio que en el resto de procedimientos y sistemas organizacionales de la empresa, como son la selección de personal, las compensaciones, los sistemas de evaluación y por supuesto los programas de desarrollo, los mismos que se deben articular para generar sinergia organizacional.

### **2.3.2 ¿Qué se considera Capital Humano?**

Se puede considerar como un activo estratégico que normalmente es propio y desarrolla las capacidades del individuo, específicamente se la ubica en la inteligencia humana, sin embargo la suma de estos conocimientos también se la puede apreciar en la propia organización en el análisis de los valores, de la cultura, del desarrollo productivo y por ende de la aplicación de los propios procedimientos que le permiten ser ágil y competitiva.

En este sentido para toda organización es necesario tener un conocimiento pleno de sus recursos, de sus capacidades, con que cuenta, cuáles son sus debilidades y fortalezas, como contrarrestar y como aplicar las mismas a fin de enfrentar o superar las adversidades y aprovechar las oportunidades en el mercado. Es así que el término original de Capital Humano permite el estudio del comportamiento de los individuos de una manera racional dentro de un contexto dado. En el ámbito organizacional originalmente fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para incrementar la productividad del trabajo y de la inversión en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de acrecentar la productividad.

Sin embargo, en la actualidad dentro de las Organizaciones se le considera al Capital Humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes (COMPETENCIAS) tanto presentes como potenciales de los empleados, a partir de las cuales desarrollará la Planificación Estratégica la Empresa y alcanzar de esta manera los objetivos institucionales propuestos.

Para entender el énfasis que hoy en día se hace sobre el valor del capital humano, se debe considerar brevemente el origen del enfoque humanista en la administración, el mismo que surge en la década de los 50, con el fin de tratar de analizar la importancia de la participación de los trabajadores en las decisiones organizacionales, uno de los estudios sobresalientes en esta época, fue el de Joseph Scanlon, conocido como el plan Scanlon (Quintanilla, 2006) cuyo objetivo era compensar las necesidades sociales de los trabajadores. El plan consistía en recabar sugerencias de los trabajadores y posteriormente someterlas a un comité formado por directivos y empleados, parte del objetivo del método era no enfatizar el mérito personal, es decir, si alguna de las sugerencias era adoptada por la organización, lo que se ahorrara debido a mayor eficiencia u optimización de recursos, se repartía entre los integrantes del grupo de trabajo en cuanto fuera posible. En este enfoque lo que se pudo comprobar es que no solo se satisfacen las necesidades sociales de los trabajadores, sino que además se mejora la comunicación entre ellos y la organización, por tanto existe un refuerzo en la idea del trabajo colectivo, una de las bases importantes del concepto de capital humano en la nueva organización actual.

Cabe mencionar que la corriente humanista rompe el esquema del autoritarismo propio de las teorías tradicionales de administración de personal y pone de manifiesto el aspecto participativo que puede tener el proceso de toma de decisiones o al menos deja la posibilidad de un sistema de trabajo en el que los trabajadores puedan participar en las decisiones organizacionales y contribuir en el diseño de sus tareas.

Para hacer explícitas las condiciones de gestión del capital humano, es necesario determinar también las necesidades de la empresa en el presente y en el futuro, lo que espera de sus colaboradores y a la vez lo que está dispuesta a hacer por ellos, todo esto se debe manifestar en el proceso de Planeación Estratégica Institucional y el Plan de requerimientos de Talento Humano. La determinación de estas necesidades organizacionales y los beneficios hacia el personal se puede hacer de varias formas, sin embargo, una de las más importantes, es la relativa a investigar sobre los esfuerzos en lo que se refiere al desarrollo del personal, de hecho la gestión del capital humano en la organización empieza desde la contratación de los trabajadores, su integración al sistema y al ambiente laboral, su capacitación y su promoción e incentivación hacia mejores niveles dentro de la Entidad.

### **2.3.3 Elementos del Capital Humano**

Las dimensiones estudiadas dentro de la parte humanista del ser humano y su comportamiento en las organizaciones tiene diversos aspectos operativos que deben ser planificados y detallados en el Plan de la Gestión del Talento Humano que se traduce en una adecuada planificación de un plan de carrera del factor humano, Davenport en su libro: (Conocimiento Organizacional. La Gestión de los recursos y el capital humano) (2010) define al capital humano en tres elementos: capacidad, comportamiento y esfuerzo y señala que:

- “la capacidad se divide en tres subcomponentes: conocimiento, habilidad y talento”.
- El conocimiento lo representa como el contexto intelectual dentro del cual interactúa una persona.
- La habilidad como la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea. Abarca desde las habilidades físicas hasta un aprendizaje especializado.
- El talento como la facultad innata para realizar una tarea específica sinónimo de actitud.

- El comportamiento es la forma de manifestar la conducta de los valores éticos, creencias y relaciones ante el mundo, el comportamiento combina respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales.
- El esfuerzo es la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto, promueve tanto la habilidad como el conocimiento y el talento”.

Sobre la base de lo expuesto se puede señalar que para el caso de las Organizaciones se deben utilizar las dos acepciones: Recursos y Talento, solo que el Recurso Humano estará representado por el universo de la Organización, mientras que el Talento Humano, está caracterizado por la individualidad y diversidad de profesiones u ocupaciones a quienes se les determinan sus competencias (conocimientos, habilidades, destrezas) y por tanto identificar el potencial individual que posee.

Es así que considerando el aporte de algunos autores al respecto del capital humano, se ha intentado otorgarle al talento humano el calificativo de CAPITAL para darle un proceso de creación de valor y de esta manera despertar la atención entre los gerentes en las distintas organizaciones. De esta manera se considera que el talento humano posee una riqueza intangible de un valor incalculable para las organizaciones. Este capital intangible se traduce de acuerdo a Bernárdez (2008:193) “.... La mayor parte de la literatura económica y legal especializada, llaman capital intangible a la combinación de otros activos y bienes que construyen tres tipos de capital: capital intelectual, capital humano y capital social”, por tal motivo se relaciona al talento humano con el capital intangible, ya que la acumulación de capital intangible, humano y social es a la vez una característica y una causa del desarrollo económico”.

Lo expresado por el autor, está en sintonía con la realidad que se vive en el presente siglo en todas las organizaciones de toda índole, en la cual prevalecen los avances de los conocimientos en las Tics, sistemas de comunicación electrónicos (internet, Skype, telefónica celular, entre otras) que exigen al talento humano su fortalecimiento y



desarrollo como parte de su propiedad intelectual, representando así el capital intelectual de cada individuo en las organizaciones.

El talento humano a través del tiempo en la Organización se transforma en valor para la Institución, y si bien es intangible la misma se evidencia como tangible en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados. El capital humano, que son todos los activos en los cuales las Organizaciones invierten y se evidencia en: experiencia, salud, salarios, vivienda, calidad de trabajo, y educación. La inversión realizada por la organización justifica el capital intelectual que posee, y cuan valioso es el talento para la misma.

La clave del crecimiento en las organizaciones no está en reducir el costo de las transacciones empresariales, sino en disponer de personas productivas y con un nivel educativo adecuado. Estos aspectos refuerzan la importancia que se le debe dar al talento humano como capital intangible que otorga valor a la Organización.

## **2.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Es un enfoque estratégico de dirección cuyo propósito es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

La gestión del talento humano considera a las personas en tres aspectos fundamentales:

- Como Seres Humanos: Ya que los mismos están dotados de personalidad e identidad propia, nadie es igual a nadie, tienen distintas historias, poseen distintos conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Se consideran personas no meros recursos de la organización.

- Como activadores inteligentes de los recursos organizacionales: En este sentido constituyen entes impulsores en la generación de la productividad que requiere la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprovechar aprendizajes indispensables en lo que constituye la renovación y la innovación para poder ser competitivos en un mundo cambiante y de grandes desafíos. Las personas por ende constituyen una fuente de impulso que dinamiza a la organización, son entes activos.
- Como Socios de la Institución: Porque a través de este compromiso los individuos son capaces de llevar a la organización al éxito y a la excelencia, son impulsores con su esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso. Claro está que este compromiso requiere de un retorno traducido en salarios, incentivos sociales y financieros, crecimiento personal, carrera entre otros aspectos. En la medida que este retorno es gratificante y sostenido la tendencia será mantener o aumentar la inversión y de ahí la reciprocidad de la interacción de las personas y las organizaciones.

La gestión del Talento humano cumple algunos objetivos dentro de las Organizaciones, los más importantes están considerados de la siguiente manera:

- Ayuda a la Organización a cumplir con la Misión y Visión Institucional.- La función principal de la administración del Talento Humano es el cumplimiento de la misión y visión institucional. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestas a los empleados y por ende se conseguía eficiencia en los procesos. El salto a la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar los objetivos y por ende los resultados esperados. De esta manera en la actualidad se hace imprescindible el conocimiento del giro del negocio para poder dotar de talento humano a una organización.
- Proporciona competitividad a la Organización.- Los individuos tienen la capacidad de emplear adecuada y oportunamente sus habilidades y capacidades en el logro de los objetivos institucionales. Permite que la gestión del talento humano

unifique esfuerzos de las personas para que sean más productivos y de esta manera beneficiar a los clientes, a los socios y los empleados. La competitividad permite a una organización llegar a la excelencia y competir en buena lid con las diferentes organizaciones.

- Suministrar a la Organización, empleados bien entrenados y motivados.- El propósito de la administración del Talento Humano es construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa como son las personas, y dar reconocimiento a las personas constituye el elemento básico de la motivación humana, lo que permite mejorar su desempeño.
- Aumentar la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.- Anteriormente en las organizaciones se hacía énfasis en las necesidades de la organización como es la dotación de los recursos materiales, tecnológicos, físicos, etc. que la empresa pueda ser productiva. Ahora es pensar en el Individuo primero, cuáles son sus requerimientos para ser productivos, que necesitan para que estén satisfechos y se sientan más comprometidos con la organización. La inversión más grande y que no debe considerarse un gasto es la que se genera en el desarrollo del personal para alcanzar lo más altos niveles de preparación y formación continua del individuo.
- Desarrollar y mantener una calidad de vida en el Trabajo.- Los empleados pasan la mayor parte de su tiempo en su lugar de trabajo, la calidad de vida por tanto está relacionada al desarrollo de aspectos que logren un clima y cultura organizacional de compromiso institucional. El empleado requiere de libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas que le permita desarrollar creatividad e innovación. La confianza del empleado en la organización es fundamental para la conservación y el mantenimiento del personal.
- Administrar el Cambio.- En los últimos tiempos dentro de las organizaciones se ha experimentado un período turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos, los mismos que traen consigo nuevos enfoques

más flexibles y ágiles que se deben utilizar en mejoras continuas dentro de los procesos establecidos en la organización.

Por tanto las estructuras de las organizaciones son consecuencia de acciones humanas, por lo que su existencia depende de sus empleados, desde esta perspectiva se considera que el capital humano se encuentra integrado por el stock de conocimientos tanto tácitos como explícitos que poseen los miembros de la organización, sus capacidades individuales, los conocimientos, las competencias y la experiencia de los empleados y los directivos. Siendo el conocimiento algo inherente a cada persona es imposible traspasar y gestionar en un sistema físico como es la empresa, pero lo que se hace es gestionar los “materiales básicos” a partir de los cuales las personas pueden adquirir el conocimiento: datos, informaciones, documentos relevantes, reglas de procesos y de organización, etc. Es así que la preocupación de las organizaciones consiste en diseñar estrategias que permitan identificar, gestionar y cuantificar su capital intelectual y el potencial de sus empleados para que fluya por la organización, con miras a aumentar la generación de valor.

En este sentido, en las empresas se gestionan tres modelos que actualmente tienen un significado histórico y contextual en la gestión del Talento Humano estos son: la gestión del conocimiento, la gestión por competencias y la gestión propiamente dicha del talento humano. De allí la manera de entender el talento humano en las organizaciones ha sido como OBJETO y como SUJETO, como objeto se asocia a atributos individuales del sujeto tales como: habilidades, conocimientos y/o competencias, las mismas que se apoyan en una eficiencia y eficacia que deben ser potenciadas por cada individuo, a su vez el talento como objeto se asocia a variables claves como: competencias, desempeño extraordinario, compromiso y contexto. En cambio como Sujeto se podría incluir como tal a una persona o a un grupo y se podría entender el talento en base a dos vertientes; una, a nivel de todos los miembros de la Institución y otra enfocada a un grupo determinado de trabajadores con alto potencial.



**Gráfico 1. Relación entre Gestión del Talento y Estrategia**

Bajo el esquema planteado en el gráfico anterior en la gestión del talento humano la organización deberá localizar aquellos yacimientos de talento y la valoración de sus características como “recursos claves” para alcanzar los objetivos estratégicos y diferenciarlos de aquellos que no lo son.

## **2.5 SISTEMA OPERACIONAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Según Idalberto Chiavenato es “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Ya no resulta suficiente el diseño de una política de administración de personal exclusivamente concentrada en la negociación de convenios colectivos, en reducir huelgas laborales, lo que importa en la actualidad es contar con una adecuada

planificación de personal que ahorre costos laborales, un análisis de puestos de trabajo que permita rentabilizarlos o una administración eficaz que rentabiliza la estructura organizativa de la empresa.

El sistema de gestión del talento humano es responsable del macro proceso de Dirección del Talento Humano que se estructura con los procesos de desarrollo organizacional, administración y seguridad laboral así como la salud ocupacional y la gestión ambiental.

La gestión humana ha estado relacionada con la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, lo cual correspondió a la necesidad de administrar personal en un sistema también mecánico y paternalista con énfasis en la centralización con variados niveles jerárquicos una estructura piramidal. La intención se centraba en la administración de personal de acuerdo con las labores que debería desarrollar la empresa en el logro de los objetivos propios de la producción. Y el esfuerzo de los directivos radicaba en la búsqueda de un indicador relevante en el contexto de la economía y de las finanzas esto es buscar la eficiencia a través de la rentabilidad económica de las empresas.

Hoy la eficiencia es un principio administrativo que constituye el fundamento indispensable con que todo individuo debe ingresar a la organización para desarrollar sus funciones de competencia. En este sentido la labor de los Gerentes o Directivos del Talento Humano de una Organización es conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno, lo que requiere de una visión sistemática permanente y dinámica de la organización para atender la demanda de personal en los diferentes frentes de trabajo que afectan la gestión de la empresa y de lo cual depende en gran medida la respuesta de ésta a sus clientes.

La Gestión del Talento Humano es la responsable de la dimensión humana en la organización lo que incluye:

- Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo.
- Formación y Capacitación a los empleados en los diferentes cargos definidos por la empresa.
- Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y por ende la productividad en la organización.
- Responsabilidades en el desarrollo y crecimiento del cliente interno.
- Apoyar la gestión de la Empresa.
- Representar a los empleados

### **2.5.1 Funciones de la Gestión de Talento Humano**

Independientemente del tamaño, de la forma, de la estructura, de la esencia de ser de cada empresa las funciones que debe realizar la administración del talento humano dentro de la misma son:

**Función de empleo.-** En esta función la administración del talento humano se dedica a dotar en todo momento de personal necesario tanto de una manera cualitativa como cuantitativa lo que permita desarrollar de mejor manera los procesos de producción con criterios de rentabilidad social y económica.

**Función de administración de personal.-** En este campo la gestión se encarga de visualizar procedimientos que permitan lograr la estabilidad del personal contratado, es decir adquiere el compromiso de la admisión, desarrollo, crecimiento y perfeccionamiento del individuo dentro de la organización hasta el momento en que lo abandone su puesto de trabajo.

**Función de Retribución.-** Esta tarea corresponde a conseguir una estructura adecuada de paquete remunerativo de acuerdo a las competencias de cada perfil de puesto, sin embargo es importante determinar que los incentivos no solo son económicos, es

importante sí, pero no indispensable, se tiene que medir frente a condiciones de motivación, equidad y competitividad.

Función de Dirección y Desarrollo del Talento Humano.- Se refiere a planificar los requerimientos individuales y particulares que los empleados desean alcanzar dentro de la organización, es conjugar los objetivos individuales a objetivos institucionales.

Función de Relaciones Laborales.- Se trata de mantener una normativa que permita una buena relación entre los empleados y empleadores, se refiere a la administración de un adecuado clima y cultura organizacional.

Función de Servicios Sociales.- Pretende alcanzar su accionar al grupo familiar de cada empleado, mirando siempre el desarrollo de la salud ocupacional y su entorno familiar.

## **2.6 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

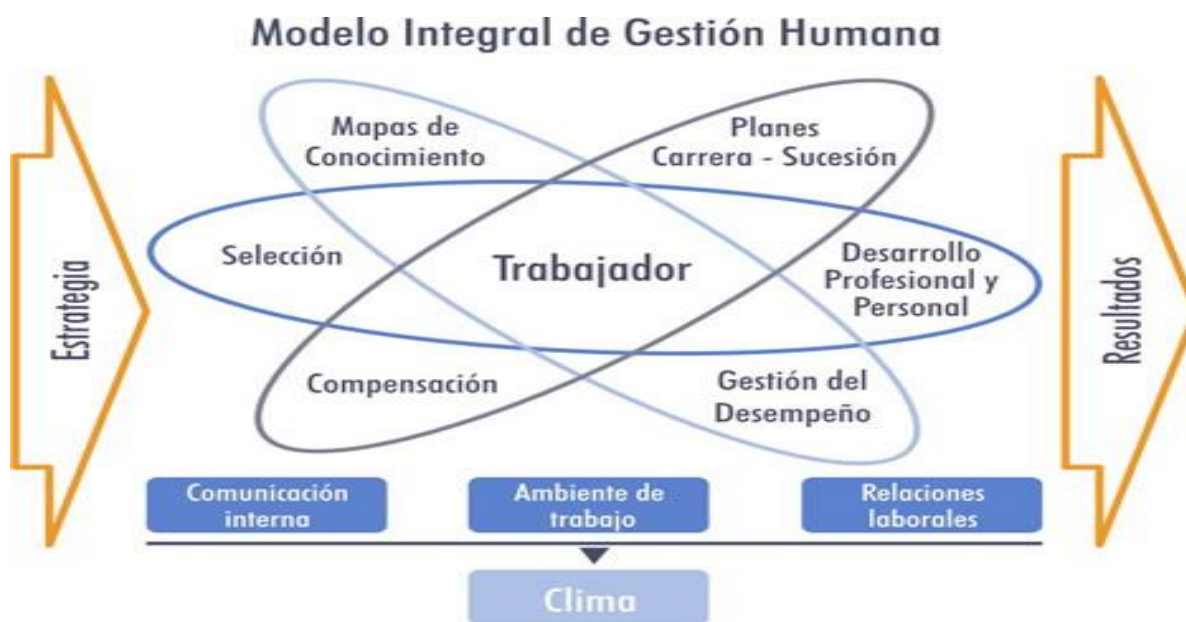
Busca gerenciar el Talento Humano de las diferentes estructuras organizacionales a través de la generación de capacidades, valores y motivación para soportar la gestión de los procesos institucionales integrales.

Este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral e una organización, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una Organización, ya que le ubica al desarrollo del talento humano como un elemento fundamental en el control estratégico institucional.

Desde una perspectiva estrictamente técnica el propósito fundamental del proceso de gestión del Talento Humano es garantizar la competencia de los empleados de la organización; sin embargo, es un contexto más amplio, la gestión del talento humano debe también servir al objetivo de contribuir al desarrollo integral de los empleados, tanto en el ámbito profesional (técnico-cognitivo) como en el personal (social-afectivo). Se utiliza el verbo contribuir porque en el desarrollo de todas las potencialidades de una



persona concurren muchos factores ajenos a la Organización como son la educación, el entorno familiar, características individuales entre otros aspectos, así se lo puede identificar un proceso integral como lo demuestra el siguiente gráfico:



**Gráfico 2. Modelo Integral de Gestión Humana**

Así mismo, el proceso determina el accionar cuyo objetivo individual incluye subprocesos y actividades que permitan plantear procedimientos aplicados a la norma de cada organización la mejor administración del talento humano que aumente las opciones en las personas de expandir sus capacidades y funciones humanas en concordancia con los macroprocesos organizacionales. La aplicación de los procesos de la gestión del Talento Humano determinan productos que se evidencian en la gestión estratégica institucional y deben ser parte de los temas que se incluyan en las acciones del proceso de gestión del talento humano como acciones de inducción, re-inducción, selección, orientación de personas, formación de personal, etc. Como se puede observar en la tabla siguiente:

Procesos de la Gestión del Talento Humano		
Proceso	Objetivo	Incluyen
Admisión	Quién debe trabajar en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento</li> <li>• Selección</li> </ul>
Aplicación	Qué deberán hacer las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de las personas</li> <li>• Diseño de cargos</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> </ul>
Compensación	Cómo compensar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneraciones</li> <li>• Programa de incentivos</li> <li>• Beneficios y servicios</li> </ul>
Desarrollo	Cómo desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Desarrollo Organizacional</li> </ul>
Mantenimiento	Cómo retener a las personas en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Higiene y Seguridad en el Trabajo</li> <li>• Relaciones Laborales</li> </ul>
Monitoreo	Cómo saber lo que hacen y lo que son	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases de datos</li> <li>• Sistemas de información gerencial</li> </ul>

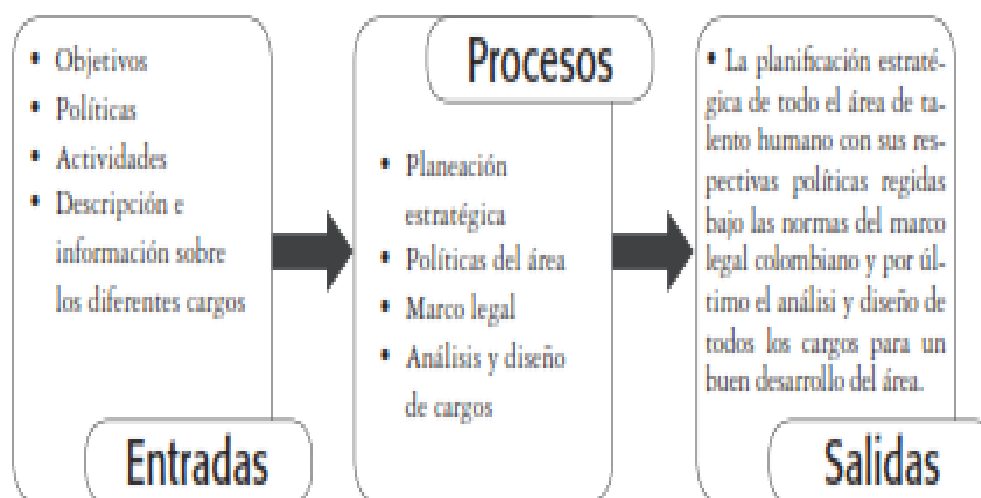
(Chiavenato, 2002)

Fuente: Chiavenato, 2002

### Gráfico 3. Procesos de la Gestión del Talento Humano

#### 2.6.1 Organización y Planificación del área de Gestión Humana

Este macroproceso procura la organización y preparación del área de la gestión del talento humano para aportar al mejoramiento de la empresa a través del eficiente desempeño de los trabajadores, con base en información clara sobre qué se espera de ellas y bajo qué normativa, políticas y estrategias deben desarrollar sus actividades. Este macroproceso comprende: La planeación Estratégica del Talento Humano, la definición de políticas orientadas a una adecuada administración del talento humano, Análisis y entendimiento del Marco Legal Institucional laboral y el Análisis y Diseño de cargos que permite plasmar en la definición de perfiles profesionales de puestos.



FUENTE: Dolan, Valle Jackson, Schuler (2002)

#### Gráfico 4. Planeación Estratégica del Talento Humano

##### 2.6.2 Diseño y Análisis y Diseño de Puestos

Lo que se desea con el diseño de puestos de trabajo, es desarrollar asignaciones de trabajo que satisfagan a la organización y que cumplan con los requisitos personales del empleado. El cargo definido por Chiavenato (2002) como la descripción de las actividades desempeñadas por una persona y el análisis y diseño de estos, según lo definen Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2003) considera en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales objetivos y actividades; las condiciones bajo las que se lleva a cabo; y los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes necesarias para desempeñarlo. Es así que el análisis de cargos permite identificar el proceso a realizar y determinar tareas y atribuciones que deben desarrollar el empleado para que pueda realizar el proceso y/o el conjunto de actividades que debe realizar, así mismo en la determinación de los perfiles es necesario que se haga constar cómo hacerlo es decir describir los métodos a utilizarse en el cumplimiento de la tarea, para que hacerlo

implica la identificación de objetivos por ende el empleado tiene claro cuáles son los resultados a alcanzar, así también es importante destacar las actividades y responsabilidades de supervisión.

### 2.6.3 Reclutamiento, Selección de Personal e Incorporación de las personas

Es fundamental para el apoyo de la Unidad de Talento Humano, en la mayoría de las empresas no lo toman en serio este proceso, y en esta fase se puede identificar verdaderamente al candidato idóneo de acuerdo al perfil determinado para que cumpla los propósitos del puesto. Las empresas no pueden contratar personas solo por afiliación, es fundamental los procesos de Selección de Personal y se debe tener el registro de Cargos documentado.

Este proceso tiene un fin, que las personas que ingresen a la Organización no solo sean las mejores y tengan las mejores habilidades y competencias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, a sus procesos y manera de hacer las tareas y por ende generar valor desde su cargo. Está compuesto por los subprocesos de Requisición y Reclutamiento, Selección de Personal y Contratación y Socialización e Inducción de personal.



FUENTE: Dolan, Valle Jackson, Schuler (2002)

**Gráfico 5. Proceso de Selección**

La requisición, se considera como la solicitud que cada área administrativa la hace a la Unidad de Talento Humano sobre los requerimientos de determinados perfiles de puestos, a partir de la cual la Oficina de Talento Humano prepara el plan para el ingreso de ese personal idóneo.

El reclutamiento, definido por Chiavenato (2002) como el proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo con los requerimientos o perfiles suministrados en la requisición, se pretende lograr a través de los pasos a seguir en la selección de personal. En este proceso es importante tomar en cuenta cuál es el contexto en el que se desenvuelve la organización y el mercado laboral en el que se encuentra inmersa.

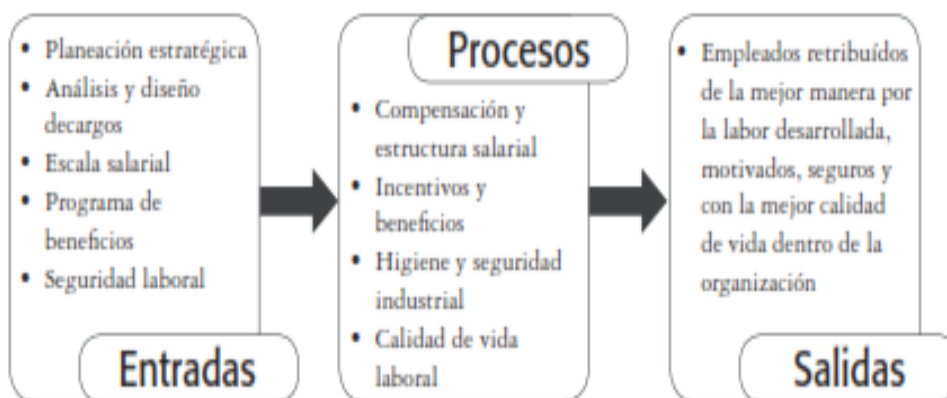
La selección de personal consiste en un conjunto de etapas eliminatorias que permita la escogencia del mejor candidato para el cargo, quien es la persona adecuada para mantener y aumentar la eficiencia y desempeño organizacional. Como lo determina De Juan (2004) el objetivo de la selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de las personas dentro de una Institución, buscando que ésta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto. El proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes el más capaz, el que se acerque a los requerimientos planteados en el perfil profesional, luego de haber superado las etapas eliminatorias definidas en el proceso de selección.

Como se indicó este proceso termina con la contratación del personal idóneo al puesto requerido, por tanto la contratación viene a ser un proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y a cambio de ello recibe un pago o una remuneración por las actividades a cumplir. En este paso se debe apegar la Unidad de Talento Humano mucho a la normatividad tanto interna como externa con respecto a lo que corresponde la parte laboral institucional.

Una vez que el ingreso del personal seleccionado haya sido debidamente legalizado con su contratación, se procede a realizar el proceso de Socialización e Inducción, en el cual la Organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura organizacional, su comportamiento y proceso. La inducción busca proporcionar al empleado la información básica, fundamental y suficiente sobre lo que es la Organización, a que se dedica, cuál es su mercado, en donde está ubicada, así como también el buen desarrollo de trabajo, cuales son los programas de socialización, debe estar orientado a que los nuevos empleados aprendan las reglas de actitudes, conductas, estándares y valores que se esperan por parte de él, por parte de la gerencia y la organización en su conjunto.

#### **2.6.4 Compensación, Bienestar y Salud de las personas**

Este proceso tiene como principal tarea el desarrollar un sistema integrado que permita incentivar, motivar y satisfacer en primer lugar las necesidades del cliente interno, buscando la sostenibilidad y mantenimiento de los mismos dentro de la organización, aportando de esta manera al cumplimiento de la Misión y Visión Institucional a través del cumplimiento de los objetivos institucionales de una manera integral, determinando un equilibrio entre los empleados y la capacidad de la Organización, para lo cual se debe desarrollar los siguientes procesos: Compensación y estructura salarial, Incentivos y Beneficios, Higiene y Seguridad Industrial, y lo que es más importante Calidad de Vida Laboral.



FUENTE: Dolan, Valle Jackson, Schuler (2002)

**Gráfico 6. Sistema de Compensación**

Mediante la Compensación y la estructura salarial, la Empresa determina la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño que el nuevo empleado realizará en su puesto de trabajo. Es un trabajo mancomunado entre la alta gerencia con el asesoramiento de la Unidad de Talento Humano para definir la política salarial considerando los conceptos de hombre y motivación.

La compensación básicamente está compuesta por la compensación financiera y la compensación no financiera. La financiera se identifica como el proceso de remuneración o pago que reciben los trabajadores por su desempeño derivado del cumplimiento de las tareas a él encomendadas. En cambio la compensación no financiera constituye todos los reconocimientos no financieros que las personas toman en cuenta y que les ayuda a mantenerse en el organización, como puede ser: las oportunidades que tengan de desarrollo y crecimiento profesional, el reconocimiento por la tarea cumplida, el mejoramiento del autoestima, la seguridad en el puesto de trabajo,

la calidad de vida en el trabajo, las promociones, la libertad, etc. En definitiva el principal objetivo de la compensación consiste en premiar de alguna manera al mejor desempeño de sus empleados, buscando conservar la competitividad en el mercado laboral y manteniendo la equidad salarial interna de acuerdo a la normativa interna planteada en la Institución.

A parte de los incentivos monetarios, se tiene los incentivos y beneficios que viene a complementar el paquete remunerativo que se le ha proporcionado al empleado, esto permite estimular y mantener la fuerza de trabajo. Los incentivos son los suplementos financieros o no financieros que reciben los trabajadores para el mejor desempeño de su puesto de trabajo; por su diversidad Chiavenato (2003) los clasifica, según sus exigencias, en beneficios legales y beneficios espontáneos. Los beneficios legales son los exigidos por la legislación laboral del país o los acordados en convenciones colectivas de trabajo, tales como las vacaciones, la pensión jubilar, las cesantías, las primas de bonificaciones, aporte a la salud y riesgos profesionales, horas extras entre otros aspectos. El mismo que mediante acuerdos entre el empleador y el empleado se llegan a plasmar en una estructura salarial y de beneficios.

Dentro de este proceso cabe indicar que también es importante considerar al proceso de Higiene y Seguridad Industrial, el mismo que complementa los procesos de compensación y busca el bienestar de los empleados, por cuanto las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo provocan enormes prejuicios a las personas y a las organizaciones, en términos de costos humanos, sociales y financieros para ambas partes dentro de la Organización; por ello es importante que la Unidad de Talento Humano se plantee como uno de sus objetivos la reducción y prevención de accidente en el trabajo a través de un buen sistema de higiene y seguridad industrial hoy llamado Salud Ocupacional.

La Salud Ocupacional consiste en proporcionar a la alta gerencia un plan integral de seguridad que consista en un conjunto de medidas, técnicas, educativas, médicas y



psicológicas utilizadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones de inseguridad en el ambiente, instruyendo o convenciendo a los empleados sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas en cada puesto de trabajo. Por tanto la salud ocupacional tiene como objetivo mantener un ambiente laboral seguro mediante el control de las causas básicas que potencialmente pueden causar daño a la integridad física del trabajador.

En la actualidad la Calidad de Vida Laboral, es muy importante, según Chiavenato (2003) ésta representa el grado de satisfacción de las necesidades personal de los miembros de la organización mediante el trabajo. Dado que las emociones afectan la productividad y efectividad de la Organización, la manera como se perciba la calidad de vida laboral, podrá influir positiva o negativamente en el desarrollo y efectividad de la organización.

Este proceso está estrechamente ligado con los procesos de salud y bienestar que se aplican en las organizaciones, por lo que uno de los factores que más han sido estudiados dentro de las organizaciones son la salud mental y física de las personas en sus respectivos lugares de trabajo, es así que hoy por hoy el stress laboral se encuentra muy presente en todas las organizaciones, influye en el desmejoramiento de la calidad y productividad personal e institucional, lo que puede ocasionar grandes pérdidas para la Organización.

#### **2.6.5. Desarrollo de Personal**

El macroproceso de desarrollo de personal tiene que ver básicamente con el mantenimiento de la información y el desarrollo de los individuos en sus puestos de trabajo tanto a nivel personal como profesional, esto se logra a través de procesos de educación, capacitación adicional, perfeccionamiento, como elementos potencializadores de sus habilidades y destrezas. Por tanto este está compuesto de los siguientes procesos: Capacitación y Entrenamiento, Desarrollo Profesional, Planes de

Carrera, Evaluación y Mejoramiento del desempeño así como el Sistema de Información y Monitoreo generado como retroalimentación a toda la gestión del proceso de Talento Humano de la Organización.



FUENTE: Dolan, Valle Jackson, Schuler (2002)

### Gráfico 7. Desarrollo de Personal

La Capacitación y entrenamiento define un plan para cada perfil de puesto, por cuanto los cambios de hoy obligan a que los empleados mejoren permanentemente como dice Kaizen “Una Mejora continua” “Una mejora permanente” para que las empresas sean competitivas. Por ello las Empresas deben mantener un presupuesto especial para ejecutar un plan de mejora continua capacitando a sus empleados, a fin de que respondan efectivamente a las necesidades y requerimientos de las tareas de cada puesto.

Por otro lado, el entrenamiento considero en cambio toda clase de enseñanza que se da a los trabajadores, con el fin de convertir sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto específico y mejore sus destrezas, otros autores definen como entrenamiento a la

instrucción en el lugar de trabajo y es utilizado como un método mucho más antiguo que los procesos de capacitación y perfeccionamiento en el lugar de trabajo, conducido por el maestro más antiguo, quien era responsable de la instrucción por la experiencia adquirida en la empresa; tiene la ventaja de proporcionar experiencia directa bajo condiciones de trabajo normales, es decir en el sitio de trabajo.

El Desarrollo profesional y los Planes de Carrera, se centra en los futuros puestos que puede llegar a ocupar dentro de la Organización el actual empleado, lo que llevará a mejorar nuevas habilidades, aptitudes y competencias, interesándose de esta manera en el crecimiento y desarrollo de su personal, pensando en una carrera futura que el cargo actual.

La Evaluación del Desempeño constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, que luego de sus resultados permita estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de las funciones encomendadas en un tiempo determinado.

La evaluación del Desempeño consiste también en la identificación, medición y administración del desempeño humano en las Organizaciones, busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar al medir el desempeño, a partir del análisis del puesto, la medición es un elemento central del sistema de evaluación y consiste en comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos de las tareas de un puesto de trabajo.

La valoración de la gestión de los empleados en cada puesto de trabajo es un instrumento para mejorar los resultados de la Empresa, que los Directores pueden utilizar para añadir valor a la Organización, se puede agrupar en cuatro grandes bloques, la finalidad de la valoración del desempeño:

- Como base para un correcto sistema de retribuciones.

- Como instrumento para la identificación y desarrollo del potencial de los empleados.
- Un correcto sistema de valoración de las herramientas de la administración del Talento Humano (selección, formación, diseño del puesto de trabajo, retribuciones, etc.)
- Como instrumento para la mejora de las relaciones entre la dirección y los subordinados, ya que permite conocer los deseos y aspiraciones de los empleados.

Entre los métodos más utilizados para medir el desempeño y generar medidas o escalas de evaluación planteados por Chiavenato (2003) están: La Escala Gráfica, método basado en una tabla de doble entrada, cuyas filas indican factores de evaluación y las columnas los grados de evaluación de desempeño; la Selección Forzada, que consiste en evaluar el desempeño mediante bloques de dos, cuatro o más frases descriptivas que enfocan ciertos aspectos del comportamiento, de las cuales el evaluador debe escoger forzosamente una o dos que más representa el desempeño y la que más se distancia de él; la Investigación de Campo, se basa en el principio de responsabilidad de línea y función de staff, ya que requiere entrevistas de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de medidas y acompañamiento de resultados, con un especialista de evaluación (staff) y los gerentes; y el método de los Incidentes Críticos, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso).

Sin embargo en la actualidad las nuevas escalas de evaluación de desempeño de las personas están definidas por indicadores medibles que permiten definir en qué medida el trabajador aporta a la productividad de la organización, se utilizan indicadores financieros, indicadores ligados al cliente y otros que miden el nivel de innovación y creatividad en la gestión del puesto de trabajo. Definir qué forma utilizar, depende de quién tiene la mejor información y cuál es la mejor forma de recolectarla, entre las cuales están: Autoevaluación del Desempeño, evaluación por parte de los superiores, evaluación empleado y gerente, evaluación por parte del equipo de trabajo, evaluación

360 grados, evaluación hacia arriba, comisión de evaluación de desempeño, y la evaluación realizada por el área de gestión humana.

El Monitoreo o la Generación de la Información son los procesos que permiten acompañar y controlar así como retroalimentar las actividades de las personas y verificar los resultados de estas en comparación con los objetivos planteados. Este proceso igualmente es definido por la alta Gerencia de la Organización en asesoría de la Unidad de Talento Humano y difiere en cada Institución ya que implica seguir, orientar y mantener el comportamiento de las personas en las Organizaciones, con la intención de permitir a los empleados el desarrollo y el logro de las expectativas y metas de la Entidad. El control permite tomar decisiones gerenciales estratégicas que serían viables para el éxito organizacional y por ende de sus empleados.

De acuerdo a la agrupación presentada en el esquema definido del Proceso de Gestión del Talento Humano, es importante destacar que se cumple con este procedimiento los objetivos definidos en cada una de las áreas organizacionales de una Empresa con la ayuda decidida tanto de la alta gerencia como el asesoramiento de la Unidad de Talento Humano. Esto confirma la importancia de potencializar la Organización a nivel de su talento humano, ya que ningún proceso o actividad del área de gestión humana es realizado de manera aislada e independiente, por ser un área estratégica se debe buscar el desarrollo integral y complementario de los procesos y con la visión de aportar al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La realización de los procesos de la gestión humana descritos y que componen los macroprocesos de la misma, al estar alineados con los objetivos organizacionales y su estrategia, aportan al desarrollo de la cultura y clima organizacional, ya que su importancia y valor verdadero depende de que las otras áreas entiendan el aporte importante de la Unidad de Talento Humano y su tarea difícil y comprometida radica básicamente en la aplicación objetiva de los procesos antes indicados.

## **2.7. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

Partiendo de la definición de que una Institución está constituida por un grupo de personas que trabajan para la consecución de objetivos comunes dentro de un marco de trabajo, diseñado a asegurar la cooperación y coordinación interna bajo un sistema dinámico que involucra la constante interacción de los siguientes componentes: la estructura, los procesos y la gestión del talento humano, se establece que un **DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL** se utiliza como una herramienta para que los Gerentes, Directores Ejecutivos, lo puedan utilizar continuamente en la búsqueda de mejoras para la Organización, en los procedimientos y sistemas, en los métodos de trabajo y en el control administrativo.

En este sentido es necesario partir de un proceso de construcción participativa, que permita determinar las prioridades y necesidades de la Institución, así como determinar claramente que es lo que se quiere cambiar y mejorar, evaluar esas alternativas de acción para lograr los objetivos propuestos.

Por tanto, exige involucrar a toda la estructura organizacional, partiendo del compromiso de la Alta Dirección o Gerencia de la Institución, ya que es necesario contar con todo el apoyo y la delegación de ésta para llevar a cabo los objetivos que se pretenden alcanzar.

Uno de los criterios básicos que exige el Enfoque Estratégico es precisamente el nivel de compromiso, así como la clave del desarrollo de este proceso se encuentra en el cambio de actitud, la mente abierta frente a las nuevas ideas, y no pensar como comúnmente ocurre “DE QUE LAS COSAS COMO ESTAN, VAN BIEN”, y de otra parte pensar que los procesos no tienen dueños y que es necesario generar un enfoque hacia la Institución más que hacia las personas, un compromiso con el futuro de la misma independientemente de quienes sean los responsables.

En un Diagnóstico Institucional se examinan los sistemas y prácticas de una comunicación interna como es el clima organizacional frente a la cultura organizacional en todos sus niveles estructurales, así como también el cumplimiento de los objetivos planteados, procesos de calidad de los servicios referidos en la historia institucional, se parte por tanto de una situación actual definiendo una problemática, para realizar el DIAGNÓSTICO que no es otra cosa que realizar procesos de análisis, de auditorías que permitan determinar las causas de esa problemática, para con los resultados obtenidos establecer un plan estratégico de mejoras.

Para poder llevar a cabo con éxito un Diagnóstico Institucional se deben cumplir algunos elementos fundamentales:

- a. Es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte de la Alta Dirección, así como la confianza al grupo designado que lleve a cabo la transformación de los cambios resultantes del diagnóstico.
- b. Facilidades por parte del cliente interno en todos los niveles de la organización para que el grupo consultor pueda obtener la información y datos de forma eficaz y eficiente.
- c. El grupo consultor debe comprometerse a manejar la información obtenida de manera confidencial, entregando los resultados generales y parciales sin mencionar nombres de personas que brindaron la información.
- d. El éxito de un buen diagnóstico depende en gran parte de los compromisos cumplidos por las partes en los acuerdos establecidos.
- e. Determinación de herramientas y procesos utilizados para la recopilación de la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener

información desde el cliente interno (entrevistas y cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el grupo consultor (la observación).

En este sentido el Enfoque Estratégico parte de todo un proceso de sensibilización que permite eliminar las barreras generadas por la resistencia al cambio palpables en cualquier organización sea pública como privada; para ello es necesario identificar los factores claves de desarrollo de la organización donde se presentan situaciones que de una u otra manera condicionan las actividades que en ella se realicen.

Este nuevo enfoque permitirá desarrollar el diagnóstico de la Organización resaltando los factores claves, tanto externos, como internos que tienen algún impacto sobre las áreas que conforman la organización.

A nivel externo se deben considerar todas aquellas variables que afectan el entorno general de todas las Organizaciones del área de producción que forma parte la Institución en estudio, ejemplo Sector Salud, Sector Florícola, Sector Educación Superior en el presente estudio de investigación. En cuanto al interior, se analizan la situación de las áreas funcionales, resaltando los aspectos de mayor impacto ya sean positivos o negativos.

Una adecuada interacción de los factores identificados, les permite a los miembros de la Organización, construir matrices donde se definen claramente las oportunidades y amenazas presentadas en el entorno, junto con las debilidades y fortalezas más relevantes a nivel interno.

Sobra decir que es necesario vencer todos los prejuicios, crear un nuevo clima organizacional, fundamentado en las creencias, valores y misión de la Institución para desarrollar un adecuado plan de acción de mejoras.



Vale la pena aclarar que este nuevo enfoque puede ser articulado con cualquier filosofía o técnica que se quiera aplicar como es la Auditoría Administrativa, Análisis FODA, Calidad Total, Administración por objetivos, Reingeniería de Procesos, Benchmarking, Sistemas de Información Gerencial, entre otras.

### **2.7.1 Auditoría Administrativa**

Al encontrarse la auditoría estrechamente relacionada con el proceso administrativo, esta ha ido evolucionando a su vez, a lo largo del tiempo, en sus inicios auditoría consistía en escuchar, luego fundamentalmente en examinar, verificar e informar, probablemente con la finalidad no solo de impedir pérdidas, sino principalmente para aumentar la eficiencia de los procesos de la organización.

La auditoría general, comienza a tomar auge a partir de los años 50 y va convirtiéndose en una herramienta gerencial muy importante, en el manejo de información verídica y confiable para tomar decisiones acertadas y oportunas. Es así que en una primera instancia en las organizaciones se utiliza como herramienta de control cuantitativo denominándose la AUDITORIA FINANCIERA y mediante el resultado financiero se establecía si la empresa estaba en buen camino o no. En cambio la auditoría administrativa es un análisis integral de la Institución es cualitativa y cuantitativa se encarga de la revisión y evaluación de una Empresa en un todo o en parte de ella, con el fin de precisar “donde está” y a “donde va” que le permita proponer cambios al más alto nivel de la organización.

Con la aplicación de la Auditoría Administrativa se busca fundamentalmente:

- a. Determinar el grado de eficiencia administrativa de una institución, verificando no solo deficiencias sino también aciertos.

- b. Conocer en qué medida la institución da cumplimiento a sus programas, políticas proyectos y procesos.
- c. Determinar las causas de las deficiencias con vista a visualizar medidas correctivas.
- d. Interrelacionar la consecución de los objetivos estratégicos con la Misión y Visión Institucional.
- e. Contar con la información pertinente sobre el desempeño de todos los procesos, con el fin de determinar cuáles de ellos se llevan a cabo con menos eficiencia y que limitaciones tienen.

A pesar del grado de subjetividad que pueda tener la auditoría administrativa esta sigue siendo la mejor herramienta para lograr la consecución de los objetivos institucionales y reducir al máximo la posibilidad de error en la toma de decisiones, como complemento a este proceso de auditoría administrativa aparece el ANÁLISIS FODA, como base para realizar un análisis histórico, casual y proyectivo.

### **2.7.2 Análisis Foda**

El análisis FODA consiste en una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones a nivel gerencial, por cuanto realiza un diagnóstico real de la Institución en estudio o Unidad de Negocio dentro de la Empresa, indica mediante su aplicación, cómo está y cómo va la organización, brinda principalmente elementos requeridos para la toma de decisiones.

Este análisis se traduce en la construcción de la matriz FODA en donde se indica con claridad cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, elementos que al tenerlos claros, da una visión global e integral de una verdadera situación en que se encuentra la Organización.

Si se conoce las debilidades se sabe de qué es capaz y de que no la empresa, permite ser objetivos lo que evita asumir riesgos que luego no se puede cumplir como organización, conocer las debilidades evita llevar a cabo propuestas que no se va a poder cumplir, ya que primeramente se debe conocer que se necesita mejorar para mejorar. Las soluciones a los problemas solo son posibles cuando se han identificado los problemas y ello se consigue con el análisis FODA.

Así mismo conocer las Fortalezas de la Institución permite saber de qué es capaz de hacer la empresa, se puede diseñar metas claras y precisas con los recursos que dispone la empresa utilizando de la mejor manera sus capacidades, y esto a su vez va a permitir ver con mayor facilidad las oportunidades y amenazas que giran alrededor de la gestión empresarial.

Esto se logra si el grupo de la Gerencia o Dirección, apoyado en las demás áreas de la Institución se plantea algunos interrogantes que suministren información global acerca de la organización.

Estos interrogantes podrían ser:

**DONDE ESTAMOS?.** La respuesta a esta primera pregunta se la encuentra al realizar el diagnóstico institucional a nivel interno y externos en donde se identifica la situación actual de la organización.

**¿POR QUÉ?.** Conociendo la situación actual de la Institución, se podrá definir “Por qué estamos así” Por lo que se podrá decir que constituye un proceso de análisis de la información recopilada.

¿PARA DONDE? Si se ha definido el cómo se encuentra actualmente la institución, es más fácil determinar qué es lo que se quiere llegar a ser, establecer cuál es la razón de ser, diseñar la visión de futuro y establecer objetivos a alcanzar en el corto tiempo.

¿CÓMO? El saber cómo está la organización y para donde se quiere llegar, le permitirá a la organización establecer en base a las fortalezas y recursos los medios para lograr los objetivos propuestos. Se podrá definir las estrategias de acción.

¿PARA QUÉ? Si se cree necesario cambiar, se debe tener claro para qué se va a iniciar ese cambio, tener un propósito que guie cada una de las acciones que se ejecuten.

¿LO ESTAMOS HACIENDO BIEN? Significa que se debe establecer un sistema continuo de retroalimentación, que permita verificar que sí lo que se está haciendo realmente conduce a lo que se ha propuesto la empresa.

Basados en las respuestas a estos interrogantes con la respectiva justificación referencial de la problemática actual de la Institución se procede a la construcción de la Matriz FODA que comprende los siguientes pasos:

#### 1. INFORMACIÓN PASADA – PRESENTE Y PROSPECTIVA

Se refiere a la recopilación de antecedentes históricos del funcionamiento de la Institución desde su creación, relacionada con todos los procesos utilizados en el transcurso del tiempo, esto ayudará a conocer profundamente y apropiarse de la realidad institucional. De esta manera se podrá tener elementos de juicio que permita proponer acciones futuras pensando en la Excelencia Institucional.

#### 2. DEFINICIÓN DEL MARCO LEGAL.

Es necesario tener en cuenta los lineamientos legales que actualmente enmarcan las acciones y la filosofía de la Institución. Un adecuado conocimiento e interpretación de las leyes que rigen el sector de la Educación para el caso de la

presente investigación. Esto permitirá desarrollar un adecuado proceso planificador, articulando con las acciones que el Entorno postula en esta materia. (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA, PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR, LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y SUS REGLAMENTOS).

### 3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EXTERNO (MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS)

Se podría llegar a creer que el entorno externo presentaría las mismas características que afectarían por igual a todas las Instituciones de un mismo sector, sin embargo el impacto de cada una de las variables que conforman este entorno se comportan de manera diferente, dependiendo de la estructura y objeto social de cada Institución. En este sentido es necesario llevar a cabo un estudio particular del entorno por parte de cada organización, estableciendo la influencia directa de cada una de las variables sobre ésta.

Para lograr este análisis se hace necesaria dividir el entorno en Zonas y Sistemas así:

Zona.- Esta dimensión permite establecer el grado de influencia de cada variable del entorno sobre la organización, estableciendo las siguientes zonas:

Zona General: Está compuesta por aquellas variables que afectan por igual a todas las Organizaciones, independientemente de que sean del sector de educación, salud, agrícola, etc. Ej. La inflación, políticas gubernamentales, planes de desarrollo nacionales, tendencias demográficas, condiciones de seguridad, violencia, medio ambiente, etc.

Zona Media: Relaciones o variables que afectan directamente al sector, en este caso el sector educación. Ej. Políticas sectoriales sobre la educación superior del país,

reforma de la Educación Superior, Gratuidad de la Educación Superior, Cambios Tecnológicos.

Zona Próxima: Variables que afectan directamente a la Institución, como: Competidores, consumidores, proveedores, entidades financieras, ubicación geográfica, cultura de la región, mano de obra disponible, cobertura de la Institución, etc.

Sistemas.- El entorno a su vez puede dividirse en sistemas, éstos agrupan las variables del entorno en cuatro grandes grupos: Sistemas Socio-culturales, Sistema Político, Sistema Tecnológico y Sistema Económico.

#### 4. OFERTA (MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO)

El objetivo de esta parte del diagnóstico externo es conocer la oferta real y las características de la competencia. La oferta real se establecerá al determinar el número de atenciones reales que efectivamente presta cada uno de los servicios, en cada una de las Instituciones de la competencia durante un determinado tiempo. Esta información se debe obtener de los registros estadísticos de las Instituciones.

Las características de la competencia se puede determinar, dando respuesta a las siguientes interrogantes:

- Qué otras empresas prestan los mismos servicios?
- Qué tan buenos son los servicios?
- Cuáles son las tarifas de la competencia?
- En qué servicios no hay competencia?
- En cuales servicios está saturado el mercado?
- Cuál Institución es la más fuerte competidora?
- Capacidad instalada, recursos físicos, humanos, financieros, tecnológicos, muestra frente a la competencia?

## 5. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO (MATRIZ DE LOS FACTORES INTERNOS)

Realizado y determinado el comportamiento del contexto externo, es necesario proceder de igual forma a realizar el diagnóstico interno, establecer como se encuentra la empresa realmente y determinar cuáles son las fortalezas y debilidades con las cuales se tendrá que enfrentar al escenario planteado por el medio externo.

El análisis interno se enfoca hacia los siguientes aspectos: Diagnóstico socio-histórico, áreas funcionales, procesos gerencial y operacional de toda la organización, clima organizacional, sistemas de información, etc.

El diagnóstico socio-histórico es un elemento de enlace entre la evaluación del entorno y el estudio de las características internas de la Institución. Permite la identificación de factores claves para la gestión, como pueden ser: su origen, su naturaleza jurídica, su comportamiento pasado, así como las relaciones económicas y técnicas con otras Entidades de orden público o privado, en general una visión global del desempeño pasado y actual de la empresa.

Las áreas funcionales corresponde al análisis interno de la estructura organizacional de la empresa, se deben analizar el funcionamiento y cumplimiento de los procesos por estructura organizacional, así como también el proceso gerencial que se genera en cada una de ellas, para luego integrar y lograr el análisis gerencial global de la organización.

Es importante además considerar en este análisis interno los fenómenos organizacionales predominantes en la empresa en lo que corresponde al clima organizacional y la cultura corporativa, en este punto se identifican las características culturales de la entidad en términos de valores deseables y predominantes.

La cultura corporativa se define como el marco institucional donde cobra vida la Misión de la Institución. Corresponde al conjunto de valores, normas que hacen la identidad de una Organización, lo que a su vez inspira a sus miembros hacia el compromiso y hacia un desempeño superior que busca la eficiencia, eficacia y productividad. Estas variables pueden ser: valores y creencias, expectativas de socios, directivos y personal en general, clima de trabajo, incentivos y motivación, participación, sistemas de reconocimientos y sanciones, políticas de calidad, estilos de dirección, etc.

## 6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este punto se identifican los problemas que se derivan del diagnóstico efectuado, sus causas y efectos. El diagnóstico situacional externo brinda información que servirá de base para la identificación de los problemas reales más importantes y hacia los cuales se dirigirán gran parte los objetivos a formular.

Por tanto se debe definir el problema central y de mayor impacto, luego se analizan los problemas identificados estableciendo relaciones de causa y efecto en un árbol de problemas. Esto se logra mediante la elaboración de un esquema en donde se identifique las relaciones de causa y efecto en forma de un árbol de problemas.

## 7. PLAN DE GESTIÓN ESTRATEGICA

Para iniciar a elaborar el plan de Gestión Estratégica se debe basar en el conocimiento de la situación actual de la Institución, sabiendo con qué recursos se cuenta, qué problemas se tiene, así mismo cual es el comportamiento externo, el siguiente paso se trata de reformular o formular la Misión, establecer la Visión de Futuro que se quiere alcanzar y luego se elabora el plan de gestión estratégica.

Para lograr este resultado será indispensable determinar la naturaleza jurídica, establecer un sistema de valores a partir de la definición de la Misión y Visión Institucional, diseñar los objetivos estratégicos que se espera alcanzar, políticas y



elaborar la estrategia más viable para el logro de los objetivos en función de la Misión y Visión Organizacional.

## **2.8 MARCO CONCEPTUAL**

Entre el grupo de conceptos que se utilizará para desarrollar el presente trabajo se definen conceptos claves que deben estar claros para comprender bien el tema, entre los cuales se encuentran:

- **Talento Humano:** Personas en la medida que desempeñan actividades relacionadas con la producción de bienes o servicios.
- **Departamento de Talento Humano:** Unidad de una organización que lleva a cabo tareas como reclutamiento y selección de personal, análisis y descripción de puestos, remuneraciones y beneficios, evaluación de desempeño, formación, desarrollo y planes de sucesión.
- **Organizaciones:** Se consideran los aspectos sobre los que la empresa tiene control y se constituyen en decisiones internas para asignación de responsables de compra, criterios de valoración, límites, condiciones etc.
- **Clientes:** Son la razón de existencia de la empresa, también definidos como los protagonistas de la acción comercial de la consultora puesto que gracias a ellos la consultora prestará sus servicios en base a sus requerimientos.
- **Mercado:** Definido como el conjunto de compradores que comparten una necesidad o deseo en particular que se ve satisfecho mediante una relación de intercambio; lo que en este caso vienen a ser la necesidad de las empresas por adquirir los servicios de la consultora y la necesidad de la consultora por comercializar los servicios a las empresas.

- Perfil: Se define como las características que debe reunir un profesional requerido para el cargo que busca la empresa, donde constan los diferentes datos requeridos para la prospección del candidato.
- Inversión: Desembolso de recursos financieros para la adquisición de bienes duraderos o instrumentos de producción que la empresa utilizará en los años futuros para cumplir sus objetivos.
- Financiamiento: Conjunto de recursos financieros para llevar a cabo la actividad económica de la empresa, obtenido a través de préstamos, empréstitos y obligaciones.
- Comercialización: Conjunto de actividades relacionadas entre para hacer llegar los productos o servicios desde el productor hasta el consumidor, es decir, las actividades del departamento comercial para conseguir que los servicios sea adquiridos por las empresas.
- Inflación: Se define como el aumento generalizado de los precios de los bienes y servicios en un determinado periodo de tiempo; influyendo en el modelo de negocio de la empresa constantemente.
- Rentabilidad: Relación entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla.
- Proyecto: Plan general de actividades que siguen un orden establecido para conseguir un objetivo determinado.
- Perfil: Se refiere a las distintas características que se busca en una persona para que se adecue a la posición requerida por la empresa cliente.
- Competencia: Desde la perspectiva de los recursos humanos este término hace referencia a características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

- Descripción general de necesidades: Este paso se desarrolla cuando el colaborador o grupo de personas que reconocieron la necesidad describe a detalle de sus requerimientos para solicitar a otras personas o empresas que le brinden su ayuda para resolver el problema. Para el proyecto actual la descripción general de necesidades de contacto y exportación depende de la proyección de crecimiento y tendencia a la exportación que tenga cada uno de los productores y artesanos.
- Diagnóstico: Son el o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo.
- Foda: Es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro.

## **2.9 MARCO LEGAL**

La Gestión del Talento Humano se sustenta en el modelo teórico propuesto por Idalberto Chiavenato quien señala que “la administración del recurso humano consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”

Además existe una sustentación legal cuya norma es la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 26 “La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir.

Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.”

Art. 29 “El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural...”

Ley Orgánica del Servicio Público.- “El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.”

Ley Orgánica de Educación Superior.- “Esta Ley regula el sistema de educación superior en el país, a los organismos e instituciones que lo integran; determina derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establece las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y la presente Ley.”

Código de Trabajo.- “Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.”

Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.-“La presente Ley tiene por objeto regular la carrera de los miembros de las Fuerzas Armadas, para conseguir su selección, perfeccionamiento y garantizar su estabilidad profesional, en base a su capacidad y méritos.”

Y sus respectivos reglamentos que amplían las acciones que debe cumplir la Unidad de Talento Humano para alcanzar el bienestar del personal de una Institución.

La presente investigación se enfoca básicamente en la gestión del Talento Humano Docente, la base legal utilizada y aplicada para gestionar el Cuerpo Docente de la Universidad, tiene que ver con lo establecido en la Ley Orgánica de Educación Superior – LOES y su Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, así como el Reglamento Interno de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, instrumentos legales que facilitan la administración correcta del personal docente de la institución. Los órganos de control de las Universidades y Escuelas Politécnicas que regulan su administración son: CES, CEACCES y SENESCYT.

## **CAPÍTULO III**

### **3. ANÁLISIS FODA Y PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DOCENTE**

#### **3.1 ANÁLISIS FODA DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DOCENTE**

Para elaborar el análisis FODA de la Unidad de Talento Humano Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE se procede a elaborar los siguientes pasos, aplicando la metodología planteada por Fred R. David - Francis Marión University 2003 (Conceptos de Administración Estratégica).

##### **3.1.1 Identificación de las expectativas de los clientes externos**

Se refiere a la identificación de las respuestas que requieren los clientes externos a la unidad de Gestión del Talento Humano Docente, que demandan de los servicios y procesos que presta esta unidad, conocer los requerimientos de los usuarios del sistema de gestión del talento humano docente que es de gran importancia para la Unidad, por cuanto sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán ser tomadas en consideración para la propuesta que se pretende determinar en la presente investigación, a fin de lograr beneficios mayores que satisfagan tanto a los clientes externos como a la Universidad mismo.

¿Cómo se identifican estas demandas?

Se realiza un listado por grupos de los requerimientos en orden de importancia, es decir se agrupa por sectores y se determina sus demandas. Esta información se la logra a través de la técnica de lluvia de ideas o tormenta de ideas (brainstorming); consiste en una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema a tratar. Esta técnica se aplicó en todo el análisis FODA de la Unidad.

### **3.1.2 Demanda de los clientes externos:**

#### **DOCENTES:**

Servicios de calidad

Procesos Adecuados de Escalafón Docente

Sistema de Gestión de Talento Humano actualizado

Procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción

Disciplina Universitaria

Aulas equipadas tecnológicamente

Plan de Incentivos

Planes de Capacitación y perfeccionamiento Docente

Legalización de contratos

Sistema automático para la gestión del docente

Docentes a tiempo completo con nombramiento

Procesos ágiles.

Participación en procesos universitarios

Facilidades de Investigación

Procesos de evaluación docente

Recursos destinados para becas

#### **ESTUDIANTES:**

Docentes capacitados

Infraestructura adecuadas

Participación de las actividades académicas de la universidad

Docentes debidamente seleccionados

Utilización de Tecnología de punta para las clases

Docentes debidamente evaluados

Atención esmerada

Formación integral

Profesores con alta capacidad en ciencias técnicas

### **3.1.3 Expectativas de los clientes internos**

Se refiere a la detección de necesidades de los colaboradores de la Unidad de Talento Humano Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE. El conocimiento de estas demandas son importantes para la Universidad por cuanto es un insumo importante para poder realizar el Plan Estratégico Institucional, sus puntos de vista deben ser considerados cuidadosamente ya que van a servir para formular adecuadamente los objetivos y estrategias; sin embargo, esto no quiere decir que todas las expectativas de los colaboradores van a ser atendidas.

### **3.1.4 Demandas de los empleados de la Unidad de Talento Humano Docente:**

Sistema adecuado de selección de personal

Trabajo en Equipo

Equipamiento

Infraestructura adecuada

Horarios bien definidos

Transporte

Uniformes

Confianza de los Directivos en los procesos de toma de decisiones

Archivos actualizados

Procesos bien definidos de la gestión del talento humano docente

Investigación y desarrollo de los productos y servicios

### **3.1.5 Demanda de los Directivos:**

Respeto a los órganos jerárquicos

Utilización de las herramientas apropiadas de gestión del Talento Humano



Lealtad a la Empresa  
Trabajo digno  
Participación grupal.  
Compromiso Organizacional

### **3.1.6 Elaboración de una Base de Datos**

El conocimiento de la información del pasado y el presente respecto a diferentes acciones de la Gestión de la Unidad de Talento Humano Docente, ayudan a identificar las principales tendencias que permiten realizar pronósticos válidos en el futuro. El desempeño del pasado es útil como medida para evaluar la actual situación y desarrollar acciones futuras con mayor certeza.

Toda información tanto cualitativa como cuantitativa que pueda recopilarse debe ser considerada en una base de datos, por cuanto esto permitirá a la Dirección de la Unidad de Talento Humano Docente de la Universidad contar con datos válidos en la toma de decisiones en este sentido es necesario recomendar la estructuración y utilización de una base de datos. Para lo cual se lista variables que son susceptibles de ser medidas y ayudara a la toma de decisiones.

Estructura organizacional vs. Gestión del Talento Humano Docente automatizado

Sistema control financiero vs. Gestión talento humano (capacitación)

Sistema de administración de Recursos Humanos vs. Satisfacción laboral

Políticas y medios de seguridad vs. Estabilidad laboral

Eficiencia administrativa vs. Procesos implementados

Control administrativo vs. Planes desarrollados

Servicio prestado vs. Calidad del servicio

Selección de Personal vs. Sistema de Evaluación del desempeño

Rotación de Personal docente vs. Reclutamiento y selección de personal

Contratación de personal docente vs. Rotación de personal docente

Docentes capacitados vs. Docentes profesionales

### **3.1.7 Análisis del Entorno (Identificación de Amenazas y Oportunidades)**

La evaluación del entorno, y del macro ambiente permitirá a la Unidad de Talento Humano Docente determinar y analizar las tendencias, fenómenos y fuerzas claves conocidas como las OPORTUNIDADES que vienen a constituir los factores es decir, elementos que le ayudarán a crecer si son utilizadas en forma adecuada y oportuna. Así también la Unidad puede identificar los elementos negativos que vienen a constituir las AMENAZAS, estos factores si son tratados con suficiente cuidado y estratégicamente se logrará contrarrestarlas. La identificación de las fuerzas antes indicadas permite obtener un marco de referencia y práctico en la obtención, organización y análisis del ambiente que rodea a la Empresa.

¿Cuáles son las variables claves de ese entorno?

FUERZAS COMPETITIVAS

FUERZAS ECONÓMICAS

FUERZAS TECNOLÓGICAS

FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y GEOGRÁFICAS

FUERZAS POLÍTICAS Y LEGALES

La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas permitirá a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE reformular su Misión, diseñar la Visión de futuro, generar objetivos y establecer políticas y estrategias.

### **3.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

### 3.2.1 Procedimiento para estructurar una Matriz de perfil competitivo:

Identificar mediante consenso (diez a veinte) factores claves de éxito del sector empresarial que se va a analizar.

Asignar una ponderación a cada factor clave de éxito con el propósito de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito del sector empresarial:

Sin importancia	0.0
Muy importante	1.0

Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0

Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa empresa en cada factor clave de éxito, en donde:

Debilidad grave	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada Organización competente. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado ponderado para cada institución u organización. Dicho total ponderado revela la fortaleza total de la Institución en comparación con la de sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor

revelará el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 el más bajo a 4.0 el más alto. Y la media ponderada es de 2.0.

**Tabla 1. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO  
(UNIDADES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DOCENTE)**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE		UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	
		CLASIFIC.	RESULT. PONDER.	CLASIFIC.	RESULT. PONDERA	CLASIFIC.	RESULT. PONDER.
CALIDAD EN ATENCIÓN AL DOCENTE	0.13	2	0.26	4	0.52	2	0.26
ESTABILIDAD LABORAL DOCENTE	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
CALIDAD ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DOCENTE	0.16	2	0.32	4	0.64	1	0.16
SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DOCENTE	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18
ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
COMPROMISO INSTITUCIONAL	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
AULAS DEBIDAMENTE EQUIPADAS	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS PARA CAPACITACIÓN DOCENTE	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42
TRABAJO EN EQUIPO	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08
SERVICIO A LA COMUNIDAD	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
TOTAL DE RESULTAOS PONDERADOS	1.00		2.20		3.37		2.37

Este análisis significa que la Universidad tiene un puntaje de 3.37 sobre 4 puntos que es lo máximo; es decir está por encima del 2.5 lo que indica que tiene más fortalezas que debilidades en lo que corresponde a los factores claves de éxito definidos en la matriz. En lo que corresponde a los resultados de la Universidad de las Fuerzas Armadas –ESPE tiene un puntaje de 2.20 está por debajo de la media, por lo que tiene más debilidades que fortalezas, igualmente sucede con la Universidad Central del Ecuador, claro que hay

que diferenciar los factores claves de éxito como por ejemplo el trabajo en equipo, aulas debidamente equipadas, sistema de gestión del talento humano y estructura departamental.

### 3.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Constituye la elaboración de los otros factores externos que de alguna manera influyen en el accionar de la Unidad de Talento Humano Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE. Aquí se determina las Oportunidades y Amenazas. El procedimiento para la construcción de una matriz de evaluación de factores externos es el siguiente:

Elaborar una lista de amenazas y oportunidades decisivas para la empresa (de diez a veinte).

Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre:

Sin importancia: 0.0

Muy importante: 1.0

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una empresa. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deben ser 1.0.

Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar el impacto que cada variable presenta:

Amenaza importante 1

Amenaza Menor 2

Oportunidad menor 3

Oportunidad importante 4

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa.

El resultado total ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el resultado total ponderado menor posible es 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto 2.0. Un resultado de 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que tiene grandes oportunidades externas mientras que un resultado 1.0 indicará una empresa que está en un negocio poco atractivo y que enfrenta graves amenazas externas.

**Tabla 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS  
(UNIDAD DE TALENTO HUMANO DOCENTE)**

<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
COMPETENCIA ACADÉMICA	0.2	3	0.6
DISMINUCIÓN DE INGRESOS FISCALES	0.10	1	0.1
CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA	0.18	2	0.36
CRISIS DE VALORES	0.05	2	0.10
DEMANDA ESTUDIANTIL	0.15	3	0.45
PERCEPCIÓN DE LA COMUNIDAD	0.09	3	0.27
OFERTA ACADÉMICA	0.11	3	0.33
COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL	0.12	2	0.24
<b>TOTAL:</b>	<b>1.00</b>		<b>2.45</b>

Con estos resultados igualmente de acuerdo a la metodología planteada se obtiene un resultado de 2.45 sobre 4 puntos, esto quiere decir que está por debajo del 2.5 puntos por debajo de la media establecida, pero con poquísima diferencia, por tanto se puede concluir que se tiene igual oportunidades que aprovechar como amenazas que debe contrarrestar desde la gestión del Talento Humano Docente que es la unidad responsable de la imagen institucional en lo que corresponde a los resultados esperados ante la comunidad.

### **3.2.3 Análisis Organizacional (Identificación de Fortalezas y Oportunidades)**

Las fortalezas corresponden a las variables o factores positivos que posee la unidad de Talento Humano Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas –ESPE y son fuerzas que contribuyen positivamente a la Gestión de la Universidad, lo que no sucede con las debilidades que vienen a constituir los factores que obstaculizan el desempeño de las labores organizacionales.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Para identificarlas es necesario construir una matriz de evaluación de factores internos.

### **3.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos**

Esta herramienta analítica resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes de los subsistemas y procesos de la gestión del talento humano docente.

El procedimiento para estructurar la matriz de evaluación de factores internos es el siguiente:

Identificar las fortalezas y debilidades claves de la empresa (de diez a veinte).

Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:

Sin importancia: 0.0

Muy importante: 1.0

Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor:

Debilidad importante 1

Debilidad menor 2

Fortaleza menor 3

Fortaleza importante 4

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una empresa.

Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de máximo 4.0 siendo el 2.0 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2.0 indica una empresa poseedora de una fuerte posición interna, mientras que las menores de 2.0 indican una organización con debilidades internas.



**Tabla 3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

**(UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS –ESPE**

<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA UNIDAD	0.09	2	0.18
DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO DOCENTE	0.11	2	0.22
CONTROL FINANCIERO PARA EL MANEJO DE CAPACITACIÓN DOCENTE	0.07	3	0.21
EQUIPAMIENTO Y ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL	0.08	3	0.24
SISTEMA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DOCENTE	0.14	1	0.14
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	0.05	2	0.1
COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DOCENTE	0.06	4	0.24
TRABAJO EN EQUIPO EN LA UNIDAD	0.12	3	0.36
CONFIANZA DE LOS DIRECTIVOS EN LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DOCENTE	0.1	3	0.3
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS /SERVICIOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DOCENTE	0.18	2	0.36
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2,35</b>

Aplicando la metodología para la elaboración de la matriz de factores internos se puede observar los resultados siguientes: Total en puntaje 2.35 sobre 4 puntos, está por

debajo de la media establecida que es 2,5 puntos. Esto significa que está por debajo de la media y la Unidad de Talento Humano Docente tiene más debilidades que fortalezas, de los factores claves definidos los más críticos son: El diseño del Sistema de Gestión de Talento Humano Docente, Determinación de los subsistemas de la Estructura Organizacional del Talento Humano Docente, Investigación y Desarrollo de los productos /servicios de la Unidad, Sistema de información gerencial, lo que da como resultado final se tenga una buena imagen de la Unidad de Talento Humano Docente.

En conclusión se puede definir la necesidad de que la Universidad de las Fuerzas Armadas –ESPE por intermedio de la implementación de una modernización de la Unidad de Talento Humano Docente se pueda contrarrestar las amenazas planteadas en la matriz de factores externos así como también aprovechar las oportunidades presentes, y de esta manera volverse competitiva con las otras universidades que han sido el referente para el presente estudio.

### **3.3 PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DOCENTE**

Modernizar la Unidad de Talento Humano, significa alcanzar un cambio en la organización, el mismo que conlleva a mejorar el ambiente laboral de manera efectiva y con resultados que permitan alcanzar los objetivos institucionales.

Mediante la propuesta se busca entre otras actividades, como bien manifiesta Simón L. Dolan y otros, que el Departamento de Recursos Humanos integre adecuadamente algunos aspectos sustanciales para el crecimiento de la organización y más aún cuando los docentes son el sostén o pilar para el funcionamiento de la universidad. Entre estos podemos detallar:

1. Una correcta planeación del talento humano.

2. Análisis de los puestos de trabajo, de acuerdo con el escalafón vigente, en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.
3. Cobertura de las necesidades del talento humano docentes exigido por cada uno de los departamentos de la ESPE matriz y extensiones.
4. Aumento y del potencial y desarrollo del docente, crecimiento de acuerdo con sus méritos académicos.
5. La evaluación integral de los docentes, en proceso que coordina directamente, la Unidad de Desarrollo Educativo.
6. La retribución de los docentes, especialmente en el proceso de enseñanza aprendizaje diario.

Estas son las acciones más urgentes que combinados con otras como la salud e higiene en el trabajo, así como la motivación permanente a través de cursos de actualización y formación en el país y fuera del mismo permitirán alcanzar la excelencia.

### **Planificación del Talento Humano Docente**

Uno de los expertos en Administración de Recursos Humanos, Dolan, al referirse a la planificación del recurso humano, manifiesta que “la planificación de los recursos humanos trata de determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, de personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de recursos humanos se ajustan, en cada momento a dichas necesidades”.

Por ello este primer momento servirá para visualizar cuántos docentes y qué tipo de docente necesitan realmente los departamentos para cumplir con los planes de carrera, cuáles son los perfiles requeridos para realizar el proceso de selección de los mismos, así

como las necesidades de formación que tiene la universidad y particularmente cada uno de las carreras.

Con una correcta planificación se identificaría la necesidad real que existe en cada unidad académica de contratar a docentes titulares o no titulares.

### **Elaboración del Proyecto de Gestión**

Consecuentes con la planificación estratégica institucional la misma que integra:

**Misión**, cuyo fin es: “Formar académicos y profesionales de excelencia; generar aplicar y difundir el conocimiento y, proponer e implementar alternativas de solución a problemas de interés público en sus zonas de influencia.”

**Visión** que es: “Liderar en la gestión del conocimiento y de la tecnología en el Sistema de Educación Superior, con reconocimiento internacional y referente de práctica de valores éticos, cívicos y de servicio a la sociedad.

#### **Objetivos :**

- Incrementar el reconocimiento de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE como una institución referente en educación superior;
- Incrementar la calidad de los profesionales y postgraduados;
- Incrementar la producción científica – tecnológica y su calidad;
- Incrementar el impacto social de los programas de vinculación;
- Incrementar la eficiencia y eficacia del sistema formativo de grado y posgrado;
- Incrementar la capacidad del sistema de investigación integrándolo con el modelo formativo;
- Incrementar la capacidad y calidad del sistema de vinculación integrándolo con el sistema de investigación y con el modelo formativo.
- Incrementar las capacidades de sustentación institucional. (Talento Humano-Finanzas-Recursos Físicos y Tecnológicos).

**Principios:**

- La institución se debe fundamentalmente a la nación ecuatoriana; a ella orienta todo su esfuerzo, contribuyendo a la solución de sus problemas, mediante la formación profesional y técnica, la investigación, y el estudio y planteamiento de soluciones para los problemas del país;
- La institución es abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, sin proselitismo político, ni religioso;
- La autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento en el marco del dialogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global;
- La búsqueda permanente de la excelencia a través de la práctica de la cultura de la calidad en todos sus actos;
- La formación consciente, participativa y crítica con libertad académica y rigor científico, que comprenda y respete los derechos fundamentales del ser humano y de la comunidad;
- El cultivo de valores morales, éticos y cívicos, respetando los derechos humanos con profunda conciencia ciudadana; coadyuva a la búsqueda de la verdad y forma hombres y mujeres de honor, libres y disciplinados;
- El mantenimiento de las bases históricas de la identidad nacional, para incrementar el orgullo de lo que somos, y así proyectamos hacia el futuro;
- La conservación, defensa y cuidado del medio ambiente y el racional aprovechamiento de los recursos naturales; y,
- La práctica de los valores tradicionales de orden, disciplina, lealtad, justicia, gratitud y respeto, en el contexto de la responsabilidad, la honestidad a toda prueba, el autocontrol, la creatividad, el espíritu democrático, la solidaridad y la solución de los problemas mediante el diálogo y la razón.

**Valores:**

La conducta de todos y cada uno de los miembros de la comunidad universitaria ESPE, se mantendrá siempre bajo la práctica de los valores institucionales que se describen en su “Código de Ética”.

Se propone el proyecto de Gestión que consiste en realizar una innovación al Sistema de Talento Humano Docente, el mismo que incluye los siguientes aspectos:

- Reclutamiento y selección
- Promoción y estímulos
- Formación y capacitación
- Evaluación

**Reclutamiento y Selección**

El proceso de reclutamiento de acuerdo a Idalberto Chiavenato, consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer clientes potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Selección consiste en una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación, y por consiguiente restrictiva, de acuerdo a lo señalado por el autor Idalberto Chiavenato.

Aplicando el sustento teórico, más la normativa legal vigente, cuyo resultado es alcanzar talento humano de excelencia, podemos indicar que para el ingreso del personal académico, conforme establece: Ley Orgánica de Educación Superior y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior en su artículo 37.- “Del ingreso a la carrera por concurso público de merecimientos y oposición.- Para el ingreso a un puesto de personal académico titular en una institución

de educación superior pública o particular se convocará al correspondiente concurso público de merecimientos y oposición. El concurso evaluará y garantizará la idoneidad de los aspirantes y su libre acceso bajo los principios de transparencia y no discriminación. Se aplicarán acciones afirmativas de manera que las mujeres y otros grupos históricamente discriminados participen en igualdad de oportunidades.

El concurso público de merecimientos y oposición mantendrá dos fases, cuyo proceso y orden será definido por la universidad o escuela politécnica en ejercicio de su autonomía responsable.”

La Unidad de Talento Humano Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE aplica las normativas actuales que rigen para el personal académico de las Instituciones de Educación Superior y seguirá los siguientes pasos lógicos:

### 3.3.1 Presentación de Requerimientos:

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>Unidades Académicas</b>	Presentación de requerimientos para vincular al personal académico titular.	<b>Departamentos y Vicerrectorado de Docencia</b>
<b>Vicerrector de Docencia</b>	Remitirá los requerimientos de personal académico de los diferentes departamentos y enviará a la Unidad de Talento Humano para que consolide, adjunte la certificación de vacantes existentes, bases del concurso y la certificación presupuestaria expedida por la Dirección Financiera, para a su vez enviar a la autoridad nominadora.	<b>Unidad de Talento Humano y Dirección Financiera</b>
	Remitirá al Rectorado el consolidado de los requerimientos de personal académico	

<b>Unidad de Talento Humano</b> <b>Rectorado</b>	para que el mismo eleve a conocimiento del Honorable Consejo Universitario, mismo que autorizará la realización del concurso público de merecimientos y oposición, de acuerdo con las directrices establecidas en la normativa vigente a la fecha.	<b>Honorable Consejo Universitario y Rectorado</b>
<b>Rectorado</b> <b>Unidad de Talento Humano</b>	Una vez resuelto por el H. Consejo Universitario, se emitirá la Orden de Rectorado autorizando la realización del Concurso Público de Merecimientos y Oposición	<b>Rectorado</b>

### 3.3.2 Convocatoria:

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>Honorable Consejo Universitario.</b>	De conformidad a la Orden de Rectorado, mediante la cual se resolvió autorizar la realización del concurso público de merecimientos y oposición, la Unidad de Talento Humano Docente procede a realizar la convocatoria al concurso público de merecimientos y oposición, convocatoria que deberá contener los siguientes requisitos: nombre de la Institución, cantidad de profesores, área de conocimiento, tiempo de dedicación, remuneración, asignaturas, cronograma del proceso, lugar de acceso	<b>Vicerrectorado Académico General</b>  <b>Unidad de Talento Humano</b>



	a las bases del concurso.	
<b>Unidad de Talento Humano</b>	La convocatoria de concurso público de merecimientos y oposición se enviará al Vicerrectorado Académico para su aprobación.	<b>Vicerrector Académico General</b>
<b>Unidad de Talento Humano</b>	Remitirá el formato de convocatoria para el concurso público de merecimientos y oposición a la Unidad de Comunicación Social para la publicación en dos medios escritos y a la vez en la página web de la Universidad y en los medios informáticos propuestos por la SENESCYT.	<b>Comunicación Social</b>

### 3.3.3 Reclutamiento:

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>Unidad de Talento Humano Docente</b>	<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de los Currículums Vitae.</li> <li>2. Revisión de los currículums vitae, fin contengan los respaldos exigidos en convocatoria.</li> <li>3. Si está completa la carpeta se procede a entregar la constancia de recepción del currículo.</li> <li>4. Se registra en el sistema para concursos: datos personales, área de conocimiento, departamento o departamentos a los que aplica.</li> <li>5. Remite los reportes en físico y digital</li> </ol>	<b>Asistente Administrativa</b>

	<p>al Vicerrectorado de Docencia.</p> <p>6. Remite al Vicerrectorado de Docencia los currículums vitae debidamente clasificados.</p>	
<b>Vicerrectorado de Docencia</b>	<p>1. Procede a nombrar las comisiones de evaluación de los concurso de merecimientos y oposición internas y externas, compuestas por cinco miembros (40% miembros externos y 60% miembros internos).</p> <p>2. Nombradas las comisiones de evaluación, el Vicerrectorado de Docencia entrega las carpetas reclutadas en la Unidad de Talento Humano a los Presidentes de cada Comisión de Evaluación.</p>	<b>Comisiones de Evaluación de Concurso de Merecimientos y Oposición</b>

### 3.3.4 Fase de Méritos

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>Unidad de Talento Humano Docente</b>	<p>1. Socialización del proceso a seguir en la fase de méritos y entrega del instructivo e instalación del sistema del proceso de concursos a los Presidentes de las Comisiones de Evaluación.</p> <p>En el sistema constará la información de cada uno de los</p>	<b>Comisiones de Evaluación de Concurso de Merecimientos y Oposición</b>

	<p>aspirantes que aplicaron para las áreas de conocimientos. Las comisiones de evaluación de los concursos de merecimientos y oposición actuarán con total independencia y autonomía, garantizarán e implementarán las fases del concurso de merecimientos y oposición.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. La comisión de evaluación analizará, verificará y calificará todos los documentos entregados por cada uno de los postulantes.</li><li>3. En el sistema de concursos constará los parámetros a calificar.</li><li>4. La comisión de evaluación procederá a calificar los méritos de los aspirantes, en base a los documentos que haya presentado, para lo cual ingresará al sistema: títulos, experiencia docente, experiencia profesional, experiencia en investigación, artículos y publicaciones.</li><li>5. Se incluirá los parámetros a calificar por cada uno de requisitos exigidos como base para el ingreso.</li><li>6. Una vez ingresada la información en el sistema de concurso, se obtendrán</li></ol>	
--	---	--

	<p>los resultados derivados de la calificación y se consolidará en la matriz.</p> <p>7. La comisión de evaluación procederá a notificar a través de los correos electrónicos a los aspirantes que pasaron la fase de méritos.</p> <p>8. La comisión de evaluación elaborará el acta de resultados de la fase de concurso de méritos y notificará a cada uno de los aspirantes, misma que debe estar legalizada por todos los miembros de la comisión.</p> <p>9. Todos los aspirantes que no cumplan con los requisitos exigidos en la convocatoria serán notificados.</p>	
--	---	--

### 3.3.5 Fase de Oposición

PARTICIPANTES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES
<p><b>Aspirantes</b></p> <p><b>Comisión de Evaluación de Concurso de Merecimientos y Oposición.</b></p>	<p>1. Concluida la fase de méritos, la comisión de evaluación informará a los aspirantes que calificaron para la fase de oposición, la fecha, hora, lugar y temas a tomar, con al menos tres días hábiles de anticipación.</p> <p>2. La comisión de evaluación tomará pruebas teóricas y/o prácticas, orales</p>	<p><b>Los presidentes de las comisiones de Evaluación de Concurso de Merecimientos y Oposición</b></p>

	<p>y escritas, y la exposición pública de un proyecto de investigación, creación o innovación dependiendo del tipo o categoría docentes requerida.</p> <p>3. La comisión evaluará a los postulantes de acuerdo al cronograma establecido.</p> <p>4. Una vez finalizada la fase de oposición la comisión de evaluación registrará en el sistema de concursos y procederá a elaborar la matriz y el acta, documentos que deberán ser legalizados por cada uno de los miembros de la comisión.</p>	
--	---	--

### 3.3.6 Publicación de Resultados

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<p><b>Aspirantes</b></p> <p><b>Comisiones de Evaluación de Concurso de Merecimientos y Oposición</b></p>	<p>1. La comisión de evaluación consolidará los resultados de las fases de méritos y oposición.</p> <p>2. Procederá a tabular en el sistema de concursos de méritos y oposición.</p> <p>3. Obtendrá los resultados del concurso de merecimientos y oposición.</p> <p>4. La comisión deberá presentar la matriz de resultados y el acta, documentos que serán legalizados por cada uno de los miembros de la</p>	<p><b>Comisiones de Evaluación de Concurso de Merecimiento y Oposición</b></p> <p><b>Honorable Consejo Universitario</b></p>

	<p>comisión.</p> <p>5. La comisión de evaluación notificará los resultados del concurso a los postulantes y al Honorable Consejo Universitario.</p> <p>6. El Honorable Consejo Universitario determinará el ganador del concurso y emitirá la Resolución con los resultados del ganador o ganadores a través de una Orden de Rectorado.</p>	
--	---	--

### 3.3.7 Vinculación

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<p><b>Unidad de Talento Humano</b></p> <p><b>Rectorado</b></p>	<p>1. Emitida la resolución de los ganadores del concurso de merecimientos y oposición a través de una Orden de Rectorado.</p> <p>2. La Secretaría del Honorable Consejo Universitario procederá a entregar a la Unidad de Talento Humano la Orden de Rectorado.</p> <p>3. Una vez recibida la Orden de Rectorado, remitirá una comunicación a cada uno de postulantes declarándoles ganadores del concurso a efectos de aceptación o no del nombramiento.</p>	<p><b>Unidad de Talento Humano Docente</b></p> <p><b>Vicerrectorado de Docencia</b></p>

	<p>4. Recibida la comunicación de aceptación la Unidad de Talento Humano instruirá al ganador que debe presentar la documentación exigida en la Institución en el plazo de ocho días.</p> <p>5. Procederá a elaborar la Acción de Personal y el Nombramiento respectivo y la posesiona al cargo.</p>	
--	--	--

### 3.3.8 Inducción

El proceso de inducción, permite que el nuevo empleado o trabajador socialice de mejor manera con su nuevo entorno, el cual deberá ser orientado adecuadamente.

Es importante en este caso que el docente que se incorpora a la Universidad tenga un buen proceso de inducción, al que se explicará cuál es la: Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Horarios, Deberes, Derechos, Obligaciones, Seguridad laboral y Lugar de trabajo y otras áreas.

Responsables: Unidad de Desarrollo Educativo y la Unidad de Talento Humano.

Tiempo estimado para la inducción personal: 1 hora.

Lugar: Recinto Universitario.

### **3.4 El sistema de Promoción y Estímulos**

#### **3.4.1 De la Promoción:**

“Conforme establece el artículo 62 del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, que señala: “Órgano encargado de la promoción.- La universidad o escuela politécnica pública o particular establecerá un órgano especializado, presidido por el vicerrector académico o su equivalente, o su delegado, el cual realizará los procesos de promoción del personal académico titular.”

De acuerdo a Disposición Transitoria Octava.- “Hasta el 12 de octubre de 2017, el personal académico titular que cuente al menos con grado académico de maestría o su equivalente y haya ingresado mediante concurso público de méritos y oposición, se ubicará como personal académico titular auxiliar grado 1...

Para la ubicación de los miembros del personal académico en una categoría y nivel del presente escalafón antes del 12 de octubre del 2017, se les reconocerá la experiencia académica acumulada durante su trayectoria.

Hasta el 12 de octubre de 2017, el personal académico titular de las universidades o escuelas politécnicas agregado o principal que haya ingresado mediante concurso público de méritos y oposición, a partir de la expedición de la LOES o bajo otra modalidad antes de la vigencia de la referida Ley y que cuente al menos con el grado académico de magister o su equivalente registrado en la SENESCYT, podrá acceder a la categoría de personal académico agregado 1. El personal académico titular, al menos con grado académico de magister o su equivalente y que acredite al menos tres años de experiencia académica en instituciones de educación superior o instituciones de investigación de reconocido prestigio, podrá solicitar su re categorización como personal académico agregado 1, 2 o 3 establecido en este Reglamento, siempre que hasta esa fecha acredite haber creado o publicado 2, 3 y 5 obras de relevancia o artículos indexados, respectivamente.



Hasta el 31 de diciembre de 2015 el personal académico titular principal que, desde la vigencia de la LOES hasta el 7 de noviembre de 2012 haya ingresado mediante concurso público de méritos y oposición, o bajo otra modalidad antes de la vigencia de la referida Ley, y que cuente con el título de PhD o su equivalente obtenido previo a la vigencia del presente Reglamento y registrado en la SENESCYT, podrá acceder a la categoría de personal académico principal 1.

Hasta el 12 de octubre de 2017 el personal académico titular principal que ingrese a esta categoría mediante concurso público de méritos y oposición luego del 7 de noviembre de 2012, y que cuente con título de PhD o su equivalente, registrado en la SENESCYT, podrá acceder a la categoría de personal académico principal 1 establecido en este Reglamento siempre que, hasta esa fecha acredite haber creado o publicado seis obras de relevancia o artículos indexados de los cuales al menos dos deberán haber sido creados o publicados en los últimos cinco años, y tenga al menos cuatro años de experiencia académica en actividades de docencia o investigación.

El órgano colegiado académico superior de cada universidad y escuela politécnica en función de su política de gestión del personal académico y de la disponibilidad presupuestaria, fijará los procedimientos y parámetros específicos con los que se aceptarán las solicitudes de re categorización....

### 3.4.2 Ubicación en la categoría

PARTICIPANTES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES
<b>Docente</b>	1. El docente solicitará a la Unidad de Talento Humano información para la ubicación en la categoría respectiva.  2. La Unidad de Talento Humano informará al docente cuales son los requisitos para la	

<p><b>Rectorado</b></p> <p><b>Vicerrector Académico General</b></p>	<p>categorización y entregará un certificado de trabajo.</p> <p>3. El Rectorado remitirá al Vicerrectorado Académico General la solicitud del docente para revisión y análisis.</p> <p>4. El Vicerrectorado Académico General remitirá a las comisiones respectivas las solicitudes respectivas para su análisis, verificación y ubicación de la categoría.</p> <p>5. El Vicerrectorado Académico General remitirá a las comisiones respectivas las solicitudes respectivas para su análisis, verificación y ubicación de la categoría.</p> <p>6. La comisión presentará un informe al Vicerrector Académico, mismo que remitirá a la Unidad de Talento Humano para que realice el estudio para obtener la certificación presupuestaria expedida por la Unidad Financiera.</p> <p>7. La Unidad de Talento Humano remitirá al Honorable Consejo Politécnico para su aprobación y resolución de ubicación en las</p>	
---	--	--

	<p>categorías correspondientes.</p> <p>8. Una vez emitida la resolución y autorización a través de Orden de Rectorado.</p> <p>9. La Unidad de Talento Humano procederá a elaborar la Acción de Personal con la ubicación de la categoría.</p> <p>10. Notificará y comunicará al personal académico respectivo.</p>	
--	--	--

### 3.4.3 Recategorización:

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<p><b>Docente</b></p> <p><b>Unidad de Talento Humano</b></p> <p><b>Vicerrector Académico General</b></p> <p><b>Comisión de Recategorización</b></p>	<p>1. El docente que posee dos, tres, cinco artículos indexados y/o publicaciones relevantes, solicitará a la Unidad de Talento Humano entregue una certificación de trabajo, en la que constará: Apellidos y Nombres, relación laboral, tiempo de dedicación, tiempo de servicio, títulos de cuarto nivel, categoría y nivel y si o no posee concurso de merecimientos y oposición.</p> <p>2. El docente presentará una comunicación al Vicerrector Académico General solicitando la</p>	<p><b>Honorable Consejo Universitario Provisional</b></p>

	<p>recategorización señalado la categoría y nivel que desea aplicar, anexará el certificado de trabajo, los artículos indexados y/o las publicaciones relevantes.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>3. El Vicerrector Académico General remitirá las solicitudes de recategorización a la comisión para que analicen, verifiquen y ubiquen en la categoría y nivel respectivo.</li><li>4. La comisión presentará un informe al Vicerrector Académico, mismo que remitirá a la Unidad de Talento Humano para que realice la gestión para obtener la certificación presupuestaria expedida por la Unidad Financiera. La Unidad de Talento Humano remitirá al Honorable Consejo Politécnico para su aprobación y resolución de recategorización.</li><li>5. Una vez emitida la resolución y autorización a través de Orden de Rectorado.</li><li>6. La Unidad de Talento Humano procederá a elaborar la Acción de Personal con la recategorización.</li><li>7. Notificará y comunicará al personal académico.</li></ol>	
--	--	--

### 3.5 Formación

Conforme establece en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior en su artículo 80.- “Facilidades para el perfeccionamiento académico.- El personal académico titular auxiliar y agregado de las universidades y escuelas politécnicas publicas tendrá derecho para la realización de estudios de doctorado (PhD) a la obtención de una licencia, sin remuneración o con remuneración total o parcial, por el periodo oficial de duración de los estudios, de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria.”

El personal académico que accede a los programas de perfeccionamiento, cursos, capacitaciones, actualizaciones y programas doctorales, dependiendo de los casos y condiciones, deberán solicitar las autorizaciones respectivas, para lo cual la Unidad de Talento Humano presentará un manual para acceder a permisos, licencias y comisiones de servicios con y sin remuneración, en el que definirá los pasos a seguir, para que exista un solo procedimiento:

### 3.6 Licencias, Comisiones con o sin remuneración y Permisos

PARTICIPANTES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES
<p><b>Unidad de Talento Humano</b></p>	<p>1. La Unidad de Talento Humano socializará a las Unidades Académicas el Manual para acceder a Licencias, Comisiones con y sin remuneración y permisos.</p> <p>2. Este permitirá que el docente tenga perfecto conocimiento de que procedimiento deba seguir para tener acceso a las diversas peticiones, por lo que ganará tiempo, como por Ejemplo.</p>	<p><b>Rectorado</b></p>

	<ol style="list-style-type: none"><li>3. El profesor presentará su solicitud de licencia o comisión de servicios, precisando la fecha de inicio y fin, ante el Director del Departamento, anexando los documentos necesarios.</li><li>4. Acto seguido este procederá a convocar a reunión de Consejo Académico para tratar la procedencia o no de la solicitud, al final de la misma el Consejo se pronunciará sobre la viabilidad de la solicitud o a su vez notificará con la negativa. Si es favorable, dará inicio el trámite, remitiendo la solicitud y demás documentación que respalde dicho pedido al Rectorado.</li><li>6. El Rectorado dispondrá a la Unidad de Talento Humano emita un informe técnico con la recomendación pertinente aplicando la normativa que corresponde de acuerdo a la circunstancia que el caso lo amerita.</li><li>7. Este informe se enviará para conocimiento del Rector.</li><li>8. Si es favorable el Rector dispondrá al Vicerrector Académico General emita su criterio legal, a fin de que el</li></ol>	
--	--	--

	<p>procedimiento se enmarque dentro del marco jurídico legal.</p> <p><b>9.</b> A su vez enviará el informe al Rectorado.</p> <p><b>10.</b> Una vez consolidado toda la documentación requerida, si es favorable, autorizará y dispondrá a Secretaria General elabore la Orden de Rectorado respectiva, caso contrario se devolverá el trámite.</p>	
--	--	--

### 3.7 Evaluación

Según el artículo 73.- “Ámbito y objeto de la evaluación.- La evaluación integral del desempeño se aplicará a todo el personal académico de las instituciones de educación superior, públicas y particulares. La evaluación integral de desempeño abarca las actividades de docencia, investigación, y dirección o gestión académica.”, del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

Este proceso es uno de los temas que más preocupa a todas las Instituciones porque este medirá el rendimiento académico de cada uno de los docentes, porque que de él depende saber cuál es el rendimiento académico de los docentes.

Destacará la importancia de la participación del docente en la evaluación, lo cual incidirá en el máximo aprovechamiento de la enseñanza e impartición de conocimientos por parte de los docentes en el alumnado.

La Unidad de Desarrollo Educativo del Vicerrectorado de Docencia es quien directamente lleva, registra, controla y realiza el seguimiento constante.

La Unidad de Talento Humano únicamente realiza el seguimiento permanente del proceso y de los resultados de la evaluación.

### **3.8 Sistemas de archivos; virtual y físico.**

#### **3.8.1 Archivo físico:**

La Unidad de Talento Humano hasta el año 2014 venía manejando sus archivos a través de carpetas colgantes, cada una de ellas tenían subcarpetas, situación que nos acarrea retardos, inconsistencias, informaciones difusas nada concretas.

De acuerdo a requerimientos exigidos por los órganos de control de las Instituciones de Educación Superior (CEAACES, SNIESE, SENESCYT y CES), se solicitó al personal docente de esta Institución presenten documentación más puntual y específica y la Unidad de Talento Humano se vio en la necesidad de depurar los expedientes que en un momento dado eran necesarios pero para esta Acreditación no son necesarios, en conclusión los documentos específicos para la acreditación aumentaron y dichas carpetas ya no se acoplaron a esta nueva realidad.

La Unidad de Talento Humano decidió implementar otro tipo de carpetas que faciliten el manejo de la información y garantice el estado óptimo de la documentación.

Igualmente se cambió la estructura de los archivos rodantes, este tipo de carpetas requieren de una base firme para ser colocadas para que facilite el manejo adecuado de la información y garantice la conservación de las mismas, y se pueda obtener información más precisa y puntual.

El sistema digitalización que se está implementando contribuirá a minimizar los tiempos de espera en el momento que el docente o alguna unidad de la universidad solicite información referente a los docentes.



## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES:

Se puede concluir que la Unidad de Talento Humano en toda organización se constituye como el eje sustancial para la sobrevivencia de las organizaciones, consecuentemente es el capital importante que se debe cuidar todos los días.

Del análisis realizado sobre la situación actual de la Unidad de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, se observa que los factores internos como la administración, automatización, control, clima organización, desarrollo y administración del talento humano poseen más debilidades que fortalezas, elementos que sustentan los datos que se enuncian a continuación: del puntaje 2.35 sobre 4 puntos, se comprueba que está por debajo de la media establecida que es 2,5 dando como resultado: mayores debilidades que fortalezas.

Del resultado del análisis FODA, se obtienen datos que han permitido aprovechar las fortalezas para eliminar las debilidades, considerando para ello los factores claves más críticos identificados como:

- Diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano Docente.
- Determinación de los subsistemas de la Estructura Organizacional del Talento Humano Docente.
- Investigación y Desarrollo de los productos /servicios de la Unidad.
- Aplicación de un Sistema de información gerencial.

Del análisis de los factores externos se estableció los siguientes resultados de 2.45 sobre 4 puntos, se observa que igualmente las amenazas están por debajo de las oportunidades porque es menor a 2.5 puntos, establecido como media, por tanto se tiene oportunidades por aprovechar para disminuir las amenazas desde la gestión del Talento

Humano Docente que es la unidad responsable de generar la imagen institucional en lo que corresponde a los resultados esperados ante la comunidad.

La Gestión de Talento Humano Docente, representa una carga de trabajo de aproximadamente el 70%, frente al resto de áreas, por ello la importancia de rediseñar los procesos y luego planificar la automatización de los procesos.

Para cumplir con el diseño de un Sistema de la Gestión del Talento Humano Docente, se debe considerar los procesos más importantes que son: Proceso de Selección, Promoción y Estímulos, Formación, Evaluación y Control, los mismos permitirán agilizar cada uno de los requerimientos que tiene la institución así como los docentes de manera particular.

#### **4.2 RECOMENDACIONES:**

Se debe aplicar el diagnóstico situacional aprovechando las oportunidades y las fortalezas para eliminar las debilidades y disminuir las amenazas a través del Diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano Docente, lo que contribuirá a definir de manera más técnica los procesos, subprocesos y actividades que la Unidad de Talento Humano como parte sustancial de la estructura de la organización.

Mejorar el Sistema de la Gestión del Talento Humano docente a través de la automatización paulatina de todos los procesos, pero sobre todo los más importantes: Selección, Promoción y Estímulos, Formación, Evaluación y Control, los mismos permitirán agilizar cada uno de los requerimientos que la institución y los docentes requieren para alcanzar la excelencia académica.

Contratar a un experto en el Manejo del Sistema de Gestión del Talento Humano con el fin de que actualice los expedientes de los docentes y se generen en el sistema la información actualizada y validada por los expertos en la administración del talento humano.

Se debe considerar los resultados del análisis FODA, especialmente lo referente a la contrastación (F-O-D-A; F-D) con el fin de formular nuevas estrategias que permitan fortalecer las capacidades del personal que administra la Gestión del Talento Humano en la Universidad.

Monitorear permanentemente los procesos utilizando indicadores internacionales y locales de gestión, adecuando a la normativa legal vigente, requisito indispensable para cumplir con los estándares de calidad exigidos a nivel interno por la misma Institución y a nivel externo por el CES, CEAACES, SENESCYT y otras instituciones del estado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos.**
- Alles, M. (2009). **Diccionario de competencias. Tomo I.**
- Alles, M. (2010). **Diccionario de preguntas. La Trilogía Tomo III.**
- Bernández, M. (2008). **Capital Intelectual: Creación de Valor en la sociedad del conocimiento.**
- Chain, N. y. (2008). **Preparación y Evaluación de Proyectos.**
- Chiavenato, I. (2002). **Gestión del Talento Humano.**
- Chiavenato, I. (2003). **Administración de Recursos Humanos.**
- Chiavenato, I. (2003). **Gestión del Talento Humano.**
- Código de Trabajo. (Abril de 2015).**
- Constitución de la República del Ecuador. (2008).**
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., & S.E & sCHULER, R. (2003). **La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI, Segunda Ed.**
- Francisco Leiva Zez, **Cuarta Edición. (1996).**
- Gary Dessler, R. V. (s.f.). **Administración de Recursos Humanos.**
- Gómez-Mejía, L., & Balkin, D. &. (1997). **Gestión de Recursos Humanos.**
- <http://d.scribd.com/docs/1e8pe4jd4fr979zkhwq6.pdf> (Nassir y Reinaldo Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos, 2008, Editorial Mc Graw Hill, segunda edición). (s.f.).
- <http://definicion.mx/diagnostico/>. (s.f.).
- <http://www.caballano.com/ot.htm>. (s.f.).
- <http://www.dii.ude.cl/coliva/fayol.html>. (s.f.).
- <http://www.oocities.org/svg88/adsv.pdf>. (s.f.).
- <http://www.significados.com/foda>. (s.f.).
- <http://www.slideshare.net/TwitterRoolaandooo/mapas-elementos-desarrollo-capital-humano>. (s.f.).

**Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). (Octubre de 2010).**

**Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP). (Octubre de 2010).**

**Matute, M. V. (s.f.). Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas.**

**O`Donell, K. y. (s.f.). Administración.**

**Pelayo, M. (s.f.). Las Principales Teorías Administrativas y sus Principales Enfoques.**

**Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, Reformado. (Febrero de 2015).**

**Robbins, S. p. (s.f.). Comportamiento Organizacional.**

**Simon Dolan, R. V. (s.f.). La Gestión de los Recursos Humanos.**

**Urbina, G. V. (s.f.). Evaluación de Proyectos.**

**Wayne Mondy, R. N. (s.f.). Administración de Recurso Humanos.**

**Werther, D. (s.f.). Administración de Personal y Recursos Humanos.**