



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El sistema de gestión del talento humano y su
incidencia en el rendimiento laboral de la Facultad de
Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de
Ambato.”**

Autora: Paula Valeria Crisón Chávez

Tutor: Ing. Leonardo Ballesteros López

**AMBATO – ECUADOR
Noviembre 2013**



APROBACIÓN DEL TUTOR

Leonardo Ballesteros López

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido revisado; por tanto, autoriza la presentación de este Trabajo de Investigación; pues, responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Noviembre del 2013

.....

Leonardo Ballesteros López

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Paula Valeria Crisón Chávez, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas, son originales, auténticos y personales, a excepción de las citas.

Ambato, Noviembre del 2013

.....

Paula Valeria Crisón Chávez

180367197-1

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema “El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.”, de Paula Valeria Crisón Chávez, egresada de la Carrera de Organización de Empresas.

Ambato, Noviembre del 2013

Por constancia firman

LA COMISIÓN

.....

Ing. Dolores Guamán

.....

Ing. Paulina Pico

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regularizaciones de la Universidad, siempre y cuando se realice respetando mis derechos de autora.

Paula Valeria Crisón Chávez

1803671971

LA AUTORA

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios por haberme concedido la vida que me ha dado, porque sé que cada cosa que pasa, sólo me pone en el camino hacia la vida que escogió para mí.

A mis padres, Carlos y Gladys, por haberme dado la vida, ser tan incondicionales, por enseñarme a no dejarme vencer, y sobre todo, por siempre haber creído en mí, incluso cuando yo dejaba de hacerlo.

A mi hija Micaela Dominique, mi princesa, el motor de mi vida, la razón que me impulsa a ser mejor, por ser quién me “mantiene con los sueños en alto, pero con los pies sobre la tierra”, te amo tanto, hija mía.

A mis hermanas, Cristina y Camila, quienes con sus vidas hacen que la mía sea más bonita, porque me motivan a demostrarles que nada es imposible, que los sueños sólo pueden tardar un poco pero nunca hay que dejar de luchar por ellos, porque han estado junto a mí en todo momento, porque son también mis amigas.

A este corazón que late de forma diferente al mundo, pero al unísono de tu corazón.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Facultad de Ciencias Administrativas, autoridades y docentes; de manera especial a mi tutor Ing. Leonardo Ballesteros, quien ha sido una excelente guía para el desarrollo del presente trabajo, a la Ing. Paulina Pico, quien me ayudó a través de este proceso; así también al personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas por su valiosa colaboración en el desarrollo de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DEL AUTOR.....	v
<i>DEDICATORIA</i>	vi
<i>AGRADECIMIENTO</i>	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
INDICE GENERAL DE TABLAS.....	xiv
INDICE GENERAL DE CUADROS.....	xv
INDICE GENERAL DE ILUSTRACIONES.....	xvi
INDICE GENERAL DE MATRICES.....	xvii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	xx
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1. TEMA.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN.....	1
1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO.....	4
1.2.3. PROGNOSIS.....	6
1.2.4. FORMULACIÓN DE L PROBLEMA.....	7
1.2.4.1. Variable Independiente.....	7

1.2.4.2. Variable dependiente	7
1.2.5. INTERROGANTES.....	7
1.2.6. DELIMITACIÓN.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4. OBJETIVOS.....	9
1.4.1. Objetivo General	9
1.4.2. Objetivos específicos	9
CAPITULO II	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	17
2.3. FUNDAMENTACION LEGAL	17
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	20
2.4.1. Variable Independiente	23
2.4.2. Variable Dependiente	60
2.5. HIPOTESIS	70
2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES	70
CAPITULO III.....	71
METODOLOGÍA	71
3.1. ENFOQUE	71
3.2. MODALIDAD	72
Investigación Bibliográfica o Documental	72

Investigación de Campo.....	72
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	73
Investigación Explorativa	73
Investigación Descriptiva	73
Investigación Correlacional	74
Investigación Explicativa.....	75
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	75
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	76
3.5.1. Operacionalización de la variable independiente	76
3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente.....	78
3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	81
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	82
3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	83
Codificación de la Información	83
Tabulación de la Información	83
Graficar	83
Analizar Gráficos Estadísticos.....	84
Interpretación	84
FORMULA DEL XI CUADRADO	84
CAPITULO IV.....	85
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	85
4.1. ANÁLISIS DEL ASPECTO CUANTITATIVO	85

4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	99
4.2.1. HIPÓTESIS DE VERIFICACIÓN.....	99
4.2.2. HIPÓTESIS ESTADÍSTICA.....	99
HIPÓTESIS NULA (Ho)	99
HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H1).....	99
4.2.3. TABLA DE RESULTADOS OBSERVADOS	100
4.2.4. CUADRO DE VALORES ESPERADOS	101
4.2.5. CUADRO DEL XI CUADRADO	102
4.2.6. XI CUADRADA TABULAR.....	103
GRADOS DE LIBERTAD.....	103
CAPITULO V	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
5.1. CONCLUSIONES.....	106
5.2. RECOMENDACIONES	108
CAPITULO VI.....	109
LA PROPUESTA	109
6.1. DATOS INFORMATIVOS	109
6.1.1. Título de la propuesta	109
6.1.2. Institución Ejecutora	109
6.1.3. Beneficiarios	110
6.1.4. Ubicación de la Empresa	110
6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución	110

6.1.6. Equipo Técnico Responsable.....	110
6.1.7. Costo de la Propuesta.....	110
6.1.8. Financiamiento.....	110
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	111
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	112
6.4. OBJETIVOS.....	113
6.4.1. Objetivo General.....	113
6.4.2. Objetivos Específicos	113
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	114
6.5.1. Aspecto Tecnológico.....	114
6.5.2. Aspecto Organizacional	114
Aspecto Económico – Financiero	114
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	115
6.6.1. Análisis de Contexto Estratégico	115
Misión Institucional	115
Visión Institucional	115
6.6.2. Gestión del Talento Humano	115
6.6.3. El rendimiento Laboral	116
6.6.4. Subsistemas del Talento Humano	117
6.6.4.1. Subsistema de Planificación	117
6.6.4.2. Análisis de puesto	118
6.6.4.3. Subsistema de Reclutamiento y Selección de personal	119

6.6.4.4.	Subsistema de capacitación de talento humano	122
6.6.4.5.	Subsistema de evaluación del desempeño	123
6.7.	METODOLOGÍA	126
6.7.1.	Modelo del sistema de gestión del talento humano	126
6.7.1.1.	Subsistema de planificación del talento humano.....	131
6.7.1.2.	Subsistema de análisis de puestos.....	131
6.7.1.3.	Subsistema de reclutamiento y selección de personal	132
6.7.1.4.	Subsistema de evaluación del desempeño	133
6.7.1.5.	Subsistema de capacitación del talento humano.....	134
6.8.	OPERATIVIDAD	240
6.8.1.	EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA	243
6.9.	ADMINISTRACIÓN	243
6.9.1.	Presupuesto	244
6.10.	CRONOGRAMA.....	246
6.11.	ORGANIGRAMA	247
6.12.	PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	248
	BIBLIOGRAFÍA	249
	ANEXOS	254

INDICE GENERAL DE TABLAS

Tabla 2: Recolección de Información	81
Tabla 3: Técnicas e Instrumentos de Investigación	82
Tabla 4: Resultados Observados	100
Tabla 5: Tabla Distribución Normal	104
Tabla 6: Tabla de Cargos	141
Tabla 7: Responsabilidad	212
Tabla 8: Trabajo en Equipo.....	212
Tabla 9: Motivación	213
Tabla 10: Flexibilidad y Facilidad al Cambio.....	213
Tabla 11: Seguridad y Confianza.....	214
Tabla 12: Liderazgo	214
Tabla 13: Planificación y Organización.....	215
Tabla 14: Toma de Decisiones	215
Tabla 15: Independencia	216
Tabla 16: Iniciativa	216
Tabla 17: Operatividad.....	240
Tabla 18: Ejecución de la Propuesta	243
Tabla 19: Presupuesto para la Ejecución de la Propuesta	244
Tabla 20: Monitoreo de la Propuesta	248

INDICE GENERAL DE CUADROS

Cuadro 1: Operacionalización de la Variable Independiente.....	76
Cuadro 2: Operacionalización de la Variable Dependiente	78
Cuadro 3: Descripción de Puestos de Trabajo	86
Cuadro 4: Capacitación	87
Cuadro 5: Funciones del Puesto de Trabajo.....	88
Cuadro 6: Organigrama Estructural	90
Cuadro 7: Desempeño Eficiente	91
Cuadro 8: Personalidad de Servidores Públicos	93
Cuadro 9: Trabajo en Equipo	94
Cuadro 10: Desempeño Laboral.....	96
Cuadro 11: Evaluación del Desempeño Laboral.....	97
Cuadro 12: Valores Esperados	101
Cuadro 13: XI Cuadrado	102
Cuadro 14: Resultados Matriz Selección de Personal.....	199
Cuadro 15: Resultados Entrevista	202
Cuadro 16: Cuadro de Resultados Totales	202
Cuadro 17: Resultados Matriz Selección de Personal.....	207
Cuadro 18: Resultados del Concurso de Oposición.....	211
Cuadro 19: Cuadro de Resultados Totales	211

INDICE GENERAL DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proceso Administrativo.....	30
Ilustración 2: Funciones del administrador	31
Ilustración 3: Modelo de Harper y Lynck	39
Ilustración 4: Modelo de Werther y Davis	40
Ilustración 5: Modelo de Chiavenato	42
Ilustración 6: Modelo de Beer	43
Ilustración 7: Modelo de Zayas	45
Ilustración 8: Factores de Especificación.....	49
Ilustración 9: Simbología Diagrama de Flujo	58
Ilustración 10: Competencias del Talento Humano	62
Ilustración 11: Perspectivas del Empresario y Empleado respecto de la Evaluación	65
Ilustración 12: Prueba de Hipótesis con Xi Cuadrada	104
Ilustración 13: Flujograma metodológico del Sistema de Gestión de Talento Humano para el personal administrativo	127
Ilustración 14: Flujograma metodológico del Sistema de Gestión de Talento Humano para el personal docente	129
Ilustración 15: Convocatoria de Prensa.....	187

INDICE GENERAL DE MATRICES

Matriz 1: Almanaque de Competencias	142
Matriz 2: Análisis de Funciones.....	149
Matriz 3: Actividades y Competencias	151
Matriz 4: Perfil de Competencias.....	151
Matriz 5: Matriz de Descripción del Cargo.....	153
Matriz 6: Matriz Competencias Necesarias	154
Matriz 7: Matriz de Perfil del Puesto	155
Matriz 8: Matriz de Selección de Personal	191
Matriz 9: Matriz de la Entrevista	192
Matriz 10: Matriz de Evaluación del Desempeño.....	217
Matriz 11: Matriz Código de Evaluadores	218
Matriz 12: Matriz de Resultados de Evaluación del Desempeño	219
Matriz 13: Matriz de detección de necesidades de capacitación.....	235
Matriz 14: Matriz de detección de necesidades de capacitación.....	236

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de la presente investigación está estructurado por seis capítulos que se resumen a continuación:

El capítulo I detalla el planteamiento del problema motivo de la investigación, describiendo a fondo sus causas y efectos, mismas que fueron la base para el desarrollo del trabajo de investigación.

El capítulo II implica el fundamento legal, teórico e investigativo necesario para el diseño e implementación de la propuesta, para esto se gestiona la información de varios autores para así poder tener una perspectiva más amplia y determinar las categorías fundamentales de las variables tanto dependiente como independiente y definir la hipótesis.

El capítulo III analiza la metodología en la que se enfoca la investigación, misma que es en su totalidad de campo, además se determina la población sobre la cual se aplicó las encuestas, y las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos.

El capítulo IV detalla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de las encuestas, estos resultados se muestran tanto en tablas como en gráficos para poder tener un mejor entendimiento de los mismos; estos resultados permiten la verificación de la hipótesis formulada en capítulos anteriores.

Las conclusiones y recomendaciones resultantes de la investigación se plasman en el capítulo V, y fueron utilizadas como base para el diseño del sistema de gestión del talento humano propuesto.

Para terminar, en el Capítulo VI, se desarrolla la propuesta planteada en la presente investigación, desde los datos informativos, antecedentes y justificación científica de la propuesta, dando lugar así al manual de gestión del talento humano.

INTRODUCCIÓN

Con un sistema gubernamental más exigente en relación a la forma de gestionar los recursos de las instituciones públicas y con una creciente tendencia hacia el mejoramiento de los servicios y satisfacción de los usuarios, se plantea dejar de lado la imagen de un servicio público ineficiente y de un servidor público burocrático y falto de empatía hacia el servicio que presta y hacia las personas a quien se los brinda.

La gestión del talento humano tiene como objetivo administrar y coordinar al recurso humano de una organización, de modo que sea más fácil conseguir los objetivos institucionales planteados.

Por otro lado el rendimiento laboral, es la capacidad que posee el personal que labora en una institución, para desempeñar sus actividades y lograr excelentes resultados en las mismas.

El presente documento enfatiza la relación entre la gestión del talento humano y el rendimiento laboral, como una fusión estratégica que permite lograr un mejor trabajo en equipo utilizando las competencias de cada participante de la institución, buscando principalmente la mejora del servicio brindado por la institución.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.TEMA

El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN

A nivel mundial, la gestión del talento humano, tiene una importancia trascendental ya que, permite el mejor manejo del personal dentro de las empresas, a través de los diferentes sistemas que ayudan a proporcionar los mecanismos y ambientes

necesarios para el desarrollo organizacional en función del cumplimiento de los objetivos.

Todas las organizaciones dependen netamente de las personas que trabajan en ellas, y de igual forma las personas dependen de las organizaciones; esta premisa se explica analizando que, las personas son las que dan vida a la empresa; y las empresas dan oportunidades laborales a las personas quienes miran realizados sus sueños mediante la realización de su trabajo dentro de la misma.

Desde todo punto de vista es el, hoy llamado, talento humano, quienes impulsan el funcionamiento, crecimiento y desarrollo de las empresas; y es por esto que se ha convertido en el ente más importante para los Gerentes, los mismos que buscan implementar sistemas que les permita satisfacer las necesidades tanto del personal como de la empresa.

En el Ecuador, las nuevas disposiciones e institutos gubernamentales, se han creado para fortalecer el nivel técnico de los modelos de gestión de Talento Humano, en pro de la satisfacción ciudadana.

Estas regulaciones principalmente se han venido dando en el sector público, donde el cambio en el manejo de contratación de personal ha variado en relación a años y gobiernos anteriores.

El modelo de gestión de talento humano actualmente aplicado en el Ecuador es “la meritocracia”, que es un término, que indica que, las personas podrán acceder a

cualquier cargo público, gracias a sus méritos y preparación en el campo requerido; con este modelo se busca eliminar la burocracia y la corrupción, y crear igualdad de oportunidades para cualquier ciudadano en capacidad de desempeñarse en la función pública.

Para llevar a cabo el modelo mencionado anteriormente, en el país el 18 de abril del 2011, se creó el Instituto Nacional de la Meritocracia, el mismo que tiene como objetivo el mejorar la competitividad y excelencia de los servidores públicos, mediante la aplicación de un sistema técnico de méritos en la selección de los servidores públicos, mejorando así la competitividad de las instituciones del Estado.

En la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, la gestión del talento humano, permite tener un mejor manejo dentro de la selección, reclutamiento y capacitación del personal, por lo que se busca la excelencia en este proceso mediante la aplicación de un sistema que considere la libre competencia, la objetividad y la imparcialidad, atrayendo a personas con alto potencial y talento para ser parte de una de las Facultades emblemáticas del Alma Mater ambateño.

Con el uso de un adecuado modelo de gestión de talento humano, se tiene una contribución orientada al mejoramiento del desempeño laboral y por ende la eficiencia de los procesos dentro de la Facultad generará satisfacción para los usuarios internos y externos.

1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO

La gestión del talento humano dentro de las empresas se ha convertido en parte del desarrollo de las mismas, ya que el personal requiere de un trato adecuado para poder trabajar conjuntamente de forma que satisfagan las necesidades institucionales.

La baja relación entre los subsistemas de la gestión del talento humano en la facultad de ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, tiene varios puntos críticos que se pueden considerar como causas, las que afectan directamente al rendimiento laboral.

Al tener procesos deslindados y realizados en diferentes dependencias de la Universidad, hace que los mismos no sean llevados a cabo correctamente, debido a la poca continuidad de las actividades se producen fallas de tipo técnicos y de comunicación entre las dependencias de la Universidad.

Por otra parte la desactualización de perfiles para los puestos de trabajo, no permite que haya la información adecuada de la naturaleza del trabajo a realizarse y se tiende a la mala interpretación de los cargos, evitando así poder satisfacer de mejor manera las necesidades de los usuarios tanto internos como externos de la Facultad.

Al aplicar procesos empíricos y poco técnicos para desarrollar los subsistemas del Sistema de Gestión del Talento Humano, es posible que no se pueda medir la

magnitud de los problemas que una inadecuada gestión de personal puede causar a la organización y sus efectos con el conglomerado universitario.

El desconocimiento de los diferentes subsistemas de la Gestión del Talento Humano dentro del personal de la Facultad de Ciencias Administrativas, produce que las actividades no sean realizadas bajo ciertas normas y parámetros estandarizados que permitan tener resultados óptimos, en función de los procesos desempeñados.

La baja relación entre los subsistemas de la gestión del talento humano dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, origina múltiples efectos, detallados a continuación:

Uno de los principales efectos relacionados con el problema mencionado es que al existir un desconocimiento de las funciones de cada puesto de trabajo, produce que el personal no tengan claras las actividades que tenga que realizar generando que en varias ocasiones el personal se encuentre inactivo dentro de la institución.

Un efecto consecuente de lo antes mencionado, es que se generan procesos administrativos internos contradictorios, debido a la falta de comunicación tanto de las actividades como de la manera de llevarlos a cabo; este tipo de errores crea malestar entre los clientes internos y externos, quienes son mal informados sobre las actividades y funciones de las dependencias de la Facultad; dando como resultado la presencia constante de errores en los procesos administrativos.

Al tener una baja gestión del Sistema del Talento Humano, se hacen débiles las relaciones entre los subsistemas con los que cuenta la Facultad, ya que no es posible tener una guía sobre la cual basarse para conocer cada proceso que involucra el trato del talento humano.

1.2.3. PROGNOSIS

Analizando el problema, se determina que al no dar solución al mismo, las consecuencias serían las siguientes:

- Escasa capacitación del personal.
- Deficiente actualización de modelos y procesos de gestión del talento humano
- Mala calidad en el servicio prestado por el personal administrativo.
- Difícil cumplimiento de los objetivos institucionales
- Se ven afectados los intereses de los usuarios, debido a los errores cometidos.
- Inexistencia de procesos que permitan un seguimiento y evaluación de las actividades.
- Desinformación de las funciones en los puestos de trabajo.
- Bajo rendimiento laboral.
- Evaluación unilateral hacia los docentes con resultados poco objetivos.

1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide el Sistema de Gestión de Talento Humano en el rendimiento laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, de la ciudad de Ambato?

1.2.4.1. Variable Independiente

El sistema de gestión del talento humano

1.2.4.2. Variable dependiente

El rendimiento laboral

1.2.5. INTERROGANTES

- ¿Existe un sistema de gestión de talento humano?
- ¿Se utilizan procesos que permitan la medición del rendimiento laboral?
- ¿Qué sistema de gestión de talento humano permitirá mejorar el rendimiento laboral tanto de docentes como de personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato?

1.2.6. DELIMITACIÓN

POR CONTENIDOS

Campo: Administración del Talento Humano

Área: Gestión del talento humano

Aspecto: Talento Humano

Aspecto: Sistema de gestión del talento humano

DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se realizará en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, ubicada en la ciudad de Ambato, Parroquia Huachi Loreto, Ciudadela El Dorado, Avenida los Chasquis entre Río Guayllabamba y Río Payamino.

DELIMITACIÓN TEMPORAL

La presente investigación se realizará en el periodo marzo 2013 – julio 2013

UNIDADES DE OBSERVACIÓN

Personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación permitirá conocer el aspecto práctico de un sistema de gestión de talento humano aplicado a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, y su contribución a la consecución exitosa de sus objetivos cubriendo las necesidades institucionales.

Con los requerimientos gubernamentales actuales, la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, busca mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, para así satisfacer las demandas de los usuarios internos y externos; de esta forma se reducirán los errores, se tendrá una mejora considerable dentro de las actividades y funciones de cada cargo, generando una mejor calidad del servicio, lo que conlleva a un rendimiento laboral más eficiente.

La investigación será factible, por cuanto existe el apoyo de las Autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, y porque se conoce de cerca el problema existente, sabiendo que se requiere replantear la manera en la que actualmente se gestiona el talento humano, abarcando la información necesaria para evitar errores en los procesos y en los productos finales.

1.4.OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar cómo incide el sistema de gestión del talento humano en el rendimiento laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas.

1.4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar si se utiliza adecuadamente la gestión del talento humano en la institución.

- Analizar si existe un rendimiento laboral eficiente en cada dependencia de la institución acorde a los puestos de trabajo.
- Proponer alternativas de solución para la gestión del talento humano de la Facultad de Ciencias Administrativas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

LLUGSHA, L. (2011) “Sistema de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el nivel de desempeño laboral de la empresa “Tierrita Linda” del Cantón Píllaro.” Facultad de Ciencias Administrativas – Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos

Evaluar como el Sistema de Gestión del Talento Humano incide en el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda.

Diagnosticar los principales problemas que ocasiona la falta de un adecuado Sistema de Gestión del Talento Humano.

Analizar los Sistemas de Gestión del Talento Humano que utilizan las empresas en el sector de la industria de la alimentación.

Desarrollar un Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral por competencias para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Tierra Linda.

Conclusiones

El problema objeto de estudio como es la falta de un adecuado Sistema de Gestión del Talento Humano, el personal de la empresa, así como los clientes de la empresa Tierra Linda estarían dispuestos a acoplarse al uso de nuevas herramientas administrativas que permitan mejorar el nivel de desempeño laboral, tanto de directivos como de empleados.

El personal no cuenta con una adecuada capacitación para las funciones que realizan en cada uno de sus cargos, por lo que no tienen los conocimientos suficientes para desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo.

En la organización no existe un modelo de evaluación del desempeño laboral, lo cual no ha permitido identificar de manera clara cuales son las personas que laboran de forma eficiente y quienes realmente no lo hacen.

En cuanto al desarrollo profesional del personal, los cargos en los que se desempeñan no les han permitido crecer, porque no se ha brindado la atención requerida, lo cual es un factor que no ayuda a que los trabajadores cumplan con sus metas personales, así como de la organización.

El desempeño laboral de los empleados tiene un nivel medio en su mayoría, pero no se ve afectado por la remuneración, ya que se obtuvo según los resultados que es satisfactoria en gran parte, por lo que es importante trabajar en este aspecto para obtener niveles altos de desempeño.

Los productos de la empresa son de calidad y sus precios son cómodos, ya que así lo manifiestan los clientes pero manifiestan que se debe mejorar la atención al cliente a través de un buen desempeño laboral dentro de la empresa.

CUYACHAMIN, L. (2011) “Estructura Orgánica Funcional del departamento de gestión del talento humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa de calzado Gamo’s de la ciudad de Ambato.” Facultad de Ciencias Administrativas – Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos

Alcanzar que la empresa mediante una estructura organizacional mejore las condiciones de Talento Humano, a través de la investigación científica que coadyuven al buen desempeño laboral de la empresa de calzado GAMO’S de la Ciudad de Ambato.

Diagnosticar las funciones orgánicas del Departamento de Gestión de Talento Humano mediante la racionalización administrativa para alcanzar el desempeño laboral en la empresa de calzado GAMO’S de la Ciudad de Ambato.

Determinar las funciones del Departamento de Gestión de Talento Humano mediante técnicas administrativas para establecer las actividades complementarias a desarrollar en la empresa de Calzado GAMO´S de la Ciudad de Ambato.

Diseñar la estructura orgánica funcional del Departamento de Gestión de Talento Humano para un mejor aprovechamiento de la capacidad y el potencial del personal de la empresa de Calzado GAMO´S de la Ciudad de Ambato.

Conclusiones

La empresa de calzado GAMO´S trabaja con una inadecuada organización empresarial, ya que carece de los organigramas tales como: estructural, funcional y posicional que apoye la gestión empresarial.

La inexistencia de la estructura orgánica funcional del Departamento de Gestión de Talento Humano en la empresa de calzado GAMO´S no permite aprovechar las capacidades y el potencial del personal, por ende se desperdicia el capital intelectual, la misma que desarrolla un papel muy importante dentro de la actividad empresarial.

Ante la inadecuada organización de la empresa de calzado GAMO´S, la Gerencia General está encargada de planear, organizar, desarrollar y coordinar las actividades empresariales lo cual le ha permitido mantenerse en el mercado, con buen nivel de participación y aceptación, así como también promover el buen desempeño laboral del personal.

Los trabajadores de la empresa GAMO´S consideran que si es necesario e importante crear e incorporar el departamento de Talento Humano a fin de que se mejoré el desempeño laboral y también permita que la actividad empresarial se desarrolle con eficacia.

La carencia de políticas que regule el desempeño laboral de la empresa de calzado GAMO´S no permiten la aplicación eficiente de subsistemas de la Gestión de Talento Humano, por lo que se dificulta la aplicación de funciones importantes que debe realizar toda empresa como son: reclutamiento y selección de personal, clasificación y valoración del puesto, Evaluación del Desempeño, Remuneraciones, Relaciones Laborales, Entrenamiento, Seguridad e Higiene en el Trabajo.

ZURITA, M. (2011) “Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en la empresa Talleres Multimarca Moscoso de la ciudad de Ambato” Facultad de Ciencias Administrativas – Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos

Determinar la gestión del talento humano, para mejorar el desempeño laboral en la empresa “TALLERES MULTIMARCA MOSCOSOS” de la ciudad de Ambato.

Diagnosticar las principales causas que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO” de la ciudad de Ambato.

Analizar el desempeño del personal de la empresa “TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO” de la ciudad de Ambato a fin de potenciar sus falencias.

Preparar un plan de capacitación, para mejorar el desempeño laboral en la empresa “TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO” de la ciudad de Ambato.

Conclusiones

En los Talleres Multimarcas Moscoso no se considera como factor clave el fortalecer el conocimiento del cliente interno a través del adiestramiento permanente, lo que ha ocasionado que dicha empresa no tenga fortalezas a nivel de talento humano.

Se ha detectado que en el área de producción, los empleados ejecutan sus funciones sin un adecuado equipo de seguridad industrial, provocando así un bajo nivel de trabajo con un riesgo de algún accidente.

Los Talleres Multimarcas Moscoso han demostrado que no practica relaciones interpersonales, es decir no existe una comunicación con amabilidad y respeto en ciertas áreas lo que ha ocasionado que se cree un ambiente poco cortés entre los trabajadores

Se concluye que se precisa establecer un plan de capacitación de acuerdo con las reales necesidades de gestión y operación del talento humano exigido para el mejoramiento del desempeño laboral.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación está desarrollada con el paradigma crítico propositivo, ya que permite determinar el problema al identificar sus causas y proponer alternativas utilizando las diferentes técnicas, modelos y herramientas que la administración del talento humano ofrece, por lo que se busca implementar un Sistema para la gestión eficiente del talento humano en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ontológicamente el rendimiento laboral se relaciona directamente con las aptitudes del personal que labora en la organización, ya que de estas depende la calidad de resultados que se obtienen, por lo mismo es requerido contar con capacitaciones que faciliten al personal contar con técnicas y herramientas necesarias para el cumplimiento de las metas de la institución.

La presente investigación se realizó con el objeto de poder entregar a la Facultad de Ciencias Administrativas una base sobre la cual se consideren diversos parámetros que faciliten y mejoren los procesos de gestión del talento humano.

2.3. FUNDAMENTACION LEGAL

La presente investigación se sustenta en:

La Constitución de la República del Ecuador:

Título IV: PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PODER

Capítulo séptimo: Administración pública

Sección tercera: Servidores y servidoras públicas

Art. 234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

Título IV: De la administración del talento humano de las y los servidores públicos.

Capítulo Único: De los organismos de la administración del talento humano y remuneración.

Parágrafo II: De las unidades de administración del talento humano

Artículo 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
- c) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales;
- d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;

- i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;
- j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;
- n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;
- ñ) Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales;
- o) Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno;
- p) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Formulación del problema

¿De qué manera incide el Sistema de Gestión de Talento Humano en el rendimiento laboral de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, de la ciudad de Ambato?

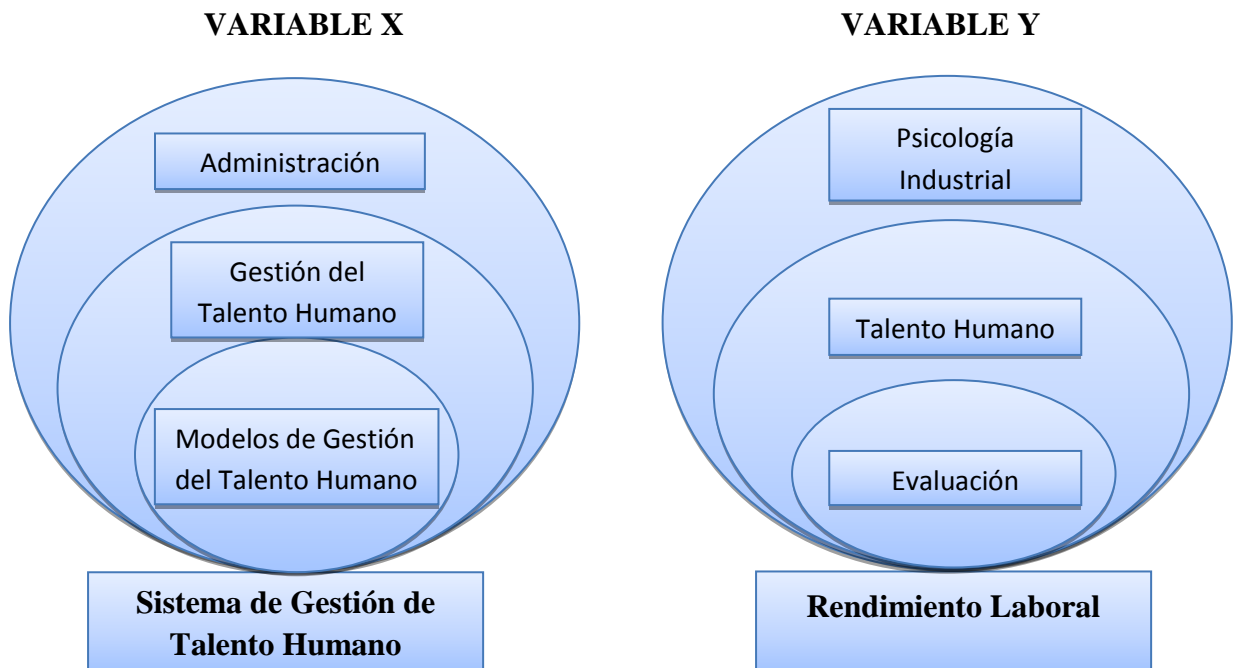
Variable independiente: Sistema de Gestión del Talento Humano

Variable dependiente: Rendimiento laboral

CATEGORIZACIÓN

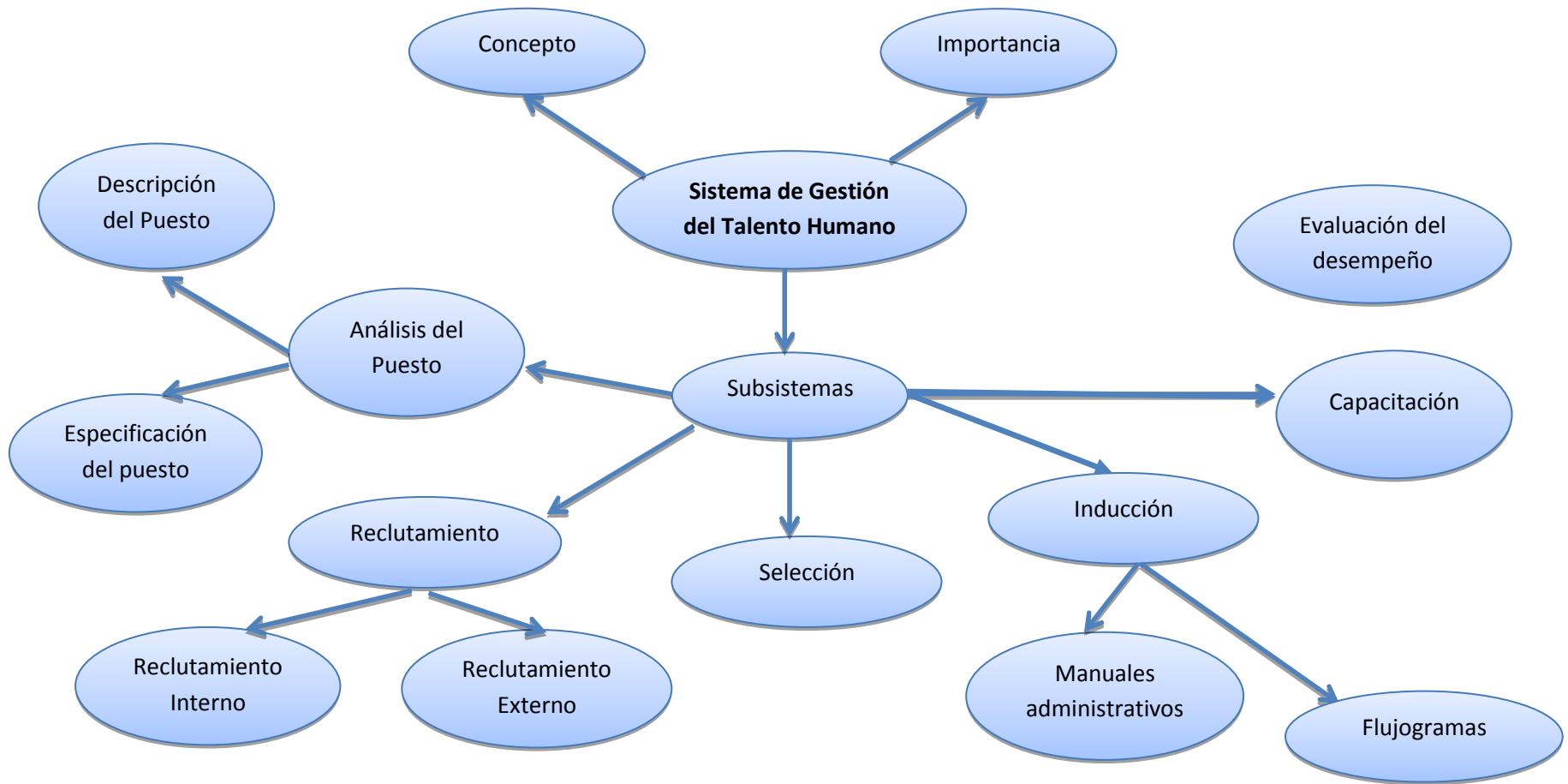
Supraordinación y subordinación

Gráfico 1: Desarrollo de la teoría de la investigación de la Variable Independiente (X) y Dependiente (Y).



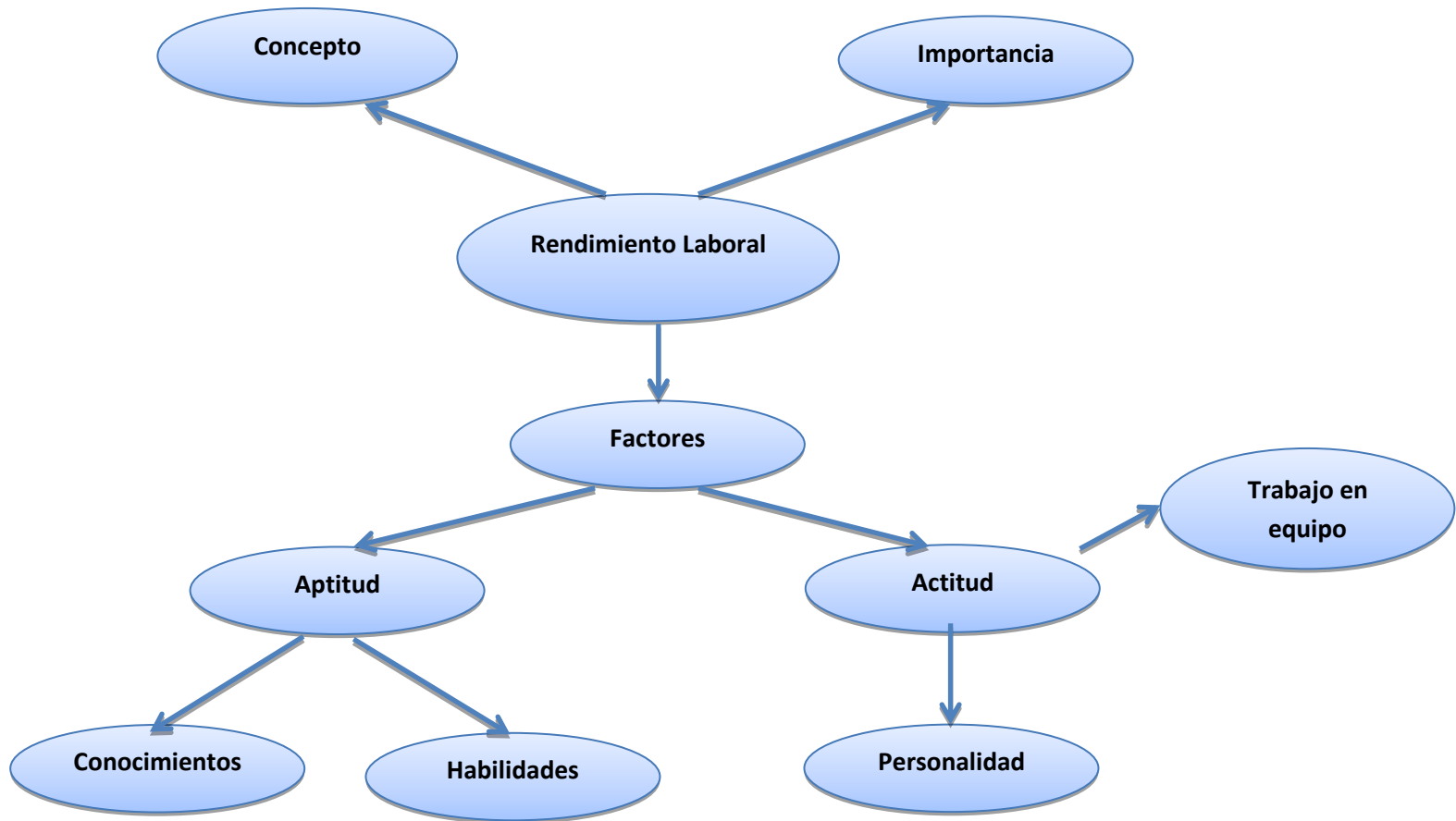
Elaborado por: Paula Crisón

Gráfico 2: Constelación de ideas de la Variable Independiente



Elaborado por: Paula Crisón

Gráfico 3: Constelación de ideas de la Variable Dependiente



Elaborado por: Paula Crisón

2.4.1. Variable Independiente

Administración

Para empezar se considera necesario entender la definición de Administración desde su origen etimológico: “La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro” (CHIAVENATO, 2004, pág. 10)

Cabe recalcar que la palabra administración, no sólo es utilizada como un término técnico, sino también como una referencia hacia un grupo de personas con autoridad y con influencia dentro de las organizaciones, es decir, los niveles directivos.

Actualmente, la palabra administración “tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como “proceso”, “recursos”, “logro de objetivos”, “eficiencia”, “eficacia”, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original.” (THOMPSON, 2008, pág. 1).

Definición

- “Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (CHIAVENATO, 2004, pág. 10).

- “Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con atrás personas y a través de ellas” (ROBBINS & COULTER, 2005, pág. 7).
- “proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (HITT, BLACK, & PORTER, 2006, pág. 8).
- “el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización” (DIEZ DE CASTRO, GARCÍA DEL JUNCO, MARTÍN, & PERIÁÑEZ, 2001, pág. 4).
- “El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (KOONTZ & WEIHRICH, 2004, pág. 6).
- “Conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización” (DE OLIVEIRA, 2002, pág. 6).
- “La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz” (THOMPSON, 2008, pág. 10).

Importancia

Es preciso acotar que la administración se encuentra en todos los ámbitos de nuestra vida cotidiana desde la forma en que se organiza las actividades diarias y los ingresos de las personas, así como también la forma de manejar una empresa, sea esta grande o pequeña, según (RAMIREZ, 2007, pág. 41)

“La importancia del estudio de la Administración y del proceso mismo, resulta de la necesidad de ser eficientes en todas las actividades humanas.[...]. La administración es y ha sido la base del progreso de las naciones adelantadas y por eso es llamada la ciencia motora del desarrollo. La importancia radica también en el hecho de que en ella se sintetizan y concluyen otras ciencias, que buscan proveer al hombre y a la sociedad de los elementos necesarios para realizar eficientemente su destino. La acción administrativa hace posible que el hombre se beneficie de las demás ciencias y técnicas”

La administración utiliza técnicas que permite manejar de forma adecuada los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros; y es por esto que todas las organizaciones tienen una dependencia directa o indirecta con la administración.

Características

La administración como ciencia presenta cuatro características esenciales; para (REYES, 2004, pág. 16) estas características son:

“Su universalidad: El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la

empresa, en una sociedad religiosa, etc, y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Su especificidad: *Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta [...], el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. Cuanto más grande sea el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.*

Su unidad temporal: *Aunque se distinga etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo que mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc.*

Su unidad jerárquica: *Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así en una empresa forman un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo”*

Principios Administrativos

Henry Fayol, conocido como el padre de la administración, ya que fue el primero en sistematizarlo, puesto que pensaba que la incidencia de la función administrativa recaía sólo sobre el personal de la empresa, y sus más grandes aportes sobre administración los plasmó en su libro “Administration industrielle et générale” publicado en París en 1916; lo que más destaca a Henry Fayol son los 14 principios que permiten a las empresas alcanzar de manera efectiva sus objetivos.

“Unidad de mando: Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. De esta forma, se evitan cruces de indicaciones a modo de fuego cruzado.

Autoridad: A pesar de que el cargo otorga la autoridad formal, no siempre se tendrá obediencia si no existe la capacidad de liderazgo. Por ello, es necesario tener la capacidad de dar órdenes y que ellas se cumplan. La autoridad conlleva responsabilidad por las decisiones tomadas.

Unidad de dirección: Se debe generar un programa para cada actividad. Todo objetivo de tener una secuencia de procesos y plan determinado para ser logrado. Además, de contar con un administrador para cada caso.

Centralización: Toda actividad debe ser manejada por una sola persona. Aunque gerentes conservan la responsabilidad final, se necesita delegar a subalternos la capacidad de supervisión de cada actividad.

Subordinación del interés particular al general: *Deben prevalecer los intereses de la empresa por sobre las individualidades. Siempre se debe buscar el beneficio sobre la mayoría.*

Disciplina: *Cada miembro de la organización debe respetar las reglas de la empresa como también los acuerdos de convivencia de ella. Un buen liderazgo es fundamental para lograr acuerdos justos en disputas y la correcta aplicación de sanciones.*

División del trabajo: *La correcta delimitación y división de funciones es primordial para el buen funcionamiento de la empresa. Se debe explicar claramente el trabajo que cada colaborador debe desempeñar. Además se debe aprovechar la especialización del personal para aumentar la eficiencia.*

Orden: *Cada empleado debe ocupar el cargo más adecuado para él. Todo material debe estar en el lugar adecuado en el momento que corresponde.*

Jerarquía: *El organigrama y jerarquía de cargos debe estar claramente definidos y expuestos. Desde gerentes a jefes de sección todos deben conocer a su superior directo y se debe respetar la autoridad de cada nivel.*

Justa Remuneración: *Todo empleado debe tener clara noción de su remuneración y debe ser asignada de acuerdo al trabajo realizado. Los beneficios de la empresa deben ser compartidos por todos los trabajadores.*

Equidad: Todo líder debe contar con la capacidad de aplicar decisiones justas en el momento adecuado. A su vez deben tener un trato amistoso con sus subalternos.

Estabilidad: Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para un funcionamiento eficiente de la empresa. Debe existir una razonable permanencia de una persona en su cargo, así los empleados sentirán seguridad en su puesto.

Iniciativa: Se debe permitir la iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subalternos para que determinen cómo realizar ciertos procedimientos. Junto con esto, se debe tener en cuenta que en ocasiones se cometerán errores.

Espíritu de Cuerpo: El trabajo en equipo siempre es indispensable. Se debe promover el trabajo colaborativo que también ayuda a generar un mejor ambiente laboral.”

Según (ALTONIVEL, 2012, pág. 3) estos principios son los que todas las empresas deberían aplicar en todo momento.

Proceso Administrativo

El proceso administrativo constituye una herramienta fundamental para todo administrador, debido a que éste le permite llevar un orden lógico sobre cómo manejar los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.

Para (HURTADO, 2008, pág. 47) “El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales.”

Un muy conocido experto en administración (CHIAVENATO, Fundamentos de Administración, 2002, pág. 47) organiza el proceso administrativo de la siguiente manera:

Ilustración 1: Proceso Administrativo



Adaptado por: Paula Crisón

Este proceso sistemático, como funciones del administrador se expone en la siguiente relación:

Ilustración 2: Funciones del administrador



Adaptado por: Paula Crisón

Para describir estas cuatro funciones del proceso administrativo, (HURTADO, 2008, pág. 48) dice:

*“**Planeación:** Determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro de los mismos.*

***Organización:** Es la estructura de la organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante los cargos, con el fin del logro de los objetivos.*

***Dirección:** Consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano, es el que debe ser liderado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto.*

***Control:** Permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios”*

Gestión del Talento Humano

Definición

Con un mundo constantemente cambiante, donde la prioridad de las empresas se dirige hacia las personas, es importante definir a la gestión del talento humano como la responsable de la dimensión humana dentro de una organización, cuyo proceso incluye: contratar personas con un perfil idóneo para ejercer un cargo; capacitar periódicamente al personal y brindar los mecanismos y ambientes necesario para que los empleados se desempeñen de manera adecuada en pro de mejorar la productividad en la organización (FERNANDEZ, 2009).

(CHIAVENATO, Gestión del Talento Humano, 2002, pág. 3), indica que:

“la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructural adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”

La administración de recursos humanos implica directamente la aplicación del proceso administrativo; planear, organizar, dirigir y controlar; ya que se basa en las políticas necesarias para administrar el trabajo de las personas. Para (CHIAVENATO, Gestión del Talento Humano, 2002, pág. 7), los pasos requeridos para la administración del talento humano son:

“Análisis y descripción de cargos

Diseño de cargos

Reclutamiento y selección de personal

Contratación de candidatos seleccionados

Orientación e Integración (inducción) de nuevos funcionarios

Administración de cargos y salarios

Incentivos salariales y beneficios sociales

Evaluación del desempeño de los empleados

Comunicación con los empleados

Capacitación y desarrollo del personal

Desarrollo organizacional

Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo

Relaciones con los empleados y relaciones sindicales”

Importancia

En la actualidad, la gestión del talento humano, cumple un papel significativamente importante dentro del desarrollo de las empresas, ya que se considera que las personas son el recurso más importante las organizaciones; entonces “La gestión del talento humano, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las

instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios”, según (CASTILLO, 2010, pág. 4).

Por otro lado la gestión del talento humano genera ambientes adecuados que propician motivación, compromiso y productividad dentro de las diferentes dependencias de la empresa; además ayuda a identificar las necesidades del personal para así poder crear programas de capacitación, con el fin de desarrollar a los empleados continuamente.

Modelos de Gestión del Talento Humano

Como punto de partida de los modelos de gestión del talento humano, es necesario definir qué es un modelo: “La representación mental o formal de un sistema, con el objetivo de anticipar conductas futuras, aprovechando la información almacenada del pasado, para predecir comportamientos del futuro que estamos modelando” según (GOLDMAN, 2012, pág. 3).

(GOLDMAN, 2012, pág. 2), cita a Leo Apostel, para dar una definición científica de modelo, donde indica que es: una “Representación abstracta gráfica o visual, física, matemática, de fenómenos, sistemas o procesos a fin de analizar, describir, explicar, simular; en general, explorar, controlar y predecir esos fenómenos o procesos.”

Resumiendo estas definiciones y adaptándolo al área administrativa, de manera personal se define a un modelo como, un conjunto de actividades y procedimientos orientadas a la consecución de objetivos dentro de la empresa, a través de la aplicación efectiva del proceso administrativo, a fin de obtener los mejores beneficios tanto para la empresa como para el talento humano que se desenvuelve en ella.

Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Al vivir en un mundo constantemente cambiante, se considera las diversas capacidades, también llamadas competencias, de las personas como su mejor arma para poder competir dentro del campo laboral, en función de esto se han creado modelos para poder evaluar al talento humano analizando sus competencias en relación a un determinado puesto de trabajo.

Algunos autores definen a la gestión del talento humano como:

“La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados”
(GIARRATANA, 2008, pág. 1)

“La gestión del talento humano por competencias es una estrategia administrativa que busca aprovechar las habilidades y los conocimientos de los empleados para obtener el máximo provecho de ellos y tener alta productividad en la organización. [...] tiene como fin aprovechar el valor implícito del talento humano: el conocimiento, la

experiencia y la creatividad. Es una forma de administrar el personal, es un estilo de gestión, es un enfoque o una forma de pensar que tiene el líder del personal sobre sus empleados.” (JARAMILLO, s/f, pág. 3)

“Herramienta indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de los que saben hacer” o podrán hacer” (CHUQUISENGO, 2008, pág. 57).

Importancia del desarrollo de la Gestión por Competencias

Al desarrollar un modelo de Gestión por Competencias, se busca mejorar la forma en que se lleva a cabo el proceso de selección, reclutamiento, inducción, capacitación y evaluación del personal de las organizaciones, por lo que se convierte en un factor de vital importancia, para tener un crecimiento organizacional con la consecución efectiva de los objetivos institucionales, basados en la misión y visión de las empresas.

“La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesario de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional” afirma (CHUQUISENGO, 2008, pág. 61).

Estructura de un modelo de Gestión por Competencias

(CHUQUISENGO, 2008, pág. 61), en su escrito sobre el modelo de gestión por competencias determina la estructura del modelo, de la siguiente manera:

“Confeción del catálogo de competencia: A partir de la descomposición de las áreas que es necesario hacer para un proceso, se identifica que lo se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido: Una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo: De esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división depende exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.”

Tipos de Modelos de Gestión de Talento Humano

Dentro de los modelos de gestión de talento humano por competencias tenemos:

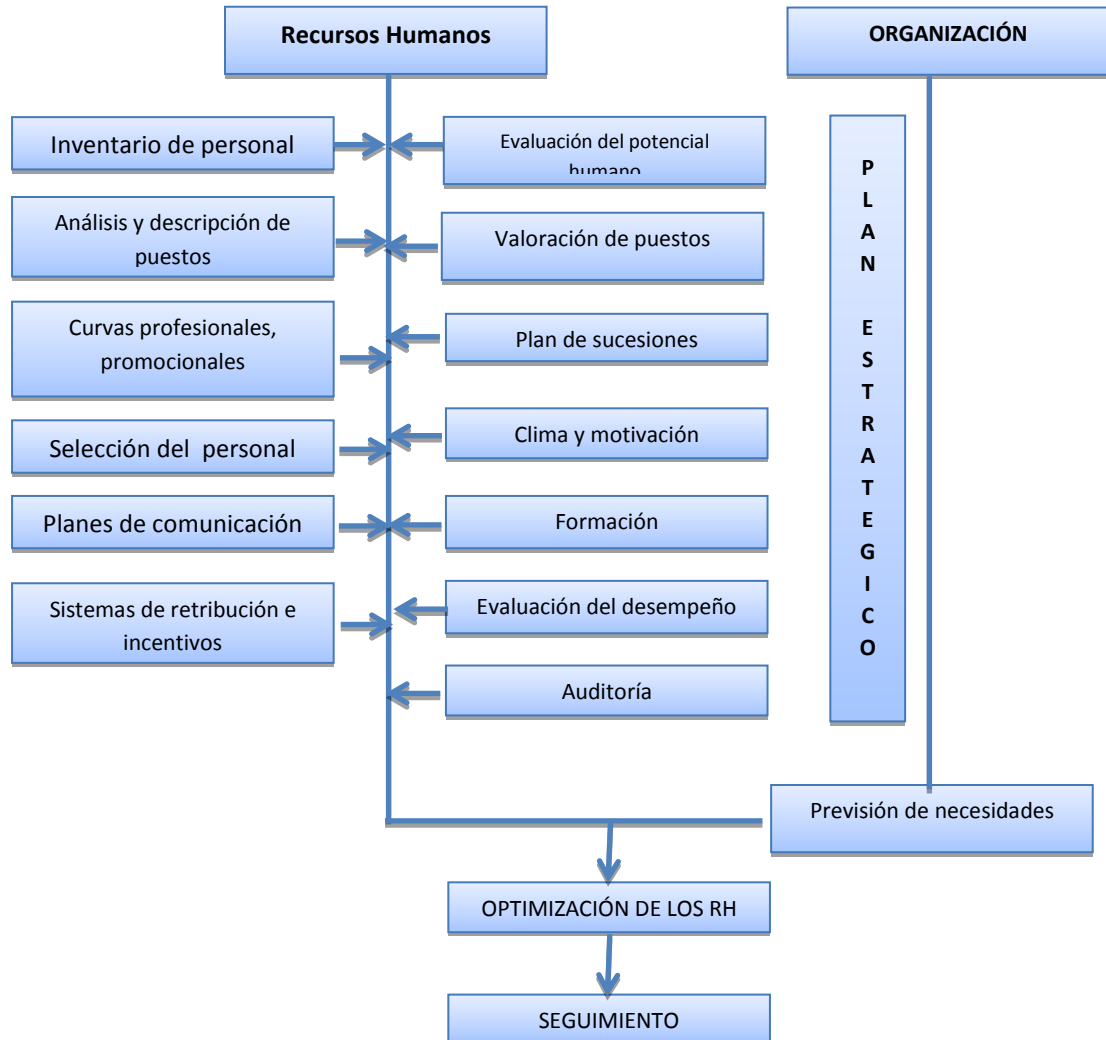
- Modelo de Harper y Lynch
- Modelo de Werther y Davis
- Modelo de Idalberto Chiavenato
- Modelo de Beer y colaboradores
- Modelo de Carlos Bustillo
- Modelo de Zayas

Modelo de Harper y Lynch

Este modelo ha sido explicado por (ENA & DELGADO, 2009, pág. 11) de la siguiente manera:

“Se realiza en primer lugar, un inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir de ahí, se efectúa el resto de actividades análisis y descripción de puestos de trabajo, curvas profesionales, promoción; planes de sucesión; formación, motivación; selección de personal y headhunting; planes de comunicación, evaluación de desempeño; retribución e incentivos. Todo ello con un seguimiento constante para verificar los resultados obtenidos con las exigencias de la empresa.”

Ilustración 3: Modelo de Harper y Lynck



Adaptado de (BALLIVION & GONZALES, 2006)

Elaborado por: Paula Crisón

Modelo de Werther y Davis

Estos autores indican que la gestión del talento humano en cinco actividades, que según (ENA & DELGADO, 2009, pág. 11) son:

“Planificación: Se deben prever las necesidades futuras de la empresa.

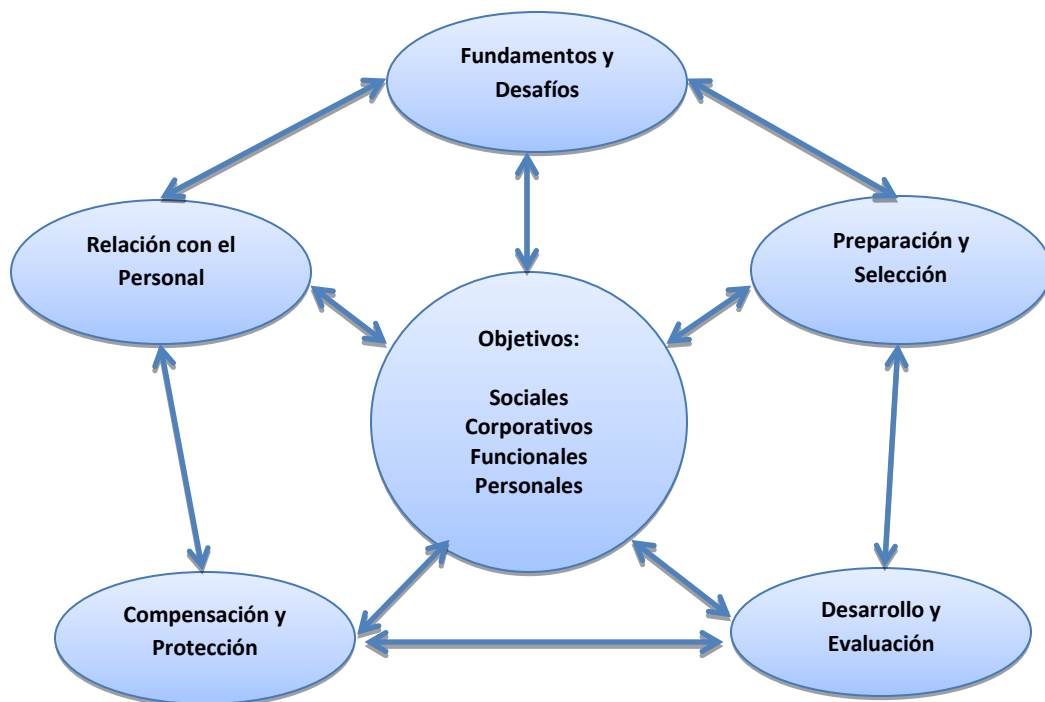
Desarrollo: Mediante el desarrollo de los empleados pueden satisfacerse las necesidades de la empresa.

Evaluación: Es totalmente necesario para controlar el desempeño de los trabajadores, y las posibles modificaciones que deben realizarse.

Compensación: A los trabajadores por su aportación a la empresa.

Control: Deben aplicarse controles para evaluar la efectividad y garantizar el éxito de la empresa.”

Ilustración 4: Modelo de Werther y Davis



Adaptado de: (BALLIVION & GONZALES, 2006)

Elaborado por: Paula Crisón

Modelo de Idalberto Chiavenato

(CHIAVENATO, Gestión del Talento Humano, 2002, pág. 7), focaliza a la gestión de talento humano en 5 pasos:

“Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.

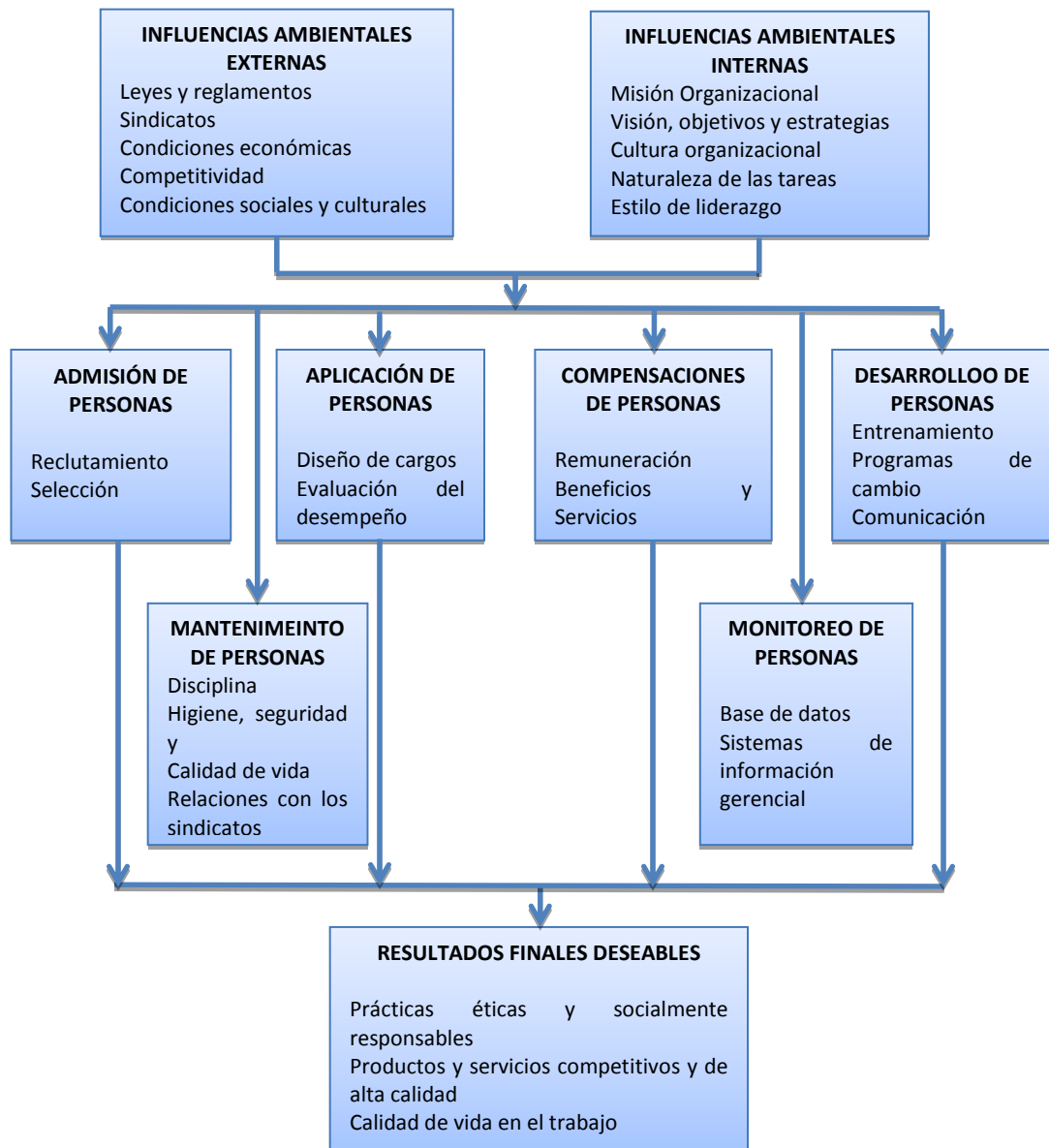
Aplicación de personas, División de cargos y salarios: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

Compensación de las personas, División de capacitación: Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programa de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

Evaluación de personas, División de personal: Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.”

Ilustración 5: Modelo de Chiavenato



Adaptado de: (BALLIVION & GONZALES, 2006)

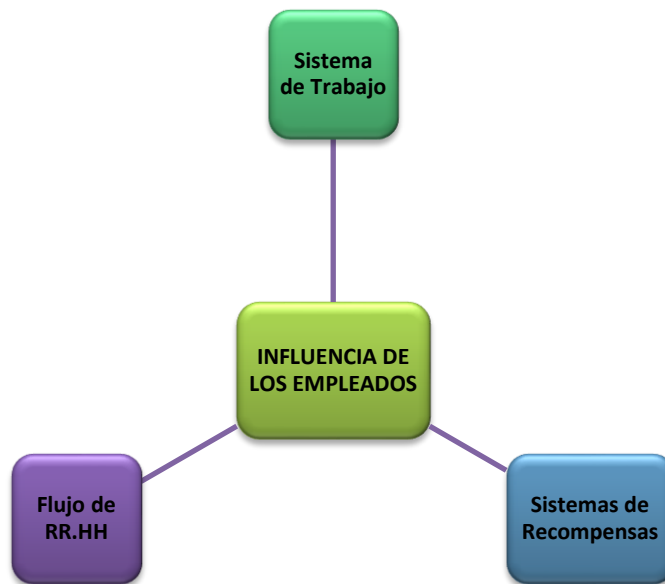
Elaborado por: Paula Crisón

Modelo de Beer y colaboradores

Los autores de este modelo aseguran que:

“Abarcaron todas las áreas clave de Gestión de Recursos Humanos en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas. En él se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RR.HH (Sistema de trabajo, Flujo de RR.HH y Sistemas de recompensas)”, según (BALLIVION & GONZALES, 2006, págs. 70-71).

Ilustración 6: Modelo de Beer



Adaptado de: (BALLIVION & GONZALES, 2006)

Elaborado por: Paula Crisón

Modelo de Carlos Bustillo

Carlos Bustillo plantea un modelo con un enfoque estratégico, según (ENA & DELGADO, 2009, pág. 11):

“Viene establecido por la estrategia general definida para la dirección de la empresa para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo en el entorno [...] las actividades de la Dirección de Recursos Humanos según este modelo son: reclutamiento y selección; perfiles de competencia; inventario y descripción de puestos, sistema de objetivos, evaluación del personal; formación; promoción y remuneración.”

Modelo de Zayas

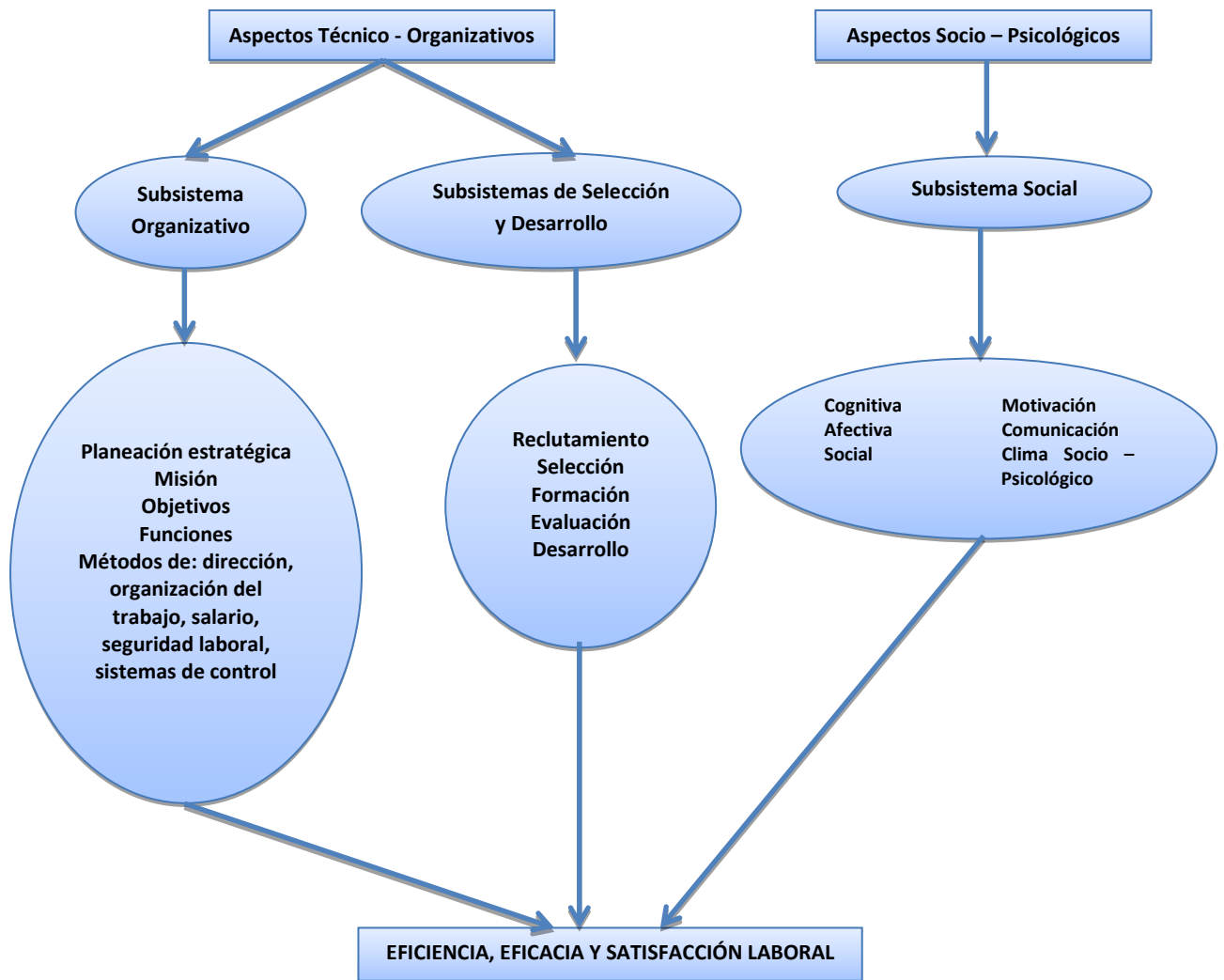
Zayas propone un modelo que, (BALLIVION & GONZALES, 2006, págs. 68-69) en su investigación, lo explican así:

“En este modelo se destaca el carácter de sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los 3 subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal y, el formador por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen”

Ilustración 7: Modelo de Zayas



Adaptado de: (BALLIVION & GONZALES, 2006)

Elaborado por: Paula Crisón

Sistema de Gestión de Talento Humano

Concepto

El sistema de Gestión de Talento Humano constituye una herramienta para poder manejar de mejor manera al personal que labora en una empresa, siguiendo un proceso sistemático y ordenado en función a las necesidades de la empresa.

Un SGTH sirve:

“para ocuparse de todo el proceso relacionado con la obtención, mantenimiento y desarrollo de la fuerza de trabajo, creando formas de integración que permitan la construcción de culturas organizacionales sólidas. Son vitales el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo y el conjunto de técnicas de comunicación, preparación para el cambio y negociación” según (CALDERON, 2005, pág. 728).

Hay quienes afirman que la GTH es un proceso, (ATENHORTÚA, BUSTAMANTE, & VALENCIA, 2008, págs. 87, 154) afirman que:

“La gestión del talento humano como un proceso estratégico y no de apoyo consideran que es definitivo para el logro de su visión [...], este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad”

Importancia

Si bien es cierto la importancia de la gestión del talento humano recae sobre el hecho de que el capital humano es imprescindible, por lo que “la importancia de una GTH eficiente se reflejará en el Clima Organizacional, en la Productividad, en la Competitividad, en fin en la eficiencia = efectividad + eficacia” según (FRAGA, 2007, pág. 4).

La consideración que se da al talento humano también determina su importancia dentro de las organizaciones, según (CHUQUISENGO, 2008, pág. 8):

“el tratamiento del recurso humano como capital humanos, debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido”

Subsistemas

Análisis del puesto

El análisis del puesto permite tener la mayor cantidad de información acerca de los puestos de trabajo, según (JIMENEZ, 2007, pág. 50):

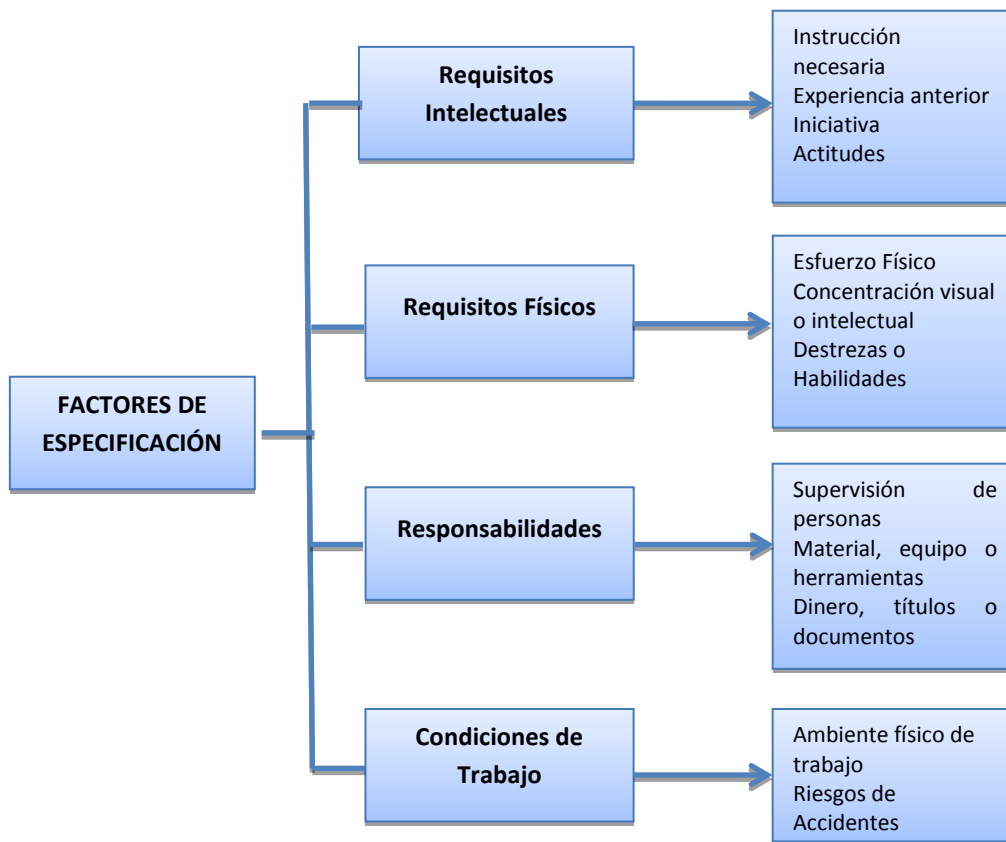
“Es el procedimiento que se sigue para determinar las tareas y requisitos de un puesto [...], proporciona los datos sobre los requerimientos del puesto, que más tarde se utilizarán para desarrollar la descripción del puesto por ello el análisis debe permitirnos saber:

- *El valor del puesto (en términos de misión y visión de empresa)*

- *Los objetivos del puesto*
- *Las tareas y funciones del puesto*
- *Los métodos de trabajo, los medios de los que se dispone y las normas que ha de seguir el ocupante*
- *Las decisiones que debe tomar el candidato*
- *Las dificultades y exigencias de las tareas*
- *Las relaciones internas y externas*
- *Niveles de conocimientos, habilidades, experiencia, etc.*
- *Servir de soporte al desarrollo de los perfiles de competencias”*

Para (BARROS & Augusta, 2010, pág. 36) “el análisis de puestos consiste en identificar y recopilar toda la información disponible sobre el contenido de un cargo en una organización determinada.”

Ilustración 8: Factores de Especificación



Adaptado de: (CHIAVENATO, Gestión del Talento Humano, 2002)

Elaborado por: Paula Crisón

Descripción del Puesto

Consiste en un proceso donde se indican las especificaciones de cada puesto de trabajo de una empresa, el cual sirve para que los empleados se informen sobre los mismos.

(DESSLER & VARELA, 2004, pág. 38), mencionan que la descripción del puesto implica “describir ¿Qué características y experiencias se requieren para desempeñar

bien este trabajo. También demuestra la clase de persona que se desea reclutar y en qué cualidades se le evalúa”

“Supone elaborara de forma estructurada un listado de responsabilidades, las relaciones jerárquicas que le condicionan, las condiciones de trabajo, las responsabilidades de supervisión, etc. Es un producto del análisis del puesto de trabajo” (JIMENEZ, 2007, pág. 50)

También podemos decir que la descripción de cargos: “se encarga de documentar, registrar y especificar en forma sistemática y concisa la información del puesto.”

Especificación del puesto

Explica los requerimientos técnicos necesarios para cubrir un puesto, así como también las aptitudes de la persona que debería ocupar dicho puesto.

“La especificación: Determina los requerimientos humanos del puesto, describe que tipos de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñe el puesto. Aunque esta definición puede hacerse bastante clara, no es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación; por el contrario, resulta más práctico combinar ambos aspectos. Las especificaciones son la integración de los principales aspectos cognitivos, afectivos, físicos y sociales. Se refieren a los requerimientos humanos de los cargos” (OCHOA, 2012, pág. 3)

(ARNOLETTO, 2007, pág. 123) En su libro afirma que: “La especificación de un puesto de trabajo es la lista de los requerimientos humanos de un puesto, o sea la educación, capacidad, experiencia previa, personalidad, etc., necesarias para cubrir un puesto.”

Otra definición indica que: “La especificación del puesto resume las cualidades, rasgos, habilidades y formación personales requeridas para desempeñar el trabajo, puede ser un documento separado o estar en el mismo documento con la descripción del puesto” (RUIZ, 2012, pág. 1).

Reclutamiento

De acuerdo con (CHIAVENATO, Administración del Recurso Humano, 2000, pág. 95) “el reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecerse su proceso selectivo”.

“Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar dentro de la organización” (CHIAVENATO, Administración del Recurso Humano, 2000, pág. 173)

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo en cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos

potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas” (DOLAN, SCHULER, & VALLE, 2004, pág. 86)

Reclutamiento Interno

Analizando el término se deduce que el reclutamiento interno es un proceso en el cuál, un empleado de la empresa es considerado como candidato para un puesto de trabajo dentro de la misma empresa.

Algunos autores indican:

“Se produce cuando habiendo determinado el cargo, la empresa trata de llenarlo mediante candidatos de su propia empresa, tiene como ventaja que es más económico, rápido, presenta mayores índices de validez y seguridad pues el candidato ya es conocido, es una fuente de motivación para los otros empleados quienes visualizan posibilidades de ascenso, dentro de sus desventajas es que exige que los nuevos empleados tengan potencial de desarrollo para ser promovidos” (CHACIN, 2010, pág. 5).

Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo consiste en buscar personas ajenas a la empresa para que ocupen las vacantes disponibles en una empresa, la herramienta más utilizada para iniciar este tipo de reclutamiento, es la convocatoria pública a través de los medios de comunicación, por lo general en la prensa escrita.

“Es el personal que seleccionamos para ingresar en la organización que se encuentra fuera de ella, pueden ser seleccionados mediante consulta de archivos (currículum), presentación de candidatos mediante funcionarios de la empresa, entre otros. Tienen como ventajas que aprovechan las inversiones de otras empresas, dentro de sus desventajas tenemos mayor tiempo de reclutamiento e inversión, afectación tanto de la política salarial como al personal.” (CHACIN, 2010, pág. 6)

Selección

La selección de personal consiste en “escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización” (CHIAVENATO, Administración del Recurso Humano, 2000, pág. 239).

La selección de personal permite a las empresas escoger a los mejores postulantes a una vacante después de haber sido reclutados, este proceso tiene implícito una fase de mucha importancia, donde se analizan las aptitudes de los candidatos.

Inducción

La inducción es un proceso en el cuál se introduce al empleado dentro de su cargo en la empresa y se da a conocer sus deberes y derechos, esto se hace a través de manuales administrativos y de flujogramas.

Tomando en cuenta estas consideraciones, se define a la inducción como: “La introducción de un nuevo empleado a su puesto o cargo dentro de la organización” según (ROBBINS, Administración, 1994, pág. 372).

Según (JOFRE, 2012):

“La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva, entre otros puntos. Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la organización.”

Manuales Administrativos

Los manuales administrativos son documentos guía eminentemente dinámicos, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización; pues se indican las actividades y la forma en que estas deberán ser realizadas por los miembros de la organización.

Es una herramienta de comunicación muy útil entre la empresa y el personal, manteniéndolo al tanto de lo que se desea alcanzar y de qué manera; permitiendo el manejo y control de la información.

Algunas definiciones sobre manual administrativo, se mencionan a continuación:

“Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección [...]. Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, permite resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización y les indica la manera en que pueden contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados” (RODRIGUEZ VALENCIA, 2002, pág. 56)

(PONCE, 2013, pág. 2), define los manuales administrativos como

“Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre grupo humano en la empresa”

(KELLOG, 2013, pág. 3)

“El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”

(TERRY, 2013, pág. 4) “Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.”

(CONTINOLO, 2013, pág. 5) “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.”

(DUHAT KIZATUS, 2013) “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo.”

Flujogramas

Los flujogramas han sido utilizados durante mucho tiempo por muchos profesionales para representar un proceso de manera gráfica, (ESTUPIÑÁN, 2006, pág. 176) en su libro afirma que un flujograma es: “representación gráfica de un proceso administrativo caracterizado por su naturaleza secuencial [...] en el gráfico, por un proceso mental de abstracción, se intenta, siguiendo ciertas convenciones, representar el fluir de determinada información verbal o escrita.”

Otra definición indica que “es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y

comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas.” (MEJÍA, 2007, pág. 51)

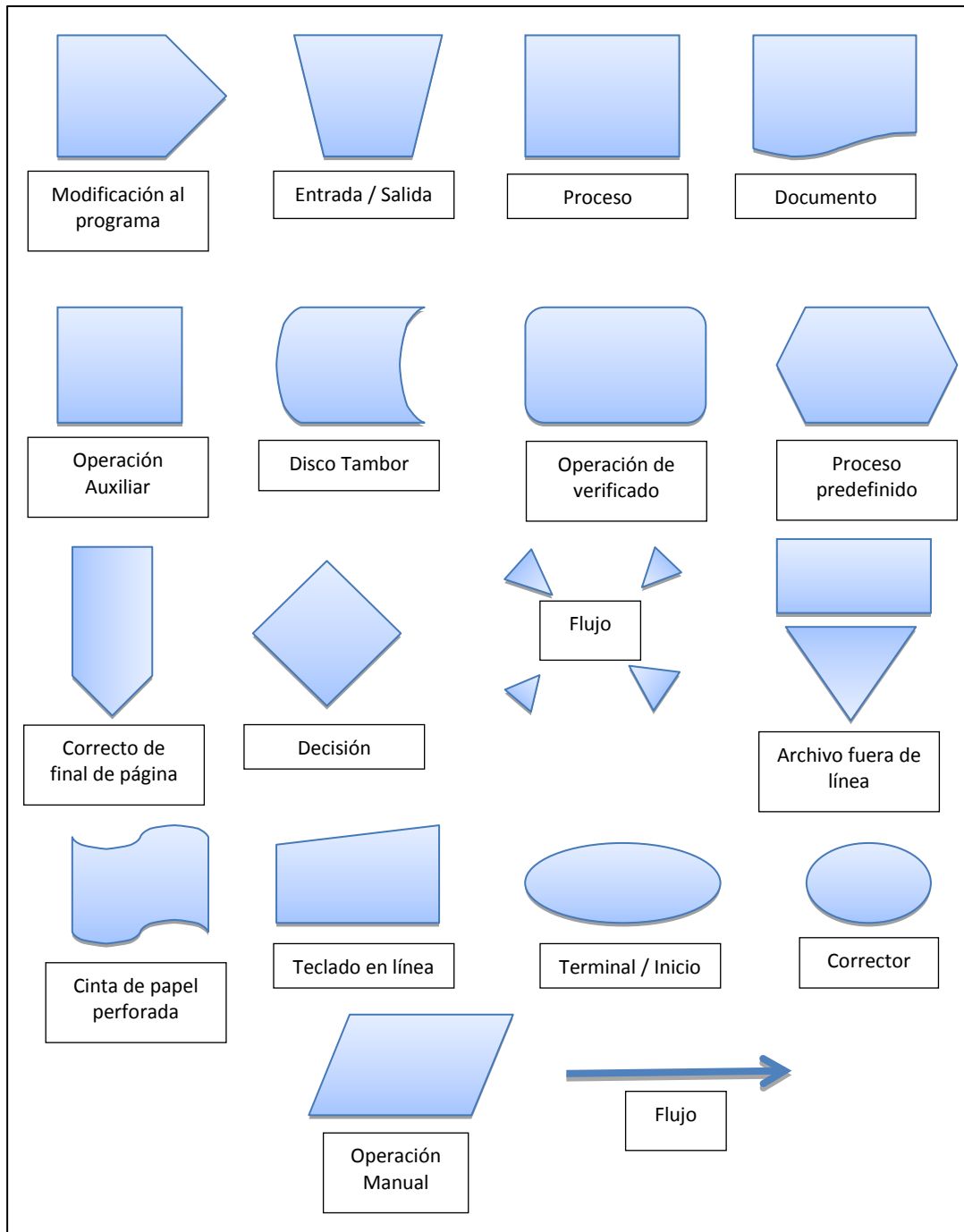
Los flujogramas o también llamados diagramas de flujo, presentan varias ventajas que (MEJÍA, 2007, pág. 51) señala:

- Facilita la ejecución del trabajo
- Describe los pasos del proceso
- Impide improvisaciones
- Permite visualizar los procesos
- Identifica debilidades y fortalezas del proceso
- Permite un equilibrio de las cargas laborales
- Genera sentido de responsabilidad
- Establece los límites del proceso
- Plantea la diferencia entre lo que se hace y lo que debería hacerse
- Genera calidad y productividad

Simbología

Un diagrama de flujo para su representación utiliza varios símbolos, los mismos que tienen un significado único, y éstos ayudan a poder interpretar los procesos sin que exista la necesidad de utilizar una cantidad excesiva de palabras.

Ilustración 9: Simbología Diagrama de Flujo



Adaptado de: (FARINA, 1976, pág. 13)

Elaborado por: Paula Crisón

Capacitación

Se conoce como un proceso en el cuál se busca mejorar las capacidades de los empleados de la empresa a través de cursos y seminarios acordes a sus cargos y funciones.

“La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos o ya presente; las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores” (DESSLER & VARELA, 2004, pág. 104)

Dentro de la organización, la definición que más se acopla es la capacitación en el trabajo, que se define como “capacitación realizada dentro de las operaciones normales de producción o servicio, produciendo mientras se enseña” (REYES PONCE, 2004, pág. 142).

Evaluación del desempeño

Es un proceso muy importante dentro de las empresas, ya que permite determinar las fallas que puede tener un empleado al momento de realizar sus funciones, en un cierto periodo de tiempo.

La evaluación del desempeño consiste en:

“Calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: 1) establecer las normas de trabajo; 2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas

normas; 3) volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media” (DESSLER, Administración de Personal, 2001, pág. 321).

Para (PUCHOL, 2007, pág. 301) la evaluación del desempeño

“Es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.”

2.4.2. Variable Dependiente

Psicología Industrial

“La psicología industrial es una rama de la psicología que, estudia los métodos de selección, formación, consejo y supervisión de personal en el comercio y la industria de cara a la eficacia en el trabajo.” (LOPEZ, 2011, pág. 1)

“La psicología organizacional consiste en que ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional” (ANDÍA, 2007, pág. 7); “se centra en la forma en que los trabajadores se adaptan al ambiente social de las organizaciones humanas complejas.” (MORRIS & MAISTO, 2005, pág. 454)

“La psicología industrial, por su parte, es la disciplina que se encarga de la selección, la formación y la supervisión de los trabajadores para mejorar la eficacia en el trabajo. Esta especialización, por lo tanto, analiza el comportamiento humano en el ámbito de la industria y los negocios.” (definición, 2008, pág. 7)

Talento Humano

El talento humano, según (CUEVAS, 2010) afirma que:

Se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso), y poder (autoridad).

Conocimientos: *Es la posesión de sabiduría, inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.*

Compromiso: *Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.*

Poder: *Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo, también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.*

Por lo expuesto se comprende que el talento humano abarca muchos factores del individuo tales como conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc. S decir viene a ser posesión de varias competencias.

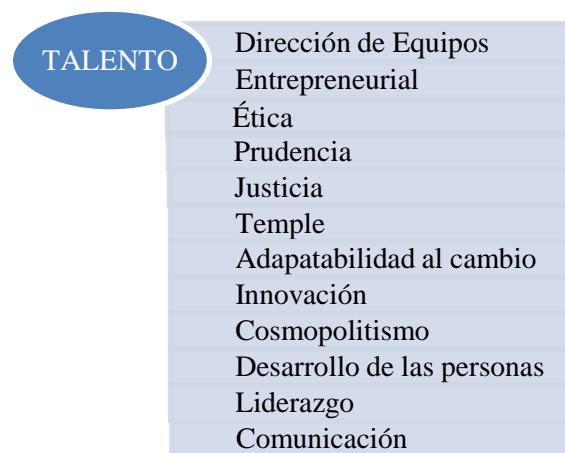
El talento humano no sólo es conocimiento o destrezas, es también compromiso y capacidad, es la suma de varias competencias, y actualmente es la variable más competitiva de las organizaciones. En resumen es una mezcla de “sé hacer, quiero hacerlo y puedo hacerlo”

Desarrollo del Talento Humano

Si bien es cierto el talento humano es la suma de varias actitudes y aptitudes de las personas que forman parte de la organización, está claro que estas destrezas o competencias se deben conocer a fondo para poder de esta forma desarrollar de mejor manera las capacidades de las persona en favor de la empresa.

A continuación se muestran doce competencias que, dentro de todo tipo de empresas, serían las más óptimas a desarrollarse o mostrarse entre el personal, según (ALLES A. , 2006, pág. 60)

Ilustración 10: Competencias del Talento Humano



Elaborado por: Paula Crisón

Evaluación

La evaluación del desempeño, si bien es una rama de la gestión del talento humano, también es parte de la psicología industrial ya que son éstos profesionales los encargados de velar por el desarrollo y óptimo desenvolvimiento del recurso humano dentro de las empresas, con la finalidad de buscar el cumplimiento de los objetivos tanto personales como organizacionales.

(MUCHINSKY, 2002, pág. 206), cita a Murphy y Cleveland (1995), quienes sobre la evaluación del desempeño piensan:

La evaluación del desempeño puede ayudar a las empresas de varias maneras. (...). Primero pueden mejorar la calidad de las decisiones organizacionales que van desde los aumentos de salarios hasta los ascensos o despidos. El propósito de la función de recursos humanos en una empresa es maximizar las contribuciones de los empleados a los objetivos de la organización, y las evaluaciones del desempeño del empleado en el trabajo pueden jugar un papel fundamental en el logro de esta función.

En segundo lugar, las evaluaciones del desempeño pueden mejorar la calidad de las decisiones individuales desde la selección de la carrera hasta el desarrollo de las fortalezas del futuro. Una retroalimentación (feedback) precisa sobre el desempeño es un componente importante del éxito en la capacitación y proporciona información crítica para que se conformen autoevaluaciones realistas en el lugar de trabajo. La retroalimentación sobre el desempeño también es clave para mantener altos niveles de motivación en el trabajo.

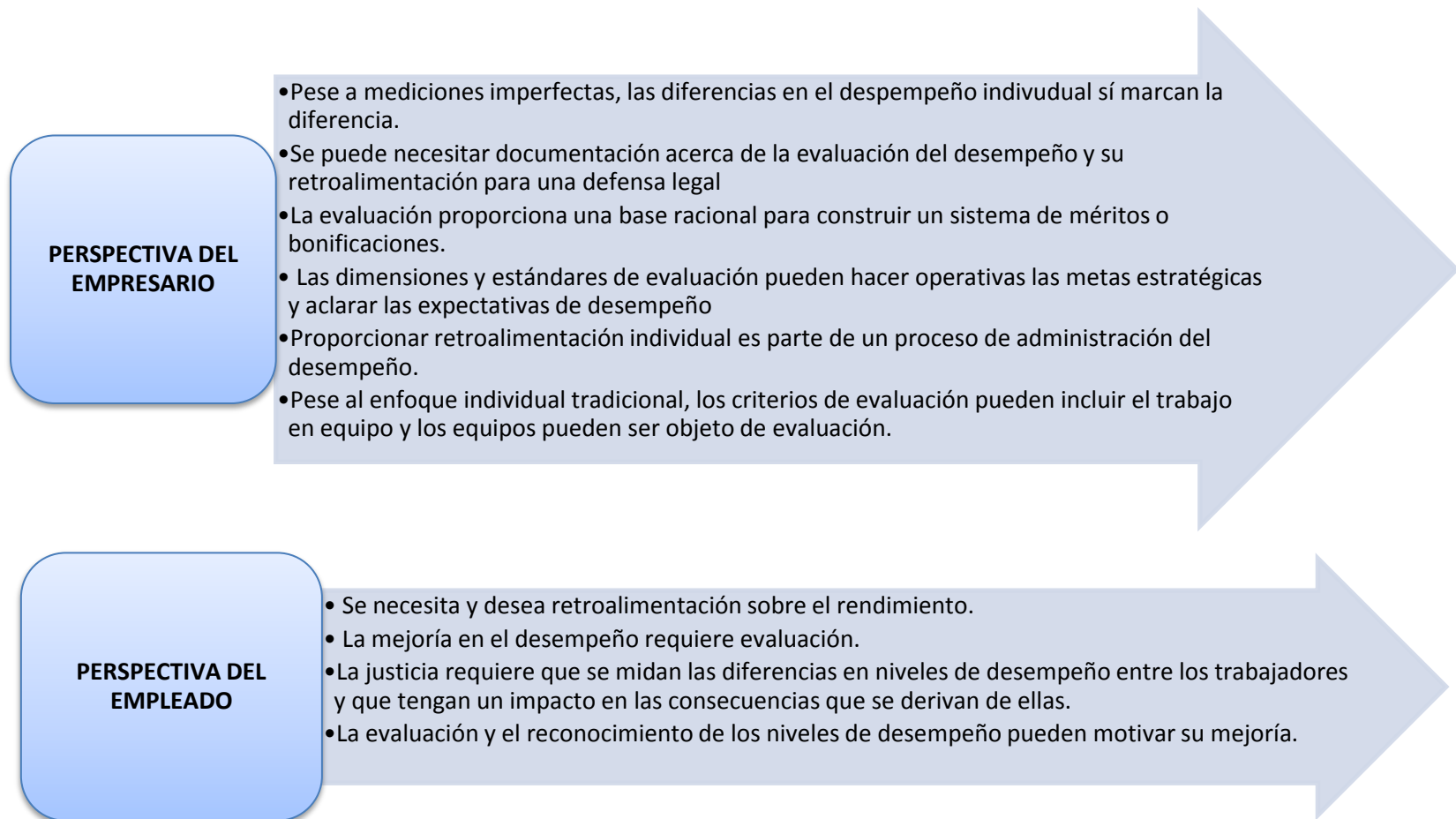
En tercer lugar, las evaluaciones sobre el desempeño pueden afectar los puntos de vista del empleado y su lealtad a la organización. Un sistema de evaluación del desempeño exitoso de una empresa puede ayudar a incrementar el compromiso y la satisfacción del empleado. A los empleados que creen que las decisiones de una organización son irracionales o injustas, les es difícil desarrollar una lealtad o un compromiso fuertes con ella.

Por último, las evaluaciones formales de desempeño pueden proporcionar una base racional y legalmente defendible para las decisiones del área de personal.

Perspectivas de las evaluaciones

Al realizar evaluaciones dentro de una organización se tienen dos perspectivas, la de los empresarios o jefes, y la de los empleados, a continuación se exponen las ideas precisas sobre estas perspectivas, según (CARDY, 1998, pág. 142):

Ilustración 11: Perspectivas del Empresario y Empleado respecto de la Evaluación



Elaborado por: Paula Crisón

Rendimiento Laboral

Concepto

Se puede decir que el rendimiento laboral es la forma en que el capital humano de una empresa, realiza sus funciones; por lo que se determina que el rendimiento laboral tiene mucho que ver con el comportamiento, la actitud y la motivación de los trabajadores.

Para un buen rendimiento laboral es necesario que los empleados conozcan sus funciones específicas, los procedimientos que deben seguir así como también las políticas y reglamentos que rigen la institución donde laboran.

Tiene como objetivo “conocer de la manera más precisa posible cómo está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente” (SERRANO, 2012, pág. 4)

Importancia

El rendimiento laboral y su evaluación tienen una importancia relevante, ya que permiten conocer si se están llevando a cabo los procedimientos necesarios relacionados a la actividad económica de las empresas; además ayuda en la toma de decisiones sobre lo que no esté marchando bien.

Por otra parte contribuye a determinar si hay problemas con los trabajadores que se desempeñan en los diversos cargos de la empresa. Actualmente, todas las empresas

emplean sistemas de evaluación del rendimiento laboral, considerando que si los empleados se sienten bien en sus funciones, la empresa será más productiva.

Factores

Aptitud

La aptitud se relaciona con la capacidad de las personas para realizar ciertas actividades, es decir, que es apto o idóneo para desempeñarlas.

Según Pichot (1949, citado en (ARAGON & SILVA, 2002, pág. 41)),” la aptitud es la conjunción de capacidades innatas y de la influencia del medio, aunque varían las proporciones de ambos componentes según los tipos de pruebas.”

Conocimientos

“El conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su elevación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está, a menudo, embebido no sólo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas.” (Conocimiento, 2012, pág. 50)

Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la información es bueno para su rendimiento y fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial.

Un empleado que observe que su formación y capacitación es importante para la empresa, ya que eleva su autoestima y satisfacción laboral, además la empresa obtiene un mejor desempeño del puesto.

Habilidades

“Se entienden por capacidades o habilidades básicas a las competencias específicas de las que se compone una función y son necesarias para que la función se pueda desarrollar o integrar con provecho y sin problemas en el conjunto de las actividades del individuo” (GARCÍA, BERNAL, DI NOUVO, RODRIGUEZ, & ZANNIELLO, 1995, pág. 179)

Las habilidades son desarrolladas por los individuos, a base de las características que vienen en el patrón genético de cada persona.

Actitud

Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo, puesto que permite incrementar las posibilidades de desempeñar correctamente el trabajo. Una buena actitud es el complemento a que el empleado tenga los conocimientos y habilidades requeridas para el puesto y de esta manera su trabajo no sólo estará bien hecho sino que también el empleado estará cómodo en su cargo.

El término actitud, es común en la vida diaria y (Cooper, 2002, pág. 126) define como “un estado mental o neuronal dispuesto, organizado por medio de la experiencia, que

ejerce una influencia rectora o dinámica en la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con los que se relaciona”

Personalidad

Es la forma de ser de cada persona, son las características únicas de los individuos que los hacen diferenciarse uno de otros, la personalidad se basa en los comportamientos y forma de actuar frente a ciertas situaciones o en el trato diario.

“La personalidad designa un conjunto único de rasgos conductuales constantes, y sirve para explicar la estabilidad del comportamiento a través del tiempo y en situaciones distintas” (WEITEN, 2008, pág. 478)

Trabajo en equipo

“Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quién realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces” (SERRANO, 2012, pág. 12)

2.5. HIPOTESIS

La implementación de un Sistema de Gestión de Talento Humano ayudará a mejorar el rendimiento laboral en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, en la ciudad de Ambato.

2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

X= Sistema de Gestión de Talento Humano

Y= Rendimiento Laboral

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE

La presente investigación tendrá un enfoque cuali – cuantitativo; cualitativo porque utiliza técnicas cuantitativas que orienta a la comprobación de la hipótesis, poniendo énfasis en el resultado y este enfoque asume un posición estática.

Cuantitativo porque utiliza técnicas cualitativas que orienta a la comprensión del problema, objeto de estudio y el descubrimiento de la hipótesis, poniendo énfasis en el proceso y este enfoque asume una posición dinámica.

3.2. MODALIDAD

Investigación Bibliográfica o Documental

“Se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos”. Según (NOE, 2007)

En este tipo de investigación se utiliza toda la información recopilada anteriormente por varios autores con respecto al tema de investigación, de esta forma se realizan nuevas observaciones sobre el fenómeno objeto de estudio.

Investigación de Campo

“A través de ellos el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso que surjan dudas respecto a su calidad. Esto garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de información obtenida.

Su limitación se refiere a su alcance, ya que hay muchos datos que no se pueden tomar, ya sea por restricciones espaciales, temporales, de recursos, etc.”. Según (MENGO, 2009)

La investigación de campo, genera el descubrimiento de nuevos conocimientos sobre el tema de estudio ya que se busca fuentes de información que permitan hacer un

análisis particular de las peculiaridades del tema para así poder efectuar posibles soluciones.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación Explorativa

De acuerdo con (Morales, 2010) afirmamos que la investigación exploratoria “Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento

En la presente investigación se aplica la investigación exploratoria, debido a que no existe un estudio previo en relación al tema de estudio y tampoco en relación a la entidad donde se realizará la investigación, así que los resultados obtenidos brindarán información sobre la situación del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato en función de la aplicación de Sistemas de Información para el Manejo de Datos.

Investigación Descriptiva

Según (Morales, 2010) la investigación descriptiva: “Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

La investigación descriptiva se aplica en la presente investigación, ya que permite conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas involucradas en el manejo de datos de los empleados de la Universidad Técnica de Ambato.

La investigadora recoge los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Investigación Correlacional

“Se utilizan para determinar la medida en que dos variables se correlacionan entre sí, es decir el grado en que las variaciones que sufre un factor se corresponden con las que experimenta el otro. Las variables pueden hallarse estrecha o parcialmente relacionadas entre sí, pero también es posible que no exista entre ellas relación alguna. Puede decirse, en general, que la magnitud de una correlación depende de la medida en que los valores de dos variables aumenten o disminuyan en la misma o en diferente dirección.” Según (Morales, 2010)

Las variables tanto independiente como dependiente del tema objeto de estudio se hallan relacionadas estrechamente ya que la aplicación de la variable independiente genera automáticamente una reacción de la variable dependiente.

El sistema de Gestión del Talento Humano aplicado en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, provoca que se incremente el rendimiento laboral del personal que labora en la institución,

Investigación Explicativa

(Morales, 2010) Afirma en su artículo que la investigación explicativa “Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.”

La investigación aplicada al tema, intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando los hechos o fenómenos que se producen bajo determinadas condiciones al momento de desempeñar las funciones del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Al tener una población de 24 personas, compuesta por el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato; se determina que no es necesario calcular la muestra debido al tamaño de la población, ya que la encuesta se aplicó a todo el personal.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

Cuadro 1: Operacionalización de la Variable Independiente

HIPOTESIS: ¿De qué manera incide el Sistema de Gestión de Talento Humano en el rendimiento laboral de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, de la ciudad de Ambato?				
VARIABLE INDEPENDIENTE: Sistema de Gestión de Talento Humano				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA O INSTRUMENTO
Conjunto de subsistemas y herramientas interrelacionados entre sí que permiten la administración eficiente del talento humano dentro de toda organización	Subsistemas	Análisis del Puesto	¿Existe una descripción adecuada de los puestos de trabajo dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas?	Encuesta al Personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato
		Reclutamiento		
		Selección	¿Los parámetros establecidos para la selección del personal, cumplen con las necesidades de la institución?	Entrevista al Ing. Luis Velásquez, Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

	Inducción		
	Capacitación	¿Forma parte de programas de capacitación que le permitan desempeñar sus actividades laborales eficientemente?	Encuesta al Personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato
	Evaluación del desempeño	¿Considera que la evaluación del desempeño contribuye a la retroalimentación de los procesos?	Entrevista al Ing. Luis Velásquez, Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato
Herramientas	Manuales administrativos	¿Es usted informado sobre las funciones de su puesto de trabajo?	Encuesta al Personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato
	Flujogramas	¿Conoce el organigrama estructural de la institución?	Encuesta al Personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

Elaborado por: Paula Crisón

3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente

Cuadro 2: Operacionalización de la Variable Dependiente

HIPOTESIS: ¿De qué manera incide el Sistema de Gestión de Talento Humano en el rendimiento laboral de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, de la ciudad de Ambato?				
VARIABLE DEPENDIENTE: Rendimiento Laboral				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA O INSTRUMENTO
Es un indicador de importancia dentro de las organizaciones que permite medir el desarrollo de actividades a través de factores que muestran el grado de productividad del personal.	Factores	Conocimientos	¿Considera que los conocimientos relacionados al puesto de trabajo, influye en su desempeño eficiente?	Encuesta al Personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato
		Habilidades	¿Qué habilidades debe poseer un aspirante a servidor de la Facultad de Ciencias Administrativas?	Entrevista al Ing. Luis Velásquez, Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de

			Ambato
	Personalidad	¿La personalidad de los servidores públicos, repercute en la mejor ejecución de sus funciones?	Encuesta al Personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato
	Valores	¿Cuáles son los valores más destacados para el personal que labora en la Facultad de Ciencias Administrativas?	Entrevista al Ing. Luis Velásquez, Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

		Trabajo en equipo	¿Considera que el trabajo en equipo en una herramienta que permite la consecución de los objetivos institucionales?	Encuesta al Personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato
Productividad	Evaluación del desempeño		¿Conoce los parámetros sobre los cuales se evalúa su desempeño?	Encuesta al Personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato
			¿Considera que la evaluación del desempeño laboral, permite reducir errores dentro de los procesos administrativos?	Encuesta al Personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

Elaborado por: Paula Crisón

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En esta investigación se realizarán las entrevistas al Ing. Luis Velásquez Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, y las encuestas al personal administrativo de la misma.

Tabla 1: Recolección de Información

PREGUNTAS BÁSICAS		EXPLICACIÓN
1	Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación
2	A qué personas?	La investigación se realizará al Decano y al personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato
3	Sobre qué aspectos?	Sobre Sistemas de Gestión de talento humano y rendimiento laboral en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato
4	Quién?	Paula Valeria Crisón Chávez
5	Cuándo?	Marzo 2013 - Julio 2013
6	Cuántas veces?	Se realizará una vez a cada uno de los investigados
7	Con qué técnicas?	Encuesta Entrevista
8	Con qué instrumentos?	Cuestionario Guía de Entrevista
9	En qué situación?	Se buscará el momento más adecuado para obtener datos reales y concretos

Elaborado por: Paula Crisón

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Tabla 2: Técnicas e Instrumentos de Investigación

TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTURMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
INFORMACIÓN SECUNDARIA 1. Lectura Científica	Libros sobre: Texto de neurociencias cognitivas Evaluación Psicológica en el Área Educativa Sistema de Gestión Integral Investigación en Administración en América Latina Administración de Recursos Humanos Introducción a la Teoría General de la Administración Psicología Social Teorías de la Administración Administración y Dirección La gestión de Recursos Humanos Diagrama de Flujo Manual de Recursos Humanos Manual de Marketing Administración de Personal Recursos Humanos y Responsabilidad Social Control Interno y Fraudes Administración Principios de Administración Manual de Recursos Humanos.
INFORMACIÓN PRIMARIA	
1. ENCUESTA	CUESTIONARIO
2. ENTREVISTA	GUIA DE LA ENTREVISTA

Elaborado por: Paula Crisón

3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Para analizar y procesar la información procedemos de la siguiente manera:

Codificación de la Información

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado al personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación, obteniéndose una información real y dando una solución adecuada al problema

En el procesamiento y análisis de la información, se procederá a revisarla y analizarla verificando que las encuestas realizadas esté debidamente llenas con todas las preguntas contestadas.

Tabulación de la Información

Para proceder a realizar la tabulación de datos se realizará a través del programa Excel, lo que nos permitirá verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

Graficar

Para esta presentación se utilizará gráficas de barra o pasteles.

Analizar Gráficos Estadísticos

Para proceder a analizar los datos se realizará por medio de porcentajes que nos permitirá interpretar los resultados que proyecte.

Interpretación

La interpretación de resultados se elaborará bajo una síntesis de los mismos para poder encontrar la información necesaria para dar la posible solución al problema del objeto de estudio. Se aplicará el XI CUADRADO para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la relación entre variables.

FORMULA DEL XI CUADRADO

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde,

O = Datos Observados

E = Datos Esperados

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DEL ASPECTO CUANTITATIVO

Para la recolección de la información se utilizó como instrumento la encuesta, la misma que fue aplicada a 24 personas; que corresponden al total del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Los resultados que se obtuvieron al aplicar la encuesta, fueron los siguientes:

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Cuadro 3: Descripción de Puestos de Trabajo

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	% FRECUENCIA
Si	9	0,38	38%
No	15	0,63	63%
TOTAL	24	1,00	100%

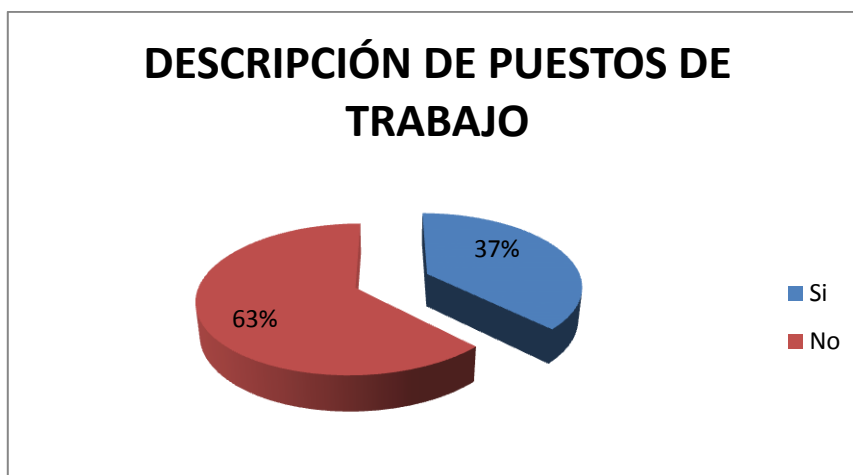
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paula Crisón

ANÁLISIS

El personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, indicó en un 38% que SI existe una descripción adecuada de los puestos de trabajo, mientras que un 63% indicó que NO existe una descripción adecuada de los puestos de trabajo.

Gráfico 4: Descripción de Puestos de Trabajo



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paula Crisón

INTERPRETACIÓN

En la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, no existe una descripción adecuada de los puestos de trabajo, lo que impide el mejor desarrollo de las actividades dentro de la Facultad.

2. CAPACITACIÓN

Cuadro 4: Capacitación

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	% FRECUENCIA
Siempre	1	0,04	4%
Casi siempre	2	0,08	8%
A veces	12	0,50	50%
Casi nunca	8	0,33	33%
Nunca	1	0,04	4%
TOTAL	24	1,00	100%

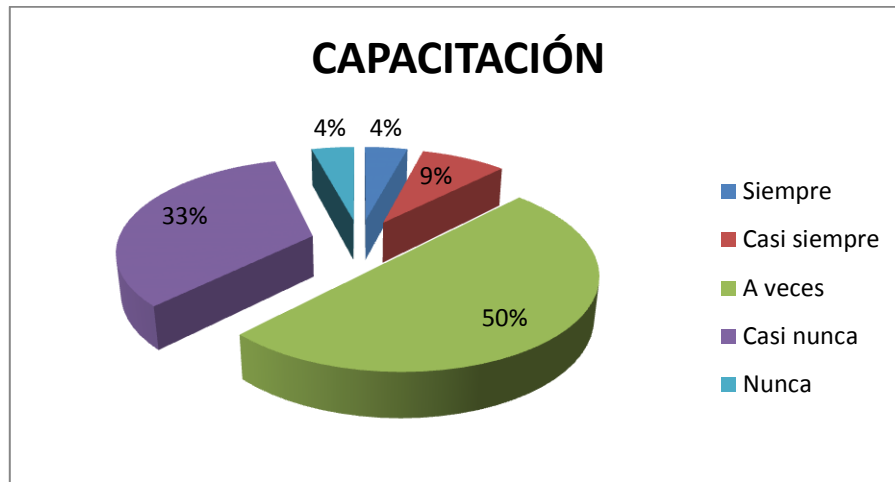
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paula Crisón

ANÁLISIS

En la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, el 4% del personal administrativo afirma que SIEMPRE formó parte de programas de capacitación que les permitan desempeñar sus actividades eficientemente; el 8% mencionó que CASI SIEMPRE asiste a estos programas; el 50% declaró que solamente A VECES participa, además el 33% aseveró que CASI NUNCA asiste a los programas planificados; y por último el 4% abaliza que NUNCA ha sido parte de dichos programas de capacitación.

Gráfico 5: Capacitación



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Paula Crisón

INTERPRETACIÓN

El personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas a veces participa en programas de capacitación que contribuyan al mejor desarrollo de los mismos.

3. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Cuadro 5: Funciones del Puesto de Trabajo

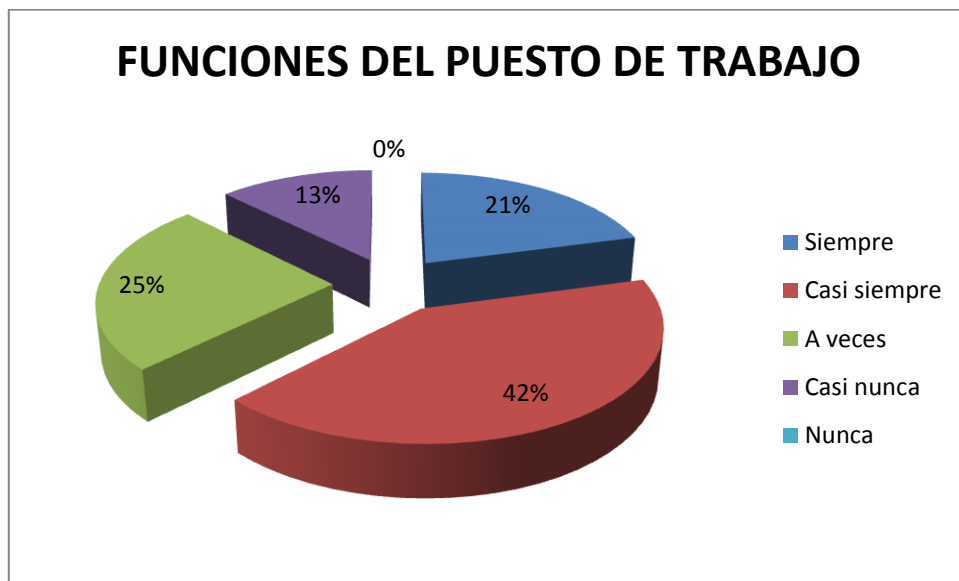
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	% FRECUENCIA
Siempre	5	0,21	21%
Casi siempre	10	0,42	42%
A veces	6	0,25	25%
Casi nunca	3	0,13	13%
Nunca	0	0,00	0%
TOTAL	24	1,00	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Paula Crisón

ANÁLISIS

La encuesta develó que en la Facultad de Ciencias Administrativas el 21% del personal administrativo, SIEMPRE ha sido informado sobre las funciones de su puesto de trabajo; el 42% aseveró que CASI SIEMPRE ha sido informado; además el 25% afirmó que la información sobre sus funciones lo han hecho A VECES; y el 13% confirma que CASI NUNCA han sido informados sobre sus funciones.

Gráfico 6: Funciones del Puesto de Trabajo



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Paula Crisón

INTERPRETACIÓN

Las funciones de los puestos de trabajo no están siendo informadas de manera adecuada, repercutiendo de forma directa sobre el rendimiento laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas.

4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Cuadro 6: Organigrama Estructural

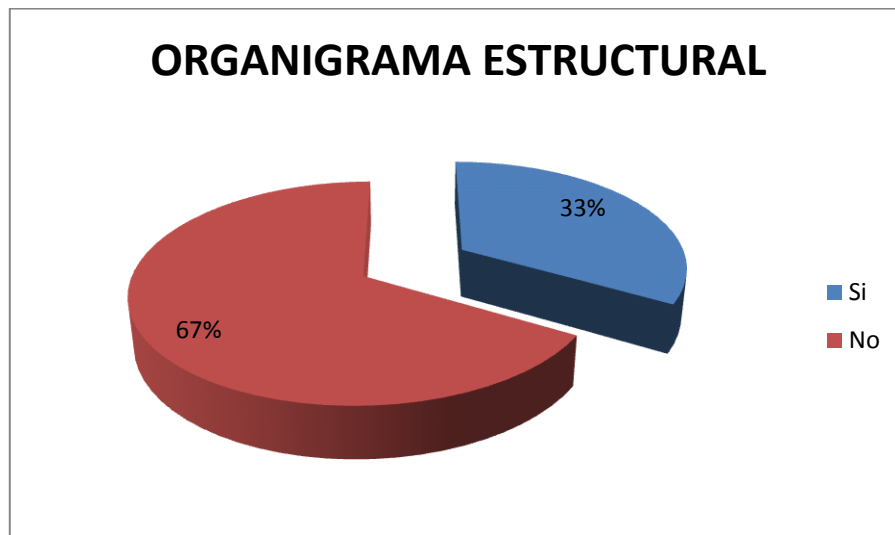
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	% FRECUENCIA
Si	8	0,33	33%
No	16	0,67	67%
TOTAL	24	1,00	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Paula Crisón

ANÁLISIS

El organigrama estructural es una herramienta fundamental dentro de la empresa, ya que muestra la jerarquización de puestos dentro de la misma, por lo que dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas, el 33% reveló que tiene conocimiento sobre el organigrama estructural de la institución, mientras que el 67% afirma lo contrario.

Gráfico 7: Organigrama Estructural



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Paula Crisón

INTERPRETACIÓN

El organigrama estructural de la institución, no ha sido difundido adecuadamente entre todo el personal que labora en la Facultad de Ciencias Administrativas, lo que provoca desinformación entre los empleados.

5. DESEMPEÑO EFICIENTE

Cuadro 7: Desempeño Eficiente

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	% FRECUENCIA
Siempre	15	0,63	63%
Casi siempre	4	0,17	17%
A veces	3	0,13	13%
Casi nunca	2	0,08	8%
Nunca	0	0,00	0%
TOTAL	24	1,00	100%

Fuente: Encuesta

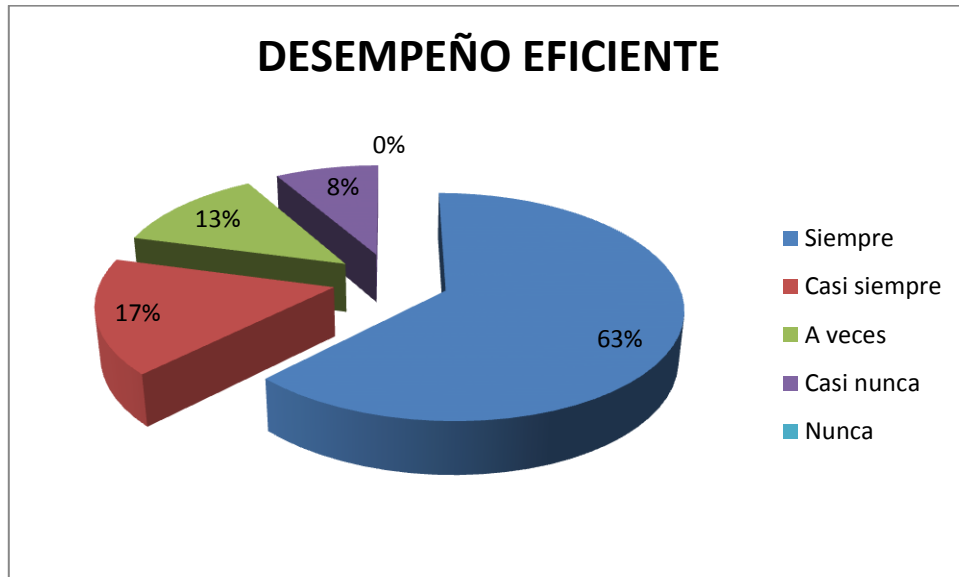
Elaborado por: Paula Crisón

ANÁLISIS

La base de un desempeño eficiente dentro de la organización depende de forma directa de los conocimientos que el personal tenga con relación a los puestos de trabajo; para el 63% del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato indicó que consideran que los conocimientos influyen SIEMPRE en el desempeño laboral; el 17% mencionó que estos conocimientos CASI SIEMPRE influyen en el desempeño eficiente; el 13% afirmó que los conocimientos influyen A VECES; por último el 8% de los

encuestados manifestaron que CASI NUNCA influyen los conocimientos en el desempeño.

Gráfico 8: Desempeño Eficiente



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Paula Crisón

INTERPRETACIÓN

Los conocimientos relacionados a las funciones de trabajo constituyen una parte importante dentro del desempeño eficiente de la Facultad de Ciencias Administrativas.

6. PERSONALIDAD DE SERVIDORES PÚBLICOS

Cuadro 8: Personalidad de Servidores Públicos

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	% FRECUENCIA
Siempre	13	0,54	54%
Casi siempre	5	0,21	21%
A veces	5	0,21	21%
Casi nunca	0	0,00	0%
Nunca	1	0,04	4%
TOTAL	24	1,00	100%

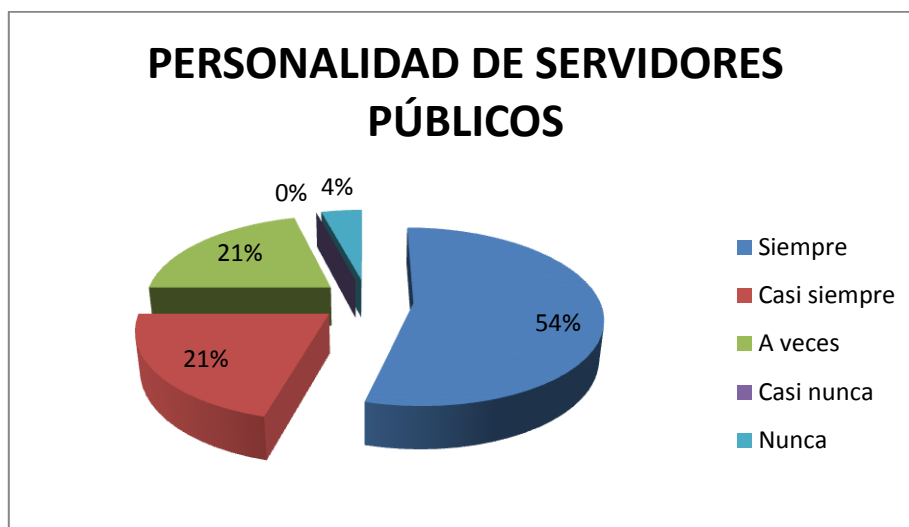
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paula Crisón

ANÁLISIS

La personalidad es un factor muy importante dentro la función pública, debido a que la mayor parte de su trabajo se relaciona con atención a personas, por lo que el 54% de los encuestados develaron que la personalidad SIEMPRE repercute en la ejecución de sus funciones; en igual porcentaje con un 21% reitera que CASI SIEMPRE y A VECES este factor tiene influencia sobre el desempeño de funciones; y el 4% indicó que la personalidad NUNCA repercute en la mejor ejecución de las funciones dentro de la institución.

Gráfico 9: Personalidad de Servidores Públicos



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Paula Crisón

INTERPRETACIÓN

La personalidad que tienen los servidores públicos es un factor muy importante para el mejor cumplimiento de las actividades laborales del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas.

7. TRABAJO EN EQUIPO

Cuadro 9: Trabajo en Equipo

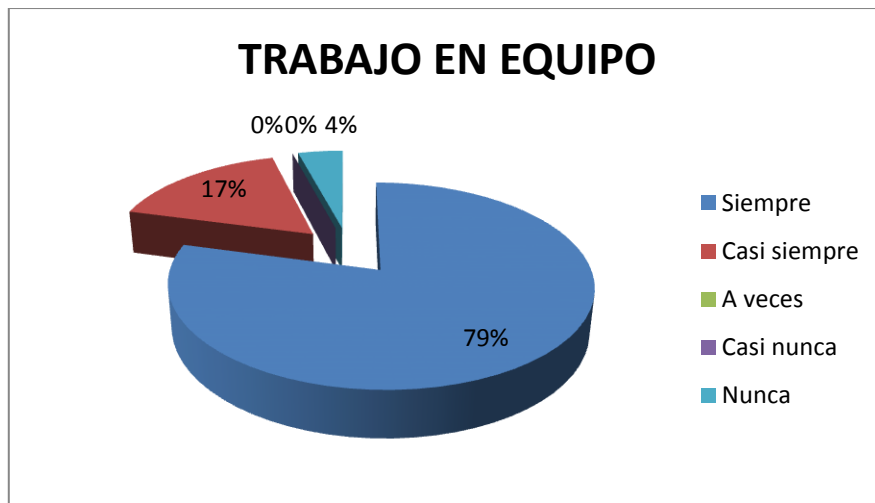
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	% FRECUENCIA
Siempre	19	0,79	79%
Casi siempre	4	0,17	17%
A veces	0	0,00	0%
Casi nunca	0	0,00	0%
Nunca	1	0,04	4%
TOTAL	24	1,00	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Paula Crisón

ANÁLISIS

El 79% de las encuestas develaron que el trabajo en equipo SIEMPRE permite conseguir objetivos; el 17% creyó que el trabajo en equipo CASI SIEMPRE constituye una herramienta organizacional; y un 4% indicó que el trabajo en equipo NUNCA posibilita la mejor consecución de los objetivos.

Gráfico 10: Trabajo en equipo



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Paula Crisón

INTERPRETACIÓN

El trabajo en equipo es una herramienta que facilita la consecución de los objetivos institucionales, ya que permite utilizar las fortalezas de cada individuo y canalizarlas de forma conjunta.

8. DESEMPEÑO LABORAL

Cuadro 10: Desempeño Laboral

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	% FRECUENCIA
Siempre	4	0,17	17%
Casi siempre	6	0,25	25%
A veces	9	0,38	38%
Casi nunca	2	0,08	8%
Nunca	3	0,13	13%
TOTAL	24	1,00	100%

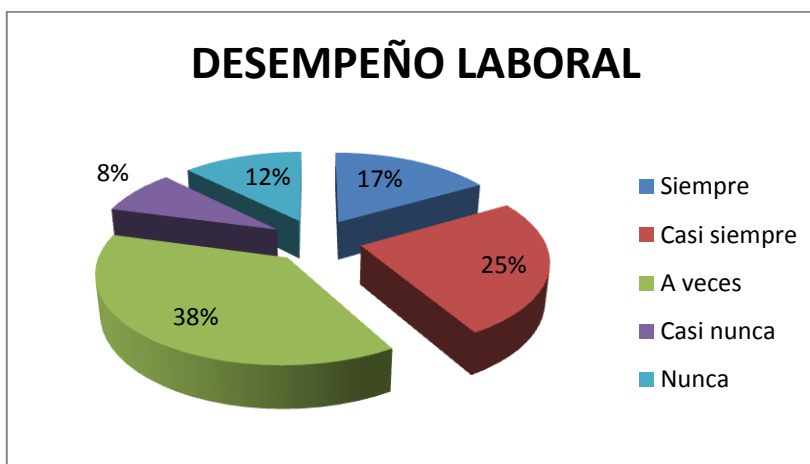
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paula Crisón

ANÁLISIS

El desempeño laboral es evaluado a través de diversos parámetros que permiten analizar si los trabajadores de una organización están realizando sus funciones de manera adecuada; el 17% del personal administrativo encuestado afirmó que SIEMPRE han sido informados sobre dichos parámetros; el 25% asegura que CASI SIEMPRE son notificados; en su mayoría con un 38% expuso que solamente son comunicados A VECES sobre los parámetros que les son evaluados; el 8% indica que CASI NUNCA son informados y el 13% afirmó que NUNCA son advertidos sobre los indicadores establecidos al momento de realizar sus evaluaciones laborales.

Gráfico 11: Desempeño Laboral



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Paula Crisón

INTERPRETACIÓN

En la Facultad de Ciencias Administrativas no ha existido una correcta comunicación entre los empleados y autoridades tanto de la Facultad como de la Universidad al momento de realizar la evaluación del desempeño laboral, ya que son pocas las veces que los parámetros sobre la misma han sido difundidos.

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Cuadro 11: Evaluación del Desempeño Laboral

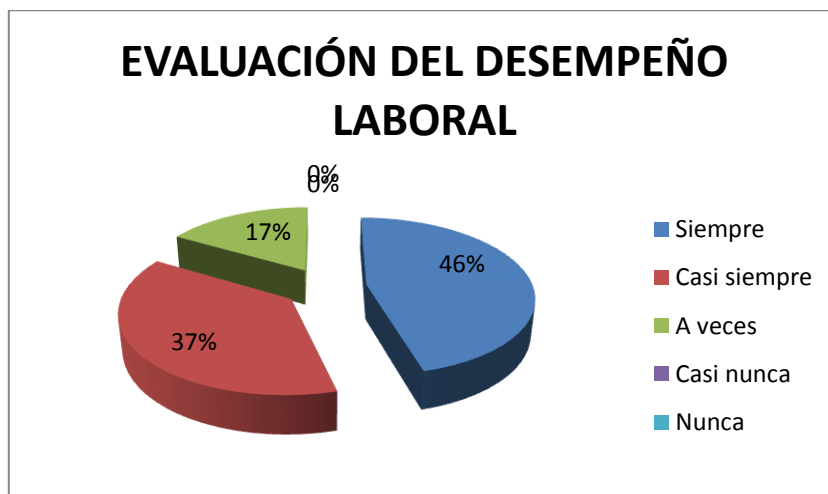
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	% FRECUENCIA
Siempre	11	0,46	46%
Casi siempre	9	0,38	38%
A veces	4	0,17	17%
Casi nunca	0	0,00	0%
Nunca	0	0,00	0%
TOTAL	24	1,00	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Paula Crisón

ANÁLISIS

La evaluación del desempeño laboral es una herramienta que permite la retroalimentación de los procesos realizados, dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas el personal administrativo manifestó en un 46% que esta evaluación SIEMPRE permite la reducción de errores dentro de los procesos administrativos; el 38% dijo que la evaluación ayuda CASI SIEMPRE; y el 17% afirmó que A VECES es una herramienta de ayuda para corregir errores.

Gráfico 12: Evaluación del Desempeño Laboral



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Paula Crisón

INTERPRETACIÓN

La evaluación del desempeño laboral ha servido como una técnica para poder detectar posibles errores en las actividades que se lleven a cabo en la institución, y buscar la forma de corregirlos, mejorando así la productividad.

4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.2.1. HIPÓTESIS DE VERIFICACIÓN

La implementación de un Sistema de Gestión de Talento Humano ayudará a incrementar el rendimiento laboral en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, en la ciudad de Ambato.

4.2.2. HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

HIPÓTESIS NULA (H₀)

La implementación de un Sistema de Gestión de Talento Humano **NO** ayudará a incrementar el rendimiento laboral en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, en la ciudad de Ambato.

HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H₁)

La implementación de un Sistema de Gestión de Talento Humano **SI** ayudará a incrementar el rendimiento laboral en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, en la ciudad de Ambato.

4.2.3. TABLA DE RESULTADOS OBSERVADOS

Tabla 3: Resultados Observados

PARAMETRO	ESCALA					TOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	
2 CAPACITACIÓN	1	2	12	8	1	24
3 FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	5	10	6	3	0	24
5 DESEMPEÑO EFICIENTE	15	4	3	2	0	24
6 PERSONALIDAD DE SERVIDORES PÚBLICOS	13	5	5	0	1	24
7 TRABAJO EN EQUIPO	19	4	0	0	1	24
8 DESEMPEÑO LABORAL	4	6	9	2	3	24
9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	11	9	4	0	0	24
TOTAL	68	40	39	15	6	168

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paula Crisón

4.2.4. CUADRO DE VALORES ESPERADOS

Cuadro 12: Valores Esperados

	PARAMETRO	ESCALA					TOTAL
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	
2	CAPACITACIÓN	9,71	5,71	5,57	2,14	0,86	24
3	FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	9,71	5,71	5,57	2,14	0,86	24
5	DESEMPEÑO EFICIENTE	9,71	5,71	5,57	2,14	0,86	24
6	PERSONALIDAD DE SERVIDORES PÚBLICOS	9,71	5,71	5,57	2,14	0,86	24
7	TRABAJO EN EQUIPO	9,71	5,71	5,57	2,14	0,86	24
8	DESEMPEÑO LABORAL	9,71	5,71	5,57	2,14	0,86	24
9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	9,71	5,71	5,57	2,14	0,86	24
	TOTAL	68	40	39	15	6	168

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paula Crisón

4.2.5. CUADRO DEL XI CUADRADO

Para calcular el Xi Cuadrado se construye una tabla de contingencias con frecuencias absolutas observadas, que son el resultado de contar el número de individuos por cada par de posibilidades de los distintos niveles de la segunda variable y primera variable.

Cuadro 13: XI CUADRADO

O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
1	9,71	-8,71	75,86	7,81
2	5,71	-3,71	13,76	2,41
12	5,57	6,43	41,34	7,42
8	2,14	5,86	34,34	16,05
1	0,86	0,14	0,02	0,02
5	9,71	-4,71	22,18	2,28
10	5,71	4,29	18,40	3,22
6	5,57	0,43	0,18	0,03
3	2,14	0,86	0,74	0,35
0	0,86	-0,86	0,74	0,86
15	9,71	5,29	27,98	2,88
4	5,71	-1,71	2,92	0,51
3	5,57	-2,57	6,60	1,19
2	2,14	-0,14	0,02	0,01
0	0,86	-0,86	0,74	0,86
13	9,71	3,29	10,82	1,11
5	5,71	-0,71	0,50	0,09
5	5,57	-0,57	0,32	0,06
0	2,14	-2,14	4,58	2,14
1	0,86	0,14	0,02	0,02
19	9,71	9,29	86,30	8,89
4	5,71	-1,71	2,92	0,51
0	5,57	-5,57	31,02	5,57
0	2,14	-2,14	4,58	2,14
1	0,86	0,14	0,02	0,02
4	9,71	-5,71	32,60	3,36
6	5,71	0,29	0,08	0,01
9	5,57	3,43	11,76	2,11
2	2,14	-0,14	0,02	0,01
3	0,86	2,14	4,58	5,33

11	9,71	1,29	1,66	0,17
9	5,71	3,29	10,82	1,90
4	5,57	-1,57	2,46	0,44
0	2,14	-2,14	4,58	2,14
0	0,86	-0,86	0,74	0,86
				82,80

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paula Crisón

La Xi Cuadrada calculada es de **82.80**

4.2.6. XI CUADRADA TABULAR

GRADOS DE LIBERTAD

Los grados de libertad son un conjunto de variables que equivalen al número de datos independientes entre sí, existentes dentro de este conjunto que es necesario conocer previamente para poder estimar otro dato independiente del mismo grupo.

Ecuación 1: Grados de Libertad

$$gl = (c - 1) (f - 1)$$

$$gl = (5 - 1) (7 - 1)$$

$$gl = 24$$

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paula Crisón

NIVEL DE SIGNIFICANCIA

NS 95 %

Tabla 4: Tabla Distribución Normal

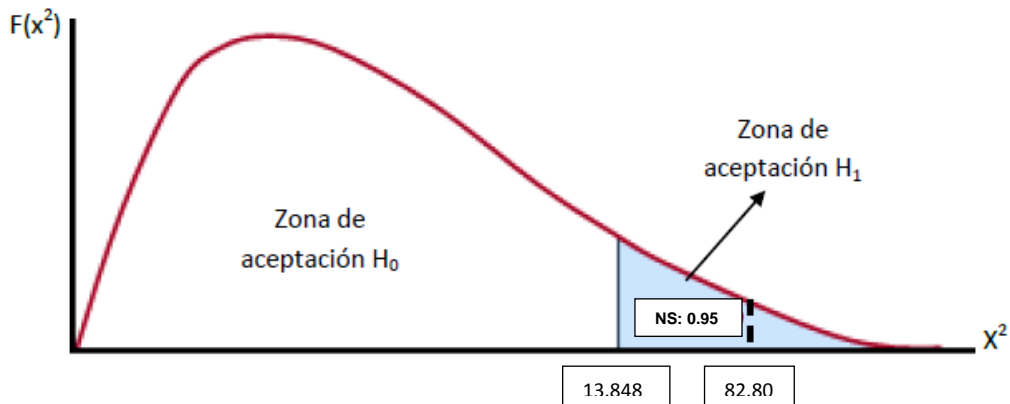
g.d.i											χ^2				g.d.i	
	0,45	0,50	0,55	0,60	0,65	0,70	0,75	0,80	0,85	0,90	0,95	0,975	0,98	0,99		0,995
1	0,571	0,455	0,357	0,275	0,206	0,148	0,102	0,064	0,036	0,016	0,004	0,001	0,001	0,000	0,000	1
2	1,597	1,386	1,196	1,022	0,862	0,713	0,575	0,446	0,325	0,211	0,103	0,051	0,040	0,020	0,010	2
3	2,643	2,366	2,109	1,869	1,642	1,424	1,213	1,005	0,798	0,584	0,352	0,216	0,185	0,115	0,072	3
4	3,687	3,357	3,047	2,753	2,470	2,195	1,923	1,649	1,366	1,064	0,711	0,484	0,429	0,297	0,207	4
5	4,728	4,351	3,996	3,655	3,325	3,000	2,675	2,343	1,994	1,610	1,145	0,831	0,752	0,554	0,412	5
6	5,765	5,348	4,952	4,570	4,197	3,828	3,455	3,070	2,661	2,204	1,635	1,237	1,134	0,872	0,676	6
7	6,800	6,346	5,913	5,493	5,082	4,671	4,255	3,822	3,358	2,833	2,167	1,690	1,564	1,239	0,989	7
8	7,833	7,344	6,877	6,423	5,975	5,527	5,071	4,594	4,078	3,490	2,733	2,180	2,032	1,646	1,344	8
9	8,863	8,343	7,843	7,357	6,876	6,393	5,899	5,380	4,817	4,168	3,325	2,700	2,532	2,088	1,735	9
10	9,892	9,342	8,812	8,295	7,783	7,267	6,737	6,179	5,570	4,865	3,940	3,247	3,059	2,558	2,156	10
11	10,920	10,341	9,783	9,237	8,695	8,148	7,584	6,989	6,336	5,578	4,575	3,816	3,609	3,053	2,603	11
12	11,946	11,340	10,755	10,182	9,612	9,034	8,438	7,807	7,114	6,304	5,226	4,404	4,178	3,571	3,074	12
13	12,972	12,340	11,729	11,129	10,532	9,926	9,299	8,634	7,901	7,042	5,892	5,009	4,765	4,107	3,565	13
14	13,996	13,339	12,703	12,078	11,455	10,821	10,165	9,467	8,696	7,790	6,571	5,629	5,368	4,660	4,075	14
15	15,020	14,339	13,679	13,030	12,381	11,721	11,037	10,307	9,499	8,547	7,261	6,262	5,985	5,229	4,601	15
16	16,042	15,338	14,655	13,983	13,310	12,624	11,912	11,152	10,309	9,312	7,962	6,908	6,614	5,812	5,142	16
17	17,065	16,338	15,633	14,937	14,241	13,531	12,792	12,002	11,125	10,085	8,672	7,564	7,255	6,408	5,697	17
18	18,086	17,338	16,611	15,893	15,174	14,440	13,675	12,857	11,946	10,865	9,390	8,231	7,906	7,015	6,265	18
19	19,107	18,338	17,589	16,850	16,109	15,352	14,562	13,716	12,773	11,651	10,117	8,907	8,567	7,633	6,844	19
20	20,127	19,337	18,569	17,809	17,046	16,266	15,452	14,578	13,604	12,443	10,851	9,591	9,237	8,260	7,434	20
21	21,147	20,337	19,548	18,768	17,984	17,182	16,344	15,445	14,439	13,110	11,591	10,283	9,915	8,897	8,034	21
22	22,166	21,337	20,529	19,729	18,924	18,101	17,240	16,314	15,279	14,044	12,338	10,982	10,600	9,542	8,643	22
23	23,185	22,337	21,510	20,690	19,866	19,021	18,137	17,187	16,122	14,848	13,091	11,689	11,293	10,196	9,260	23
24	24,204	23,337	22,491	21,652	20,808	19,943	19,037	18,062	16,969	15,659	13,848	12,401	11,992	10,856	9,886	24
25	25,222	24,337	23,472	22,616	21,752	20,867	19,939	18,940	17,818	16,473	14,611	13,120	12,697	11,524	10,520	25

Con 24 grados de libertad y aplicando 95% de nivel de significancia, según la tabla de Distribución Normal, la χ^2 Cuadrada tabular corresponde a **13.848**

DECISIÓN

Con una χ^2 cuadrada calculada de **82.80** y una χ^2 cuadrada tabular de **13.848**, entonces **SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA**.

Ilustración 12: Prueba de Hipótesis con χ^2 Cuadrada



Fuente: χ^2 cuadrada tabular y calculada
Elaborado por: Paula Crisón

HIPÓESIS NULA (Ho)

La implementación de un Sistema de Gestión de Talento Humano **NO** ayudará a incrementar el rendimiento laboral en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, en la ciudad de Ambato.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez procesada la información que se obtuvo en la Universidad Técnica de Ambato a través de las encuestas efectuadas al personal administrativo de la Universidad, se pudo obtener las conclusiones que a continuación se detallan:

1. La Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, no cuenta con una adecuada descripción de los puestos de trabajo, por lo que las funciones no se encuentran establecidas apropiadamente generando malestar y confusión entre el personal administrativo.
2. El personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, no siempre forma parte de programa de capacitación que les permita mejorar el desempeño de sus funciones.

3. No existe una buena comunicación con el personal que labora en la Facultad de Ciencias Administrativas, acerca de las funciones que deben desempeñar.
4. El organigrama estructural de la institución no ha sido difundido entre el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas, ya que en su mayoría no tienen conocimiento de la existencia y contenido del mismo.
5. El conocimiento relacionado con los puestos de trabajo es un factor importante dentro del desempeño de las funciones realizadas en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
6. La personalidad de los servidores públicos tiene una influencia directa, en la mejor ejecución de las funciones, ya que principalmente estas se relacionan con atención a terceros.
7. Como parte de una estrategia, el trabajo en equipo constituye una herramienta muy práctica que permite la consecución óptima de los objetivos institucionales.
8. No existe una correcta difusión sobre los parámetros en que el personal administrativo es evaluado, ya que permite corregir errores.
9. La evaluación del desempeño laboral faculta a las autoridades de la institución a realizar un diagnóstico de la situación que ayuda a tomar decisiones sobre los puntos críticos que retrasan los procesos que se llevan a cabo en la Facultad de Ciencias Administrativas.
10. No existe una aplicación adecuada y continua del Sistema de Gestión del Talento Humano en la Facultad de Ciencias Administrativas.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda establecer una mejor comunicación con el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas, con el fin de dar a conocer el organigrama estructural de la institución, las descripciones de los puestos y las funciones que cada uno debe desempeñar dentro de la institución; así se evitarán confusiones y retrasos dentro de los procesos.
2. Crear programas de capacitación y motivación frecuentes que ayuden al personal a mantenerse actualizado en relación a los conocimientos que deben tener para desempeñarse eficazmente en sus puestos de trabajo; y fortalezca el trabajo en equipo como herramienta estratégica.
3. Diseñar e implementar un Sistema de Gestión del Talento Humano que permita tener un manejo adecuado de los puestos de trabajo, enfocándose en la gestión sistemática de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del personal de la Facultad de Ciencias Administrativas.
4. Adecuar los planes de capacitación de acuerdo a las necesidades del personal que labora en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, con temas de actualización tecnológicos y sociales.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

6.1.1. Título de la propuesta

Sistema de Gestión del Talento Humano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

6.1.2. Institución Ejecutora

Institución: Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

Dirección: Av. Los Chasquis entre Río Guayllabamba y Río Payamino.

Contactos: (593) 284-1179

Página Web: fcadm.uta.edu.ec

6.1.3. Beneficiarios

Facultad de Ciencias Administrativas – Universidad Técnica de Ambato.

6.1.4. Ubicación de la Empresa

Av. Los Chasquis entre Río Guayllabamba y Río Payamino

6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: Julio 2013

Finalización: agosto 2013

6.1.6. Equipo Técnico Responsable

- Paula Crisón (Investigador)
- Ing. Leonardo Ballesteros (Tutor)
- Unidad de Planificación y Evaluación

6.1.7. Costo de la Propuesta

La inversión que significa la aplicación de la propuesta es de \$ 478.50 (Cuatrocientos setenta y ocho dólares americanos con cincuenta centavos americanos).

6.1.8. Financiamiento

El financiamiento de este proyecto se conseguirá a través del autofinanciamiento impulsado por el equipo técnico responsable.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El resultado de la investigación determina la necesidad de implementar un sistema de gestión del talento humano para evaluar el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato; a través del análisis de cada una de las actividades que el personal docente y administrativo realiza, así como también tomando en cuenta las necesidades institucionales relacionadas a los subsistemas del sistema de gestión del talento humano.

Con un mundo constantemente cambiante, todas las instituciones tanto públicas como privadas, consideran a las personas como la parte más importante de las organizaciones, y debido a esto se ha visto necesario implementar métodos y técnicas que permitan guiar al personal a llevar a cabo sus actividades y funciones, del mismo modo se busca evaluar este desempeño del personal con la finalidad de tener una retroalimentación de los procesos y poder mejorarlos, en beneficio de la empresa y del personal.

En el Ecuador, las medidas adoptadas por el Gobierno, han cambiado la forma de gestionar el Talento Humano, especialmente en el sector público, puesto a que, en la actualidad se busca crear un ambiente proporcionalmente igualitario, pasando de un modelo burocrático a un modelo basado en procesos y competencias, que genera un rendimiento considerable tanto del servicio prestado por las instituciones públicas como del desempeño laboral del personal que trabaja en las mismas.

La creación de un sistema de gestión de talento humano para medir el desempeño laboral de la Facultad de Ciencias Administrativas, nace de la necesidad de adoptar un modelo estandarizado, que permita organizar las actividades del personal administrativo de acuerdo a los procesos que se cumplen dentro de cada puesto de trabajo, tomando en cuenta los reglamentos nacionales e institucionales vigentes para las instituciones de Educación Superior. Por otra parte también para el personal docente se quiere adoptar un modelo de evaluación integral que involucre a todos los participantes dentro del desenvolvimiento de los docentes en la institución.

6.3. JUSTIFICACIÓN

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho reto debe ser progresivo y continuo, debe incorporar todas las actividades que se realicen en la Facultad de Ciencias Administrativas.

La presente investigación se justifica ya que la propuesta está diseñada con el propósito de aportar a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, un modelo de evaluación del desempeño laboral, que tiene por objetivo mejorar los procesos administrativos que se realizan en esta entidad.

El “Sistema de Gestión del Talento Humano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato” proveerá a la institución de una herramienta adecuada, cuyos atributos permitirán mejorar el desempeño laboral, a través de la retroalimentación que se origina por los resultados de las evaluaciones

aplicadas al personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Al aplicar el Sistema de Gestión del Talento Humano, la institución contará con personal seleccionado, capacitado y evaluado de una manera objetiva, cumpliendo con las necesidades y expectativas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato y de la sociedad.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano para la Facultad de Ciencias Administrativas que permita optimizar la gestión del personal.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la manera en que se lleva a cabo la gestión del talento humano dentro de la institución.
- Determinar los lineamientos necesarios para el diseño del sistema de gestión de talento humano, tomando en cuenta las actividades que se realizan en las dependencias de la institución
- Plantear los subsistemas de gestión del talento humano que se necesitan para optimizar el rendimiento laboral del personal que labora en la institución.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El desarrollo de la presente investigación fue posible gracias al apoyo de todos y cada uno de los miembros de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, los cuales proporcionaron la información requerida en el momento solicitado y principalmente al Ingeniero Luis Velásquez Medina, Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, el mismo que, bajo principios y valores toma las decisiones más acertadas a fin de satisfacer las necesidades institucionales.

6.5.1. Aspecto Tecnológico

La tecnología que dispone la Universidad Técnica de Ambato, es la necesaria para el arranque y conservación de la propuesta.

6.5.2. Aspecto Organizacional

La Universidad Técnica de Ambato cuenta con los recursos humanos, materiales e infraestructura que son esenciales para el desarrollo de la propuesta. Además de la gestión administrativa y operativa comprometida a apoyar los cambios que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

6.5.3. Aspecto Económico – Financiero

La institución cuenta con los recursos económicos y financieros para impulsar el desarrollo de la propuesta la misma que es viable porque con su oportuna aplicación

posibilitará el pronto retorno de la inversión en el futuro, a través del mejoramiento del servicio prestado por la entidad.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

6.6.1. Análisis de Contexto Estratégico

Misión Institucional

Formar ciudadanos a nivel profesional y posgrado con pensamiento crítico de la realidad, capaces de liderar cambios en el entorno social y económico, contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos e impulsar el desarrollo sustentable de las empresas del país.

Visión Institucional

La Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, es una unidad académica de educación superior, con niveles de excelencia académica, científica y tecnológica. Se constituye en un pilar fundamental para la formación de administradores profesionales capaces de generar proyectos, propuestas y alternativas de solución a los problemas sociales, económicos, administrativos y políticos de la provincial y del país, en un ámbito de libertad y respeto a los derechos humanos, intelectual, equidad de género y del medio ambiente.

6.6.2. Gestión del Talento Humano

Hoy en día, las empresas reconocen al talento humano como el ente fundamental de cualquier organización; sin embargo, esta expresión suele repetirse una y otra vez sin medir la verdadera magnitud y consecuencia de su significado; pero con el paso de los años esta concepción ha venido evolucionando de manera extraordinaria.
(GONZALEZ, 2006, pág. 35)

El principal objetivo de la gestión del talento humano es “garantizar la competencia de los empleados de la organización y contribuir a su desarrollo integral” según (ATEHORTÚA & Federico, 2008, pág. 155). Además, tiene como una de sus tareas el “proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve” (DOLAN, CABRERA, JACKSON, & SCHULER, 2007)

6.6.3. El rendimiento Laboral

(SALAZAR, 2012, pág. 21), cita a Carlos Guillén donde considera el rendimiento como una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea, se tal suerte, que puede hablarse de rendimiento alto, medio o bajo, de acuerdo al desempeño mostrado por el empleado. La distinción entre desempeño y resultado es fundamental, ya que éste último se refiere a las consecuencias que el desempeño genera en forma de recompensas o castigo, por tanto, condiciona los resultados.

El rendimiento eficaz es el resultado esperado y deseado para cualquier empleado. Por tanto en las organizaciones las variables individuales y las del entorno no sólo afectan el comportamiento sino también el rendimiento. Los comportamientos relacionados con el rendimiento están directamente asociados con las tareas de los cargos. Para un gerente, el comportamiento relacionado con el rendimiento abarca acciones tales como la identificación de los problemas del rendimiento, planificar y controlar el trabajo de los empleados, y la creación de un ambiente motivador para los subordinados. (GIBSON, IVANCEVICH, & DONELLY, 2001, pág. 106)

6.6.4. Subsistemas del Talento Humano

6.6.4.1. Subsistema de Planificación

Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente. (ASAMBLEA-NACIONAL, 2010, pág. 18)

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 los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades. Se configura como uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos, ya que la

información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades, sirve para indicar:

- a. Cuántos empleados y de qué clase necesitan
- b. Cómo se conseguirán los empleados (mediante reclutamiento externo o mediante traslado y promoción interna)
- c. Las necesidades de formación que tendrá la organización

Si bien, la planificación de recursos humanos, es muy importante, no ha sido sino hasta hace relativamente poco tiempo cuando la mayoría de las organizaciones le han incorporado como parte de la gestión de los recursos humanos. Son muchos los trabajos que han venido señalando la importancia de la planificación de los recursos humanos y la necesidad de su conexión con la estrategia de la empresa. (DOLAN, VALLE, JACKSON, & SCHULER, 2003, pág. 3)

6.6.4.2. Análisis de puesto

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. El análisis del puesto de trabajo da lugar a dos tareas principales: **la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo.** (DOLAN, VALLE, JACKSON, & SCHULER, 2003, pág. 25)

El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas.

Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.

La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos. (ASAMBLEA-NACIONAL, 2010, pág. 19)

6.6.4.3. Subsistema de Reclutamiento y Selección de personal

a. Reclutamiento

El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no sólo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que

éstos permanezcan una vez que han sido contratados. (DOLAN, VALLE, JACKSON, & SCHULER, 2003, pág. 71)

a.1. Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de éstos (movimientos horizontales).

Son muchos los argumentos que se utilizan para defender el reclutamiento interno. Uno de ellos es el nivel de conocimiento que el candidato ya tiene sobre la organización y ésta sobre él. Este mutuo conocimiento da al proceso una mayor validez y fiabilidad al reducirse los márgenes de error. (DOLAN, VALLE, JACKSON, & SCHULER, 2003, pág. 73)

a.2. Reclutamiento Externo

En ocasiones, una empresa debe buscar más allá de sus propias fronteras para encontrar empleados, sobre todo al expandir su fuerza laboral. Las siguientes necesidades requieren un reclutamiento externo:

- Ocupar puestos de primer ingreso.
- Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales.

- Obtener empleados con distintos antecedentes para proporcionar una diversidad de ideas

(MONDY & NOE, 2005, pág. 130)

Las fuentes de reclutamiento externas, son las que comúnmente utilizan las empresas, teniendo como fundamento la incorporación de habilidades destrezas o conocimientos, que incrementarán talento a la organización, bien por carecer del mismo o ante la necesidad de incrementarlo. Como su propio nombre indica los centros de referencia son externos al propio sistema. (JIMENEZ, Manual de Recursos Humanos, 2007, pág. 114)

b. Selección

Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria. (ASAMBLEA-NACIONAL, 2010, pág. 19)

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de

asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecúen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la posibilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo. (DOLAN, VALLE, JACKSON, & SCHULER, 2003, pág. 87)

6.6.4.4.Subsistema de capacitación de talento humano

Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir. (ASAMBLEA-NACIONAL, 2010, pág. 20)

Es el subsistema que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Su objetivo es proporcionar a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. (CHIAVENATO, 2002)

6.6.4.5.Subsistema de evaluación del desempeño

Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas. (ASAMBLEA-NACIONAL, 2010, pág. 21)

La evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (DOLAN, VALLE, JACKSON, & SCHULER, 2003, pág. 165)

a. Evaluación 360 grados

La evaluación de 360 grados o feedback 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la

satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. (ALLES, 2002, pág. 17)

El propósito de aplicar la evaluación 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

(DGPLADES, 2010, pág. 4)

Ventajas

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

Desventajas

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se “confabularon”.
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

(Anónimo, 2011, pág. 6)

6.7. METODOLOGÍA

La aplicación del Sistema de Gestión del Talento Humano, propone el diseño y estructuración de un modelo que, contenga los formatos a ser utilizados para cada uno de los procesos; de modo que, éstos formatos sean aplicados eficazmente, mejorando así la forma de gestionar el talento humano en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato; por lo que se proporcionará un manual que incluya los procesos y formatos del Sistema de Gestión del Talento Humano, el cual servirá de guía para la correcta aplicación del SGTH.

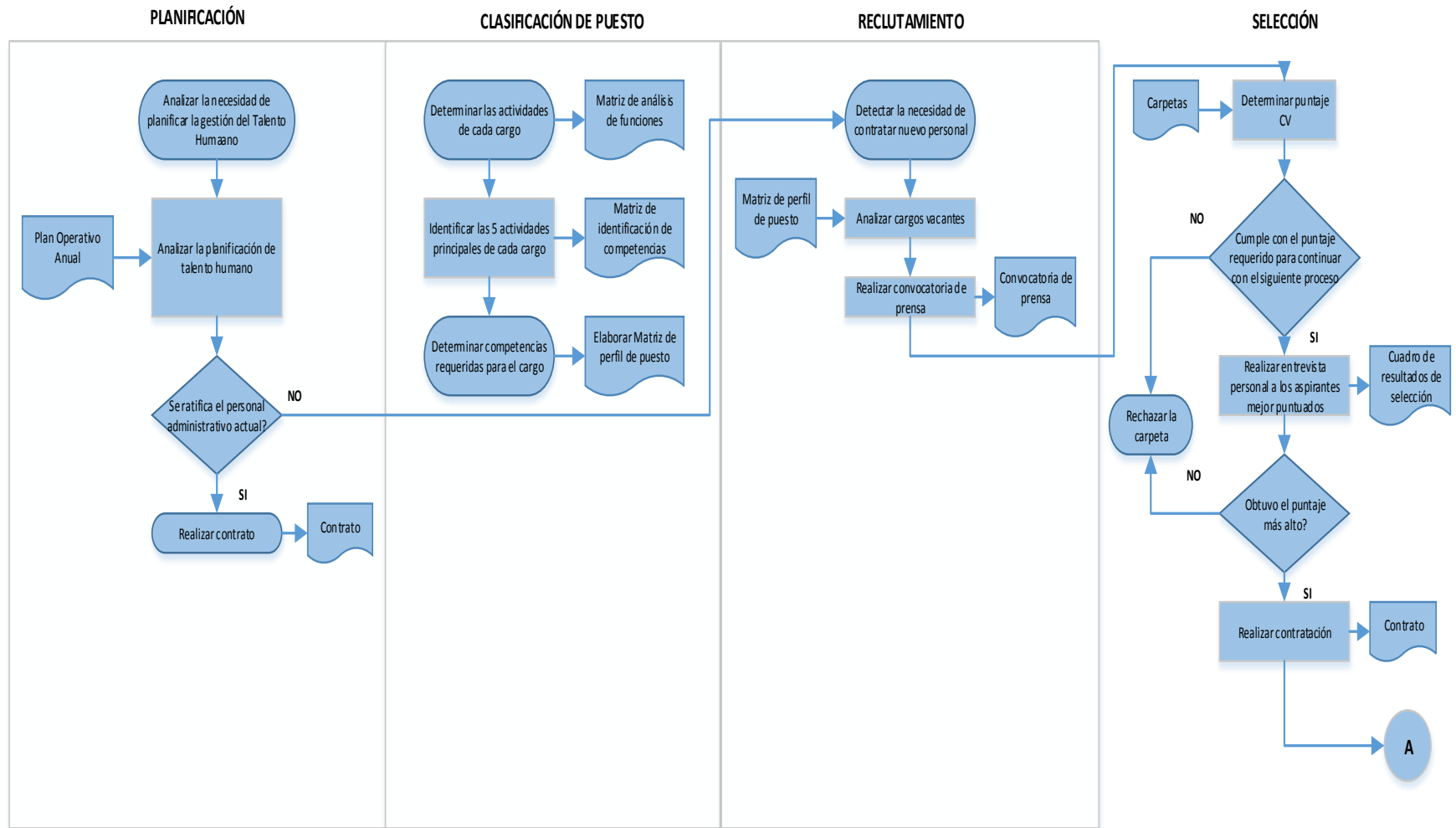
6.7.1. Modelo del sistema de gestión del talento humano

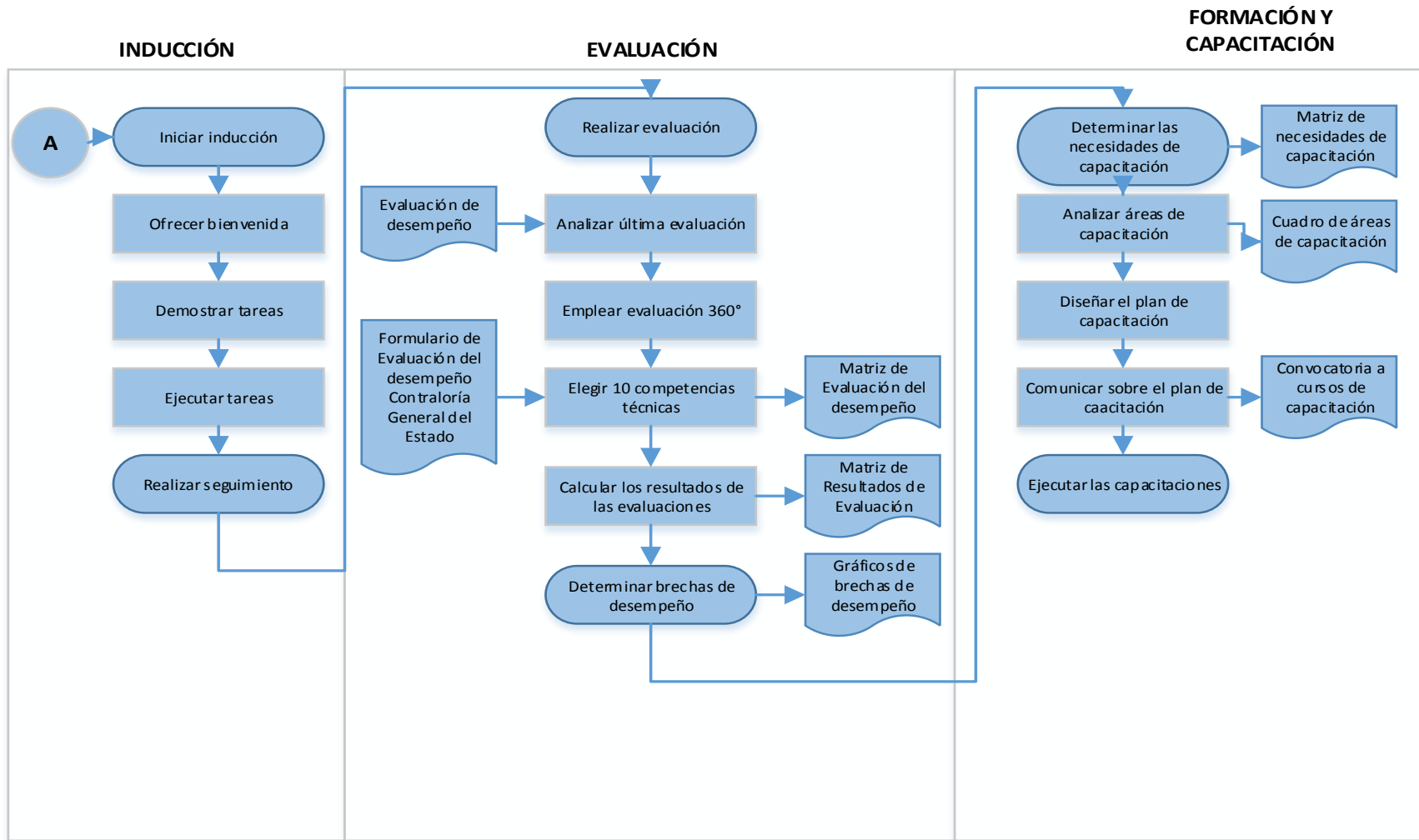
La base legal para la aplicación del Sistema de Gestión del Talento Humano, se encuentra fundamentada en los procesos determinados en la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público), los mismos que son:

- Planificación del Talento Humano
- Análisis de puestos
- Reclutamiento y selección del personal
- Capacitación del talento humano
- Evaluación del desempeño

La metodología del Sistema de Gestión del Talento Humano se representa gráficamente de la siguiente manera:

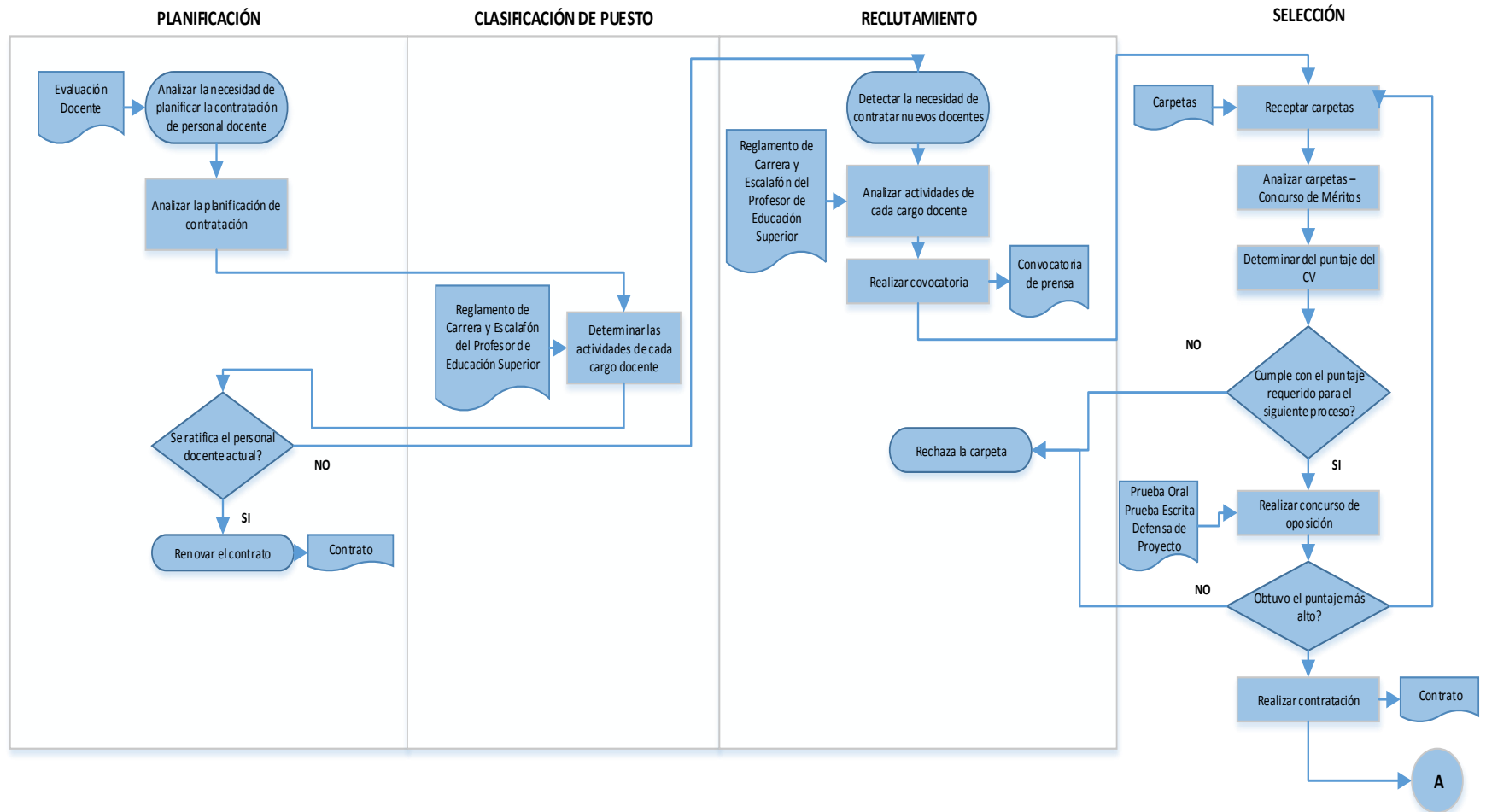
Ilustración 13: Flujograma metodológico del Sistema de Gestión de Talento Humano para el personal administrativo

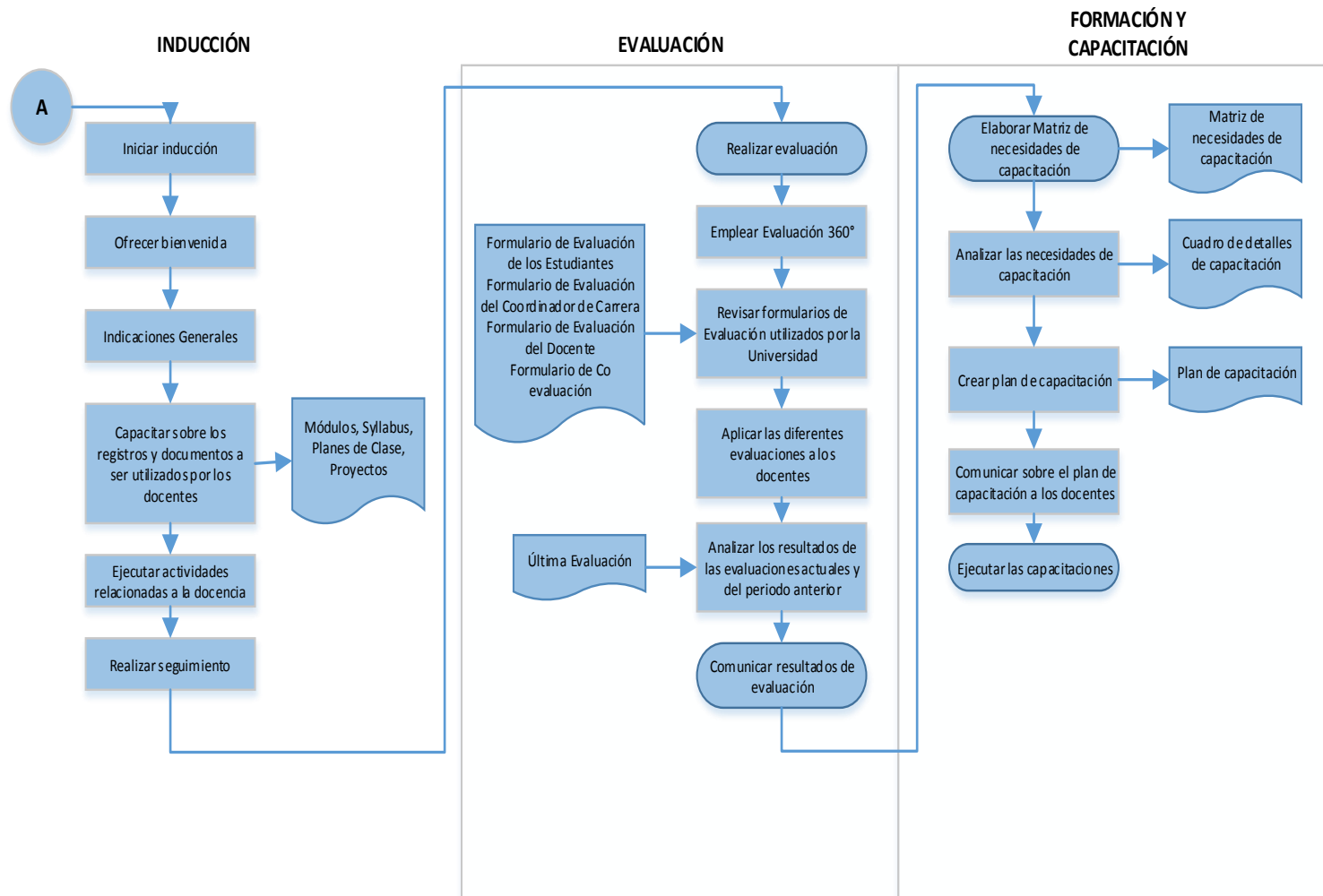




Elaborado por: Paula Crisón

Ilustración 14: Flujograma metodológico del Sistema de Gestión de Talento Humano para el personal docente





Elaborado por: Paula Crisón

6.7.1.1.Subsistema de planificación del talento humano

Para realizar la planificación se analizará a cada servidor público de la Facultad de Ciencias Administrativas, a través de los resultados obtenidos en las evaluaciones anteriores: éste análisis permite saber si, tanto los servidores como los puestos se ratifican, creando una matriz con los datos analizados, que será parte del POA Institucional.

Los encargados de la planificación serán las personas que forman parte del equipo de la determinación del POA Institucional, es decir, la Unidad de Planificación y Evaluación, conformada por tres profesores titulares, un profesor de contrato y como Jefe de la Unidad, el Subdecano de la Facultad.

6.7.1.2.Subsistema de análisis de puestos

Para realiza el análisis de puestos, se utilizarán tres matrices:

Matriz de Análisis de Funciones: Ésta matriz permite determinar las cinco actividades más importantes que se realizan en cada puesto, para ello, se pondera la frecuencia con que realizan, la complejidad y el costo de error de las mismas.

Matriz de Identificación de Competencias: En esta matriz se identifican las competencias para la correcta consecución de las actividades, determinadas en la Matriz de Análisis de Funciones; para esto se utilizará el Catálogo de Competencias

Técnicas del Puesto de la Contraloría General del Estado, y el equipo encargado de la Planificación determinará las competencias requeridas de cada puesto.

Matriz de Perfil del Puesto de Trabajo: En esta matriz se determinan los factores de educación, especialidad y experiencia.

6.7.1.3.Subsistema de reclutamiento y selección de personal

a. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento se llevará a cabo en el momento en que exista una vacante dentro de los puestos de trabajo de la institución; el reclutamiento interno no se puede aplicar en todos los casos, ya que para algunos puestos se requieren conocimientos y competencias específicas; así que se utilizará el reclutamiento externo en el Sistema de Gestión del Talento Humano.

a.1. Reclutamiento Externo

Para el reclutamiento se utilizará una convocatoria por la prensa con el formato estandarizado que se ha venido empleando, donde se especifican las características del puesto vacante, y una fecha límite para la entrega de la documentación.

b. Selección

Las herramientas a ser utilizadas en este proceso serán:

- Matriz de Análisis de Hoja de Vida
- Matriz de Entrevista

Ambas matrices servirán para calificar las aptitudes y actitudes de los aspirantes a la vacante existente, con los resultados obtenidos se emitirá un informe sobre el candidato ganador del respectivo concurso.

6.7.1.4. Subsistema de evaluación del desempeño

En la Facultad de Ciencias Administrativas, se aplicará el método de evaluación 360°, como herramienta complementaria a la evaluación EVAL 01 de la Contraloría General del Estado, con la evaluación interna será posible tener varios criterios sobre el desempeño del personal administrativo de la Institución.

En este proceso se crearán las siguientes matrices:

Matriz de evaluación de personal: Que permitirá calificar al personal de acuerdo a las competencias especificadas para cada puesto en la Matriz de Análisis de Puestos; como parte del método 360° se establecen los diferentes evaluadores, generando una perspectiva más amplia sobre el desempeño del personal.

La escala a utilizarse en el proceso va del 1 al 5, siendo 1 el puntaje más bajo de cumplimiento y 5 el más alto.

Matriz de resultados de la evaluación: Los resultados obtenidos en la evaluación, serán trasladados a ésta matriz, donde se promediarán las puntuaciones, generando una sola calificación; las mismas que ayudarán a reconocer las necesidades de capacitación que tiene el personal.

6.7.1.5.Subsistema de capacitación del talento humano

En base a los resultados obtenidos en la matriz de resultados de la evaluación, se diseñará la matriz de detección de necesidades de capacitación, con la cual se podrá crear un programa de capacitación que cubra las necesidades de los empleados en las diferentes áreas evaluadas.

**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**



**SISTEMA DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO**

2013

CONTENIDO

SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. MISIÓN
2. VISIÓN
3. GENERALIDADES
4. DIAGNOSTICO Y ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
5. COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
6. SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO
7. SUBSISTEMA DE ANÁLISIS DE PUESTOS
8. SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL
9. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
10. SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

Elaborado por: Paula Crisón

Noviembre de 2013

La Ley Orgánica de Servicio Público contempla una serie de regulaciones que permiten a los ciudadanos acceder a un cargo público, para lo cual la ley estipula un proceso que impulsa la planificación del personal, la selección adecuada del personal, la formación específica del mismo y la evaluación del desempeño; todos estos factores forman parte de un sistema, cuyo fin principal es colaborar en la consecución de los objetivos institucionales cubriendo además las necesidades administrativas de la Facultad de Ciencias Administrativas; por lo que, el presente documento presenta el funcionamiento integral del Sistema de Gestión del Talento Humano que se aplicará en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

1. MISIÓN

Formar ciudadanos a nivel profesional y posgrado con pensamiento crítico de la realidad, capaces de liderar cambios en el entorno social y económico, contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos e impulsar el desarrollo sustentable de las empresas del país.

2. VISIÓN

La Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, es una unidad académica de educación superior, con niveles de excelencia académica,

científica y tecnológica. Se constituye en un pilar fundamental para la formación de administradores profesionales capaces de generar proyectos, propuestas y alternativas de solución a los problemas sociales, económicos, administrativos y políticos de la provincial y del país, en un ámbito de libertad y respeto a los derechos humanos, intelectual, equidad de género y del medio ambiente.

3. GENERALIDADES

El objetivo del Sistema de Gestión del Talento Humano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, es ofrecer una serie de técnicas y herramientas necesarias para una eficaz administración del personal, a través de un instrumento cuyos procedimientos y normas no alteran en absoluto el manejo del servidor público estipulado en la LOSEP y Constitución del Ecuador, por lo que el presente documento es adaptable a cualquier tipo de modificación dentro de su marco de aplicación, acorde a las necesidades de la Institución.

4. DIAGNOSTICO Y ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Universidad Técnica de Ambato, como entidad pública educativa, es normada por cada una de las Leyes y Reglamentos establecidos por el Gobierno del Ecuador, y dentro de sus funciones tiene la gestión del Talento Humano.

La gestión del Talento Humano, en específico cada subsistema del Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano, se ha desarrollado de manera clara y acorde a las necesidades de la institución; sin embargo, con la aplicación de las nuevas leyes y estatutos la Universidad y las Facultades se han visto en la necesidad de adaptar los modelos antiguos.

El Departamento de Recursos Humanos de la Universidad, es el encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la Universidad; y el proceso de reclutamiento y pre-selección del personal docente.

Los demás subsistemas de Planificación, Inducción, Evaluación y Formación del personal., se desarrollan interdependientemente en las Facultades donde se cuenta con personal docente y administrativo nuevo.

La planificación del personal se lleva a cabo por el Departamento de Recursos Humanos, quienes en base a las jubilaciones y renuncias realizadas por el personal, planifican la manera de llenar las vacantes.

El proceso de inducción se realiza en cada Facultad y está a cargo del Decano y Subdecano, quienes dan la bienvenida al personal tanto docente como administrativo.

Finalmente la evaluación y capacitación está dada en forma general por la Universidad, creando contrariedad en las Facultades ya que no se ajustan a las necesidades específicas del personal.

5. COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

El sistema de gestión del talento humano está compuesto por los siguientes subsistemas:

- Subsistema de Planificación del Talento Humano
- Subsistema de Análisis de Puestos
- Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal
- Subsistema de Evaluación del Desempeño
- Subsistema de Capacitación

6. SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La unidad encargada de la planificación es la Unidad de Planificación y Evaluación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

El equipo analiza a cada uno de los servidores públicos en función de los resultados obtenidos en la última evaluación del desempeño, determinando si el mismo se ratifica o no dentro de los diferentes cargos.

6.1. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La distribución del personal considerado para el año 2013 es el siguiente:

Tabla 5: Tabla de Cargos


PERSONAL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS 2012	
CARGOS	N° FUNCIONARIOS
Secretaria General	1
Secretaria Posgrado	1
Analista Investigador 1	2
Bibliotecario 1	2
Secretaria Biblioteca	1
Secretaria 1	2
Secretario Control Docente	2
Administrador de Sistemas	1
Analista Programador	1
Secretaria Decanato	1
Secretaria Subdecanato	1
Secretario de Carrera	1
Secretaria Recepcionista	1
Administrador de Bienes	1
Operador de Máquinas	1
Conserjes	6
TOTAL	25

Elaborado por: Paula Crisón

7. SUBSISTEMA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Para determinar las competencias necesarias para desempeñar los cargos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, se elabora un Almanaque de Competencias basado en el Catálogo de Competencias Técnicas de la Contraloría General del Estado.

Matriz 1: Almanaque de Competencias

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
ALMANAQUE DE COMPETENCIAS			
DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.

Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.

Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.

Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopadoras y otros equipos.
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.

Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.

Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.

Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.

Elaborado por: Paula Crisón

A continuación empleamos la Matriz de Análisis de Funciones, con el propósito de determinar las 5 actividades más importantes del puesto de trabajo:

Matriz 2: Análisis de Funciones

MATRIZ DE ANÁLISIS DE FUNCIONES					
N°	ACTIVIDADES	F	CE	CM	TOTAL
1					0
2					0
3					0
4					0
5					0
6					0
7					0

Elaborado por: Paula Crisón

La ponderación de los factores se establece de acuerdo a los siguientes criterios:

FRECUENCIA (F)

Cantidad de veces en que se ejecutan las actividades

5 = Todos los días

4 = Una vez por semana

3 = Una vez cada 15 días

2 = Mensual

1 = Otro (bimestral, trimestral, semestral, anual)

COSTO DE ERROR (CE)

Qué tan graves son las consecuencias de cometer un error en el desempeño de las actividades.

5 = Muy grave, puede afectar toda la organización

4 = Graves, afecta todo un proceso o parte de la organización

3 = Media, afecta su trabajo y el de otros

2 = Fácilmente controlables, afectan su propio trabajo

1 = Menores

COMPLEJIDAD (CM)

Nivel de esfuerzo físico y mental requerido para desempeñar las actividades

5 = Muy difícil

4 = Difícil

3 = Media

2 = Fácil

1 = Muy fácil

Ecuación 2: Calificación de Actividades

$$*Total = F + (C * D)*$$

Adaptado por: Paula Crisón

Una vez que se han calificado las actividades, identificamos las actividades con mayor importancia en función del puntaje más alto.

A continuación, utilizamos el Almanaque de Competencias para identificar las competencias necesarias para cumplir con las actividades de mayor importancia, para determinar los conocimientos requeridos se analizarán en consenso entre el equipo de

planificación, quienes también determinarán los factores complementarios como nivel de educación, especialidad y experiencia.

Matriz 3: Actividades y Competencias

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL

Elaborado por: Paula Crisón

Finalmente, la información recabada hasta este punto será plasmada en la matriz de perfil del puesto de trabajo, la misma q servirá de guía para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Matriz 4: Perfil de Competencias

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO				
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS				
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO				
I. DATOS GENERALES				
Denominación del Puesto:				
Misión del Puesto:				
II. REQUISITOS DEL PUESTO				
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL	
Formación Académica:				

Titulación Requerida:
Especialidad:
Experiencia:
Características:
Condiciones de Trabajo:
Nivel de Responsabilidad:
Elaborado por:
Revisado por:
Autorizado por:
Observaciones:

Elaborado por: Paula Crisón

Para el personal docente de la Facultad se detallarán las principales actividades por las cuales todos los docentes son responsables.

7.1.APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE ANÁLISIS DE PUESTO

7.1.1. ANÁLISIS DE PUESTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

En este punto se desarrollan y presentan las matrices de análisis de los puestos de todos los cargos existentes en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Como ejemplo del proceso tomaremos el cargo de **SECRETARIO DE CARRERA**

DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO

Empleamos la matriz de descripción del puesto para determinar las actividades que se desarrollan en el cargo.

Matriz 5: Matriz de Descripción del Cargo

Nº	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	C	TOTAL
1	Atiende a docentes, estudiantes y público en general	5	2	2	9
2	Redacta y despacha oficios, circulares, certificaciones	5	2	2	9
3	Aplicación de informes académicos por el H. Consejo Directivo	3	2	2	7
4	Realiza impresión de reportes que genera el sistema UTAMATICO	1	2	2	5
5	Apertura de carpetas y fichas estudiantiles iniciales	1	2	2	5
6	Informe de Record Académico previo al Egresamiento	1	2	2	5
7	Recepta matrículas en periodo ordinario y extraordinario	1	3	3	10
8	Actualización de fichas estudiantiles	1	2	2	5
9	Redacta y despacha certificaciones para estudiantes	5	2	2	9
10	Instala y clausura Grados	2	2	2	6
11	Registro de Prácticas Pre Profesionales, Idiomas y Vinculación con la Colectividad.	3	2	2	7

Elaborado por: Paula Crisón

De las 11 actividades que se realizan en el cargo, se toman las 5 con mayor puntaje (color rojo), y se determinan las competencias necesarias para el desempeño de las mismas.


Matriz 6: Matriz Competencias Necesarias

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Atiende a docentes, estudiantes y público en general	Leyes, reglamentos y procesos que se realizan en la institución	Expresión Oral	Media
Redacta y despacha oficios, circulares, certificaciones	Taquigrafía, Ortografía, Redacción	Expresión Escrita	Media
Recepta matrículas en periodo ordinario y extraordinario	Ofimática media	Organización de la Información	Alta
Redacta y despacha certificaciones para estudiantes	Taquigrafía, Ortografía, Redacción	Expresión Escrita	Media
Registro de Prácticas Pre Profesionales, Idiomas y Vinculación con la Colectividad	Ofimática media	Organización de la Información	Media

Elaborado por: Paula Crisón

Con las competencias y conocimientos establecidos, se determina la misión del puesto, el nivel de conocimientos y experiencia necesarios, para así poder elaborar el perfil del puesto en la matriz propuesta.

Matriz 7: Matriz de Perfil del Puesto

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Secretario de Carrera			
Misión del Puesto: Participar como apoyo administrativo en la Carrera para que se lleven a cabo sus operaciones de manera eficiente			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Atiende a docentes, estudiantes y público en general	Leyes, reglamentos y procesos que se realizan en la institución	Expresión Oral	Media
Redacta y despacha oficios, circulares, certificaciones	Taquigrafía, Ortografía, Redacción	Expresión Escrita	Media
Recepta matrículas en periodo ordinario y extraordinario	Ofimática media	Organización de la Información	Alta
Redacta y despacha certificaciones para estudiantes	Taquigrafía, Ortografía, Redacción	Expresión Escrita	Media
Registro de Prácticas Pre Profesionales, Idiomas y Vinculación con la Colectividad	Ofimática media	Organización de la Información	Media
Formación Académica: Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Ingeniero, Licenciado			
Especialidad: Administración de Empresas, Marketing o afines			
Experiencia: 1 año			
Características: Don de gentes, Edad mínima 25 años, Imagen			
Condiciones de Trabajo: Ambiente laboral estable, compromiso			
Nivel de Responsabilidad: Alta			
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			


Elaborado por: Paula Crisón

A continuación se presentan las matrices de perfil del puesto, de cada uno de los cargos existentes en la Facultad de Ciencias Administrativas.

SECRETARIA GENERAL

N°	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	C	TOTAL
1	Elaboración y despacho de Resoluciones del H. Consejo Directivo	3	2	2	7
2	Elabora Actas de sesiones del H. Consejo Directivo	3	1	1	4
3	Elabora Actas de Grado	2	2	2	6
4	Instala y clausura grados	2	1	1	3
5	Archiva y custodia documentación del H. Consejo Directivo	3	2	2	7
6	Asesora con voz informativa en sesiones del H. Consejo Directivo	3	2	2	7
7	Certificaciones de matrículas, promociones y otros documentos	5	4	2	13
8	Organiza y supervisa las labores de la Secretaría General de la Facultad	5	2	2	9

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Elaboración y despacho de Resoluciones del H. Consejo Directivo	Redacción, terminología técnica y legal	Expresión escrita	Media
Archiva y custodia documentación del H. Consejo Directivo	Manejo de archivo	Habilidad analítica	Media
Asesora con voz informativa en sesiones del H. Consejo Directivo	Estatuto institucional y leyes nacionales	Comprensión oral	Alta
Certificaciones de matrículas, promociones y otros documentos	Redacción, terminología técnica y legal	Expresión escrita	Media
Organiza y supervisa las labores de la Secretaría General de la Facultad	Habilidades gerenciales	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Media

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Secretaria General			
Misión del Puesto: Velar por el correcto desarrollo de las actividades dentro de la Facultad			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Elaboración y despacho de Resoluciones del H. Consejo Directivo	Redacción, terminología técnica y legal	Expresión escrita	Media
Archiva y custodia documentación del H. Consejo Directivo	Manejo de archivo	Habilidad analítica	Media
Asesora con voz informativa en sesiones del H. Consejo Directivo	Estatuto institucional y leyes nacionales	Comprensión oral	Alta
Certificaciones de matrículas, promociones y otros documentos	Redacción, terminología técnica y legal	Expresión escrita	Media
Organiza y supervisa las labores de la Secretaría General de la Facultad	Habilidades gerenciales	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Media
Formación Académica: Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Ingeniero, Licenciado			
Especialidad: Administración de Empresas, Marketing o afines			
Experiencia: 2 años			
Características: Don de gentes, Edad mínima 25 años, Imagen			
Condiciones de Trabajo: Ambiente laboral estable, compromiso			
Nivel de Responsabilidad: Alta			
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

SECRETARIA POSGRADO

Nº	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	C	TOTAL
1	Elabora contratos de Instructores y Directores Académicos administrativos	1	3	3	10
2	Elabora actas y resoluciones del H. Consejo Académico de Posgrado	2	2	2	6
3	Elabora órdenes y registros de pago de cada uno de los maestrantes	1	2	2	5
4	Asiste a sesiones del H. Consejo Académico de Posgrado	2	1	1	3
5	Orienta y suministra información autorizada a los docentes, empleados, trabajadores, estudiantes y público en general	5	2	2	9
7	Organiza y mantiene actualizado el archivo de documentos	5	2	2	9

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Elabora contratos de Instructores y Directores Académicos administrativos	Legales en terminología	Habilidad Analítica	Media
Elabora actas y resoluciones del H. Consejo Académico de Posgrado	Redacción	Expresión escrita	Media
Orienta y suministra información autorizada a los docentes, empleados, trabajadores, estudiantes y público en general	Procedimientos institucionales	Expresión oral	Media
Administra y gestiona el trámite documental de entrada y salida de correspondencia	Documentación	Habilidad Analítica	Media
Organiza y mantiene actualizado el archivo de documentos	Manejo de archivo	Manejo de Recursos Materiales	Media

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Secretaria Posgrado			
Misión del Puesto: Participar como apoyo administrativo en el área de posgrado para que se lleven a cabo sus operaciones de manera eficiente			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Elabora contratos de Instructores y Directores Académicos administrativos	Legales en terminología	Habilidad Analítica	Media
Elabora actas y resoluciones del H. Consejo Académico de Posgrado	Redacción	Expresión escrita	Media
Orienta y suministra información autorizada a los docentes, empleados, trabajadores, estudiantes y público en general	Procedimientos institucionales	Expresión oral	Media
Administra y gestiona el trámite documental de entrada y salida de correspondencia	Documentación	Habilidad Analítica	Media
Organiza y mantiene actualizado el archivo de documentos	Manejo de archivo	Manejo de Recursos Materiales	Media
Formación Académica: Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Ingeniero, Licenciado			
Especialidad: Administración de Empresas, Marketing o afines			
Experiencia: 1 año			
Características: Don de gentes, Edad mínima 25 años, Imagen			
Condiciones de Trabajo: Ambiente laboral estable, compromiso			
Nivel de Responsabilidad: Alta			
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

ANALISTA INVESTIGADOR

N°	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	C	TOTAL
1	Diseña perfiles de proyectos de investigación	2	3	3	11
2	Ejecuta proyectos de investigación	1	3	3	10
3	Elabora programas de maestrías y defensa de los mismos	1	2	3	7
4	Ejecuta estudios de carácter administrativo y académico	5	2	3	11
5	Elabora bases de datos	1	2	3	7
6	Diseña instrumentos de recolección de datos	3	2	3	9
7	Procesa datos y elabora informes	5	2	2	9


ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Diseña perfiles de proyectos de investigación	Diseño de proyectos de investigación	Habilidad analítica	Alta
Ejecuta proyectos de investigación	Estadística	Habilidad analítica	Media
Ejecuta estudios de carácter administrativo y académico	Recolección de Datos	Habilidad analítica	Media
Diseña instrumentos de recolección de datos	Análisis de información	Generación de ideas	Media
Procesa datos y elabora informes	Ofimática	Habilidad analítica	Bajo

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Analista Investigador			
Misión del Puesto: Participar como apoyo administrativo en el área de investigación para que se lleven a cabo sus operaciones de manera eficiente, y aportar con el diseño de perfiles de investigación			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Diseña perfiles de proyectos de investigación	Diseño de proyectos de investigación	Habilidad analítica	Alta
Ejecuta proyectos de investigación	Estadística	Habilidad analítica	Media
Ejecuta estudios de carácter administrativo y académico	Recolección de Datos	Habilidad analítica	Media
Diseña instrumentos de recolección de datos	Análisis de información	Generación de ideas	Media
Procesa datos y elabora informes	Ofimática	Habilidad analítica	Bajo
Formación Académica: Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Ingeniero, Licenciado			
Especialidad: Administración de Empresas, Marketing o afines			
Experiencia: 2 años			
Características: Don de gentes, Edad mínima 25 años, Imagen			
Condiciones de Trabajo: Ambiente laboral estable, compromiso			
Nivel de Responsabilidad: Alta			
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

BIBLIOTECARIO

N°	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	C	TOTAL
1	Absuelve consultas relacionadas con investigación bibliográfica	5	2	2	9
2	Realiza la entrega y recepción de libros, revistas, folletos y documentos en general a los clientes internos y externos	5	1	2	7
3	Clasifica, cataloga y codifica los libros, revistas, folletos y documentos en general	5	2	3	11
4	Préstamo de equipos de Internet a los usuarios	5	1	2	7
5	Ubica en los estantes documentos utilizados	5	1	1	6
6	Implementación de nuevo material didáctico de libros, folletos y revistas al sistema de biblioteca, organizado por materia	2	2	2	6
7	Ingresa información de libros, folletos, revistas y demás documentos en el sistema de biblioteca organizados por autor, materia y títulos	2	2	2	6
8	Elabora inventarios de libros y documentos bibliográficos	1	2	3	7
9	Propone la adquisición de libros técnicos especializados	1	1	1	2


ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Absuelve consultas relacionadas con investigación bibliográfica	Archivos de Biblioteca	Instrucción	Media
Realiza la entrega y recepción de libros, revistas, folletos y documentos en general a los clientes internos y externos	Ofimática	Expresión oral	Media
Clasifica, cataloga y codifica los libros, revistas, folletos y documentos en general	Manejo de archivos	Habilidad analítica	Media
Préstamo de equipos de Internet a los usuarios	Ofimática	Instrucción	Baja
Elabora inventarios de libros y documentos bibliográficos	Manejo de base de datos	Habilidad analítica	Media

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Bibliotecario 1			
Misión del Puesto: Proporcionar información tanto interna como externamente sobre el manejo del archivo bibliográfico de la Facultad de Ciencias Administrativas			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Absuelve consultas relacionadas con investigación bibliográfica	Archivos de Biblioteca	Instrucción	Media
Realiza la entrega y recepción de libros, revistas, folletos y documentos en general a los clientes internos y externos	Ofimática	Expresión oral	Media
Clasifica, cataloga y codifica los libros, revistas, folletos y documentos en general	Manejo de archivos	Habilidad analítica	Media
Préstamo de equipos de Internet a los usuarios	Ofimática	Instrucción	Baja
Elabora inventarios de libros y documentos bibliográficos	Manejo de base de datos	Habilidad analítica	Media
Formación Académica: Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Ingeniero, Licenciado			
Especialidad: Bibliotecología o Documentación			
Experiencia: 1 año			
Características: Don de gentes, Edad mínima 25 años, Imagen			
Condiciones de Trabajo: Ambiente laboral estable, compromiso			
Nivel de Responsabilidad: Media			
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

SECRETARIA BIBLIOTECA

N°	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	C	TOTAL
1	Elabora estadísticas de usuarios	4	2	3	10
2	Elabora estadísticas de libros prestados	2	2	3	8
3	Absuelve consultas relacionadas con investigación bibliográfica	5	1	1	6


ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Elabora estadísticas de usuarios	Estadística Descriptiva	Organización de la Información	Media
Elabora estadísticas de libros prestados	Estadística Descriptiva	Organización de la Información	Media
Absuelve consultas relacionadas con investigación bibliográfica	Archivo bibliográfico	Expresión Oral	Media

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Secretaria Biblioteca			
Misión del Puesto: Participar como apoyo administrativo en la biblioteca para que se lleven a cabo sus operaciones de manera eficiente			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Elabora estadísticas de usuarios	Estadística Descriptiva	Organización de la Información	Media
Elabora estadísticas de libros prestados	Estadística Descriptiva	Organización de la Información	Media
Absuelve consultas relacionadas con investigación bibliográfica	Archivo bibliográfico	Expresión Oral	Media
Formación Académica: Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Ingeniero, Licenciado			
Especialidad: Administración de Empresas			
Experiencia: 1 año			
Características: Don de gentes, Edad mínima 25 años, Imagen			
Condiciones de Trabajo: Ambiente laboral estable, compromiso			
Nivel de Responsabilidad: Media			
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

SECRETARIA 1

N°	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	C	TOTAL
1	Atiende a docentes, estudiantes y público en general	5	2	2	9
2	Redacta y despacha oficios, circulares, certificaciones	5	2	2	9
3	Aplicación de informes académicos por el H. Consejo Directivo	3	2	2	7
4	Realiza impresión de reportes que genera el sistema UTAMATICO	1	2	2	5
5	Apertura de carpetas y fichas estudiantiles iniciales	1	2	2	5
6	Informe de Record Académico previo al Egresamiento	1	2	2	5
7	Recepta matrículas en periodo ordinario y extraordinario	1	3	3	10
8	Actualización de fichas estudiantiles	1	2	2	5
9	Redacta y despacha certificaciones para estudiantes	5	2	2	9
10	Instala y clausura Grados	2	2	2	6
11	Registro de Prácticas Pre Profesionales, Idiomas y Vinculación con la Colectividad.	3	2	2	7


ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Atiende a docentes, estudiantes y público en general	Leyes, reglamentos y procesos que se realizan en la institución	Expresión Oral	Media
Redacta y despacha oficios, circulares, certificaciones	Taquigrafía, Ortografía, Redacción	Expresión Escrita	Media
Recepta matrículas en periodo ordinario y extraordinario	Ofimática media	Organización de la Información	Alta
Redacta y despacha certificaciones para estudiantes	Taquigrafía, Ortografía, Redacción	Expresión Escrita	Media
Registro de Prácticas Pre Profesionales, Idiomas y Vinculación con la Colectividad	Ofimática media	Organización de la Información	Media

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO				
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS				
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO				
I. DATOS GENERALES				
Denominación del Puesto: Secretaria 1				
Misión del Puesto: Participar como apoyo administrativo en la Carrera para que se lleven a cabo sus operaciones de manera eficiente				
II. REQUISITOS DEL PUESTO				
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL	
Atiende a docentes, estudiantes y público en general	Leyes, reglamentos y procesos que se realizan en la institución	Expresión Oral	Media	
Redacta y despacha oficios, circulares, certificaciones	Taquigrafía, Ortografía, Redacción	Expresión Escrita	Media	
Recepta matrículas en periodo ordinario y extraordinario	Ofimática media	Organización de la Información	Alta	
Redacta y despacha certificaciones para estudiantes	Taquigrafía, Ortografía, Redacción	Expresión Escrita	Media	
Registro de Prácticas Pre Profesionales, Idiomas y Vinculación con la Colectividad	Ofimática media	Organización de la Información	Media	
Formación Académica: Tercer Nivel				
Titulación Requerida: Ingeniero, Licenciado				
Especialidad: Administración de Empresas, Marketing o afines				
Experiencia: 1 año				
Características: Don de gentes, Edad mínima 25 años, Imagen				
Condiciones de Trabajo: Ambiente laboral estable, compromiso				
Nivel de Responsabilidad: Alta				
Elaborado por:				
Revisado por:				
Autorizado por:				
Observaciones:				

SECRETARIO CONTROL DOCENTE

N°	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	C	TOTAL
1	Elaboración de reportes mensuales	2	2	2	6
2	Elaboración de reportes quincenal	3	2	2	7
3	Entrega de Resoluciones de Consejo de Posgrado	3	1	1	4
4	Control Ingreso y Salida de profesores	5	3	3	14
5	Entrega y recepción de proyectores a los docentes	5	2	1	7
7	Mantenimiento y soporte de computadores de registro de docentes	4	2	3	10
8	Mantenimiento y soporte de computadores de sala de profesores	2	2	3	8
9	Instalación de equipos para seminarios, cursos y defensas de grados	2	1	1	3
10	Información a alumnos, docentes y personas en general	5	1	1	6
11	Soporte y Mantenimiento a la base de datos del sistema de ingreso	4	2	3	10
12	Soporte a computadores, impresoras de otras dependencias (Secretarías, Departamentos de Investigación, Departamento de Bienes)	2	2	3	8
13	Soporte informático a las demás dependencias (Secretarías, Departamento de Investigación, Bienes)	2	2	3	8
14	Ingreso de los datos al Sistema de Registro	4	2	2	8


ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Control Ingreso y Salida de profesores	Ofimática Básica	Organización de la información	Media
Mantenimiento y soporte de computadores de registro de docentes	Mantenimiento de Computadoras	Mantenimiento de equipos	Alta
Soporte y Mantenimiento a la base de datos del sistema de ingreso	Mantenimiento de Computadoras	Mantenimiento de equipos	Alta
Soporte informático a las demás dependencias (Secretarías, Departamento de Investigación, Bienes)	Mantenimiento de Computadoras	Mantenimiento de equipos	Alta
Ingreso de los datos al Sistema de Registro	Ofimática Básica	Organización de la información	Media

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Secretario Control Docente			
Misión del Puesto: Ser de apoyo para los docentes y llevar un control de los equipos a ser utilizados por los docentes.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Control Ingreso y Salida de profesores	Ofimática Básica	Organización de la información	Media
Mantenimiento y soporte de computadores de registro de docentes	Mantenimiento de Computadoras	Mantenimiento de equipos	Alta
Soporte y Mantenimiento a la base de datos del sistema de ingreso	Mantenimiento de Computadoras	Mantenimiento de equipos	Alta
Soporte informático a las demás dependencias (Secretarías, Departamento de Investigación, Bienes)	Mantenimiento de Computadoras	Mantenimiento de equipos	Alta
Ingreso de los datos al Sistema de Registro	Ofimática Básica	Organización de la información	Media
Formación Académica: Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Ingeniero, Licenciado			
Especialidad: Administración de Empresas, Marketing o afines			
Experiencia: 1 año			
Características: Don de gentes, Edad mínima 25 años, Imagen			
Condiciones de Trabajo: Ambiente laboral estable, compromiso			
Nivel de Responsabilidad: Media			
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

N°	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	C	TOTAL
1	Mantenimiento preventivo de software (limpieza de virus, archivos no utilizados)	2	2	3	8
2	Mantenimiento preventivo de hardware (limpieza de polvo, cambio de partes)	2	2	3	8
3	Elabora informes técnicos, horarios de laboratorios, certificaciones de no adeudar	2	2	2	6
4	Administra la plataforma virtual, red e internet de la Facultad	3	3	3	12
5	Asesora a las autoridades acerca de adquisiciones de hardware y software	2	2	2	6
6	Atención a estudiantes, profesores y personal administrativo	5	1	2	7
7	Procesamiento de Encuestas de Docentes de Seminario de Graduación	1	2	2	5
9	Préstamos de equipos a Docentes, Estudiantes y Empleados	5	1	2	7


ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Mantenimiento preventivo de software (limpieza de virus, archivos no utilizados)	Mantenimiento de Computadoras	Mantenimiento de Equipos	Alta
Mantenimiento preventivo de hardware (limpieza de polvo, cambio de partes)	Mantenimiento de Computadoras	Mantenimiento de Equipos	Alta
Administra la plataforma virtual, red e internet de la Facultad	Redes y Ofimática	Operación y control	Alta
Atención a estudiantes, profesores y personal administrativo	Manejo de laboratorios	Expresión Oral	Media
Mantenimiento de las redes y nodos wireless	Redes y Telecomunicaciones	Mantenimiento de Equipos	Alta

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Administrador de Sistemas			
Misión del Puesto: Realizar el mantenimiento y control de las redes y sistemas de la Facultad			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Mantenimiento preventivo de software (limpieza de virus, archivos no utilizados)	Mantenimiento de Computadoras	Mantenimiento de Equipos	Alta
Mantenimiento preventivo de hardware (limpieza de polvo, cambio de partes)	Mantenimiento de Computadoras	Mantenimiento de Equipos	Alta
Administra la plataforma virtual, red e internet de la Facultad	Redes y Ofimática	Operación y control	Alta
Atención a estudiantes, profesores y personal administrativo	Manejo de laboratorios	Expresión Oral	Media
Mantenimiento de las redes y nodos wireless	Redes y Telecomunicaciones	Mantenimiento de Equipos	Alta
Formación Académica: Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Ingeniero			
Especialidad: Ingeniería en Sistemas			
Experiencia: 2 años			
Características: Don de gentes, Edad mínima 25 años, Imagen			
Condiciones de Trabajo: Ambiente laboral estable, compromiso			
Nivel de Responsabilidad: Media			
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

ANALISTA PROGRAMADOR

N°	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	C	TOTAL
1	Realiza mantenimiento preventivo y correctivo en los laboratorios	4	2	3	10
2	Actualiza e instala programas en los equipos de los laboratorios	4	2	3	10
3	Atiende prácticas estudiantiles	5	1	2	7
4	Matricula en el aula virtual a estudiantes	2	2	3	8
5	Extiende certificados de no adeudar	2	1	1	3
6	Asesora a estudiantes, profesores	5	1	1	6
7	Facilita equipos a los docentes y estudiantes	5	1	1	6


ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Realiza mantenimiento preventivo y correctivo en los laboratorios	Mantenimiento de computadoras	Mantenimiento de equipos	Alta
Actualiza e instala programas en los equipos de los laboratorios	Mantenimiento de computadoras	Orientación / Asesoramiento	Media
Atiende prácticas estudiantiles	Ofimática Intermedia	Instrucción	Media
Matricula en el aula virtual a estudiantes	Ofimática Intermedia	Operación y control	Media
Facilita equipos a los docentes y estudiantes	Manejo de equipos	Instrucción	Media

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Analista Programador			
Misión del Puesto: Velar por el cuidado y buen manejo de los equipos computacionales de los laboratorios de la Facultad			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Realiza mantenimiento preventivo y correctivo en los laboratorios	Mantenimiento de computadoras	Mantenimiento de equipos	Alta
Actualiza e instala programas en los equipos de los laboratorios	Mantenimiento de computadoras	Orientación / Asesoramiento	Media
Atiende prácticas estudiantiles	Ofimática Intermedia	Instrucción	Media
Matricula en el aula virtual a estudiantes	Ofimática Intermedia	Operación y control	Media
Facilita equipos a los docentes y estudiantes	Manejo de equipos	Instrucción	Media
Formación Académica: Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Ingeniero			
Especialidad: Ingeniería en Sistemas			
Experiencia: 2 años			
Características: Don de gentes, Edad mínima 25 años, Imagen			
Condiciones de Trabajo: Ambiente laboral estable, compromiso			
Nivel de Responsabilidad: Media			
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

SECRETARIA DECANATO

N°	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	C	TOTAL
1	Recepta y despacha correspondencia del Decanato	5	2	2	9
2	Atiende a usuarios internos y externos	5	2	1	7
3	Clasifica y codifica la documentación para archivo	5	2	2	9
4	Elabora oficios, circulares, convocatorias, certificaciones del Decanato	5	3	3	14
5	Colabora en actividades de apoyo al Decano	5	2	2	9
7	Controla el préstamo y uso de los Auditorios de la Facultad	3	2	1	5
8	Asesoramiento a Docentes y Estudiantes	5	2	1	7


ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Recepta y despacha correspondencia del Decanato	Redacción	Comprensión escrita	Media
Clasifica y codifica la documentación para archivo	Archivo y documentación	Habilidad analítica	Media
Elabora oficios, circulares, convocatorias, certificaciones del Decanato	Redacción	Comprensión escrita	Media
Colabora en actividades de apoyo al Decano	Estatutos Universitarios	Pensamiento analítico	Baja
Elabora pagos de facturas	Contabilidad	Manejo de recursos financieros	Baja

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Secretaria Decanato			
Misión del Puesto: Participar como apoyo administrativo en el Decanato para que se lleven a cabo sus operaciones de manera eficiente			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Recepta y despacha correspondencia del Decanato	Redacción	Comprensión escrita	Media
Clasifica y codifica la documentación para archivo	Archivo y documentación	Habilidad analítica	Media
Elabora oficios, circulares, convocatorias, certificaciones del Decanato	Redacción	Comprensión escrita	Media
Colabora en actividades de apoyo al Decano	Estatutos Universitarios	Pensamiento analítico	Baja
Elabora pagos de facturas	Contabilidad	Manejo de recursos financieros	Baja
Formación Académica: Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Ingeniero, Licenciado			
Especialidad: Administración de Empresas, Marketing o afines			
Experiencia: 2 años			
Características: Don de gentes, Edad mínima 25 años, Imagen			
Condiciones de Trabajo: Ambiente laboral estable, compromiso			
Nivel de Responsabilidad: Alta			
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

SECRETARIA SUBDECANATO

N°	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	C	TOTAL
1	Recepta y tramita correspondencia de Subdecanato y Consejo Académico	5	2	2	9
2	Redacta y elabora Acuerdos de Consejo Académico de Facultad	3	2	2	7
3	Asiste a sesiones de Consejo Académico de Facultad	3	1	1	4
4	Elabora Actas de Consejo Académico de Facultad	3	2	2	7
5	Elabora el informe de pago del personal docente a nombramiento y contrato	3	3	3	12
7	Elabora el Distributivo de Trabajo y sus reformas	1	2	3	7
8	Organiza y mantiene actualizado el archivo	5	1	2	7


ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Recepta y tramita correspondencia de Subdecanato y Consejo Académico	Manejo de archivo	Organización de la información	Media
Redacta y elabora Acuerdos de Consejo Académico de Facultad	Redacción	Expresión Escrita	Media
Elabora el informe de pago del personal docente a nombramiento y contrato	Contabilidad	Monitoreo y control	Media
Elabora contratos del personal docente	Estatutos Universitarios	Expresión Escrita	Alta
Elabora el Distributivo de Trabajo y sus reformas	Estatutos Universitarios	Pensamiento analítico	Medio

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Secretaria Subdecanato			
Misión del Puesto: Participar como apoyo administrativo del Subdecanato para que se lleven a cabo sus operaciones de manera eficiente			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Recepta y tramita correspondencia de Subdecanato y Consejo Académico	Manejo de archivo	Organización de la información	Media
Redacta y elabora Acuerdos de Consejo Académico de Facultad	Redacción	Expresión Escrita	Media
Elabora el informe de pago del personal docente a nombramiento y contrato	Contabilidad	Monitoreo y control	Media
Elabora contratos del personal docente	Estatutos Universitarios	Expresión Escrita	Alta
Elabora el Distributivo de Trabajo y sus reformas	Estatutos Universitarios	Pensamiento analítico	Medio
Formación Académica: Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Ingeniero, Licenciado			
Especialidad: Administración de Empresas, Marketing o afines			
Experiencia: 2 años			
Características: Don de gentes, Edad mínima 25 años, Imagen			
Condiciones de Trabajo: Ambiente laboral estable, compromiso			
Nivel de Responsabilidad: Alta			
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

SECRETARIA RECEPCIONISTA

N°	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	C	TOTAL
1	Recepta y despacha correspondencia	5	1	2	7
2	Atiende a usuarios internos y externos	5	1	2	7
3	Colabora en actividades de apoyo	5	2	2	9
4	Asesoramiento a Docentes y Estudiantes	5	1	2	7

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Recepta y despacha correspondencia	Manejo de archivo	Organización de la Información	Media
Atiende a usuarios internos y externos	Procedimientos institucionales	Expresión Oral	Media
Colabora en actividades de apoyo	Procedimientos institucionales	Orientación / Asesoramiento	Baja
Asesoramiento a Docentes y Estudiantes	Procedimientos institucionales	Instrucción	Media

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Secretaria Recepcionista			
Misión del Puesto: Participar como apoyo administrativo en la Facultad para que se lleven a cabo sus operaciones de manera eficiente			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Recepta y despacha correspondencia	Manejo de archivo	Organización de la Información	Media
Atiende a usuarios internos y externos	Procedimientos institucionales	Expresión Oral	Media
Colabora en actividades de apoyo	Procedimientos institucionales	Orientación / Asesoramiento	Baja
Asesoramiento a Docentes y Estudiantes	Procedimientos institucionales	Instrucción	Media
Formación Académica: Segundo Nivel			
Titulación Requerida: Bachiller			
Especialidad: Indiferente			
Experiencia: 1 año			
Características: Don de gentes, Edad mínima 25 años, Imagen			
Condiciones de Trabajo: Ambiente laboral estable, compromiso			
Nivel de Responsabilidad: Media			
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

ADMINISTRADOR DE BIENES

N°	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	C	TOTAL
1	Actualizar el sistema SICOB	4	3	3	13
2	Actualizar el sistema de suministros	4	3	3	13
3	Control de mobiliario, máquinas, equipos, vehículos, herramientas, equipos y sistemas informáticos, bienes artísticos y libros	3	2	2	7
4	Ingreso y egreso de los bienes adquiridos, donados, transferidos, y dados de baja	4	2	2	8
5	Elaboración de Actas entrega - recepción por transferencia, adquisición, constatación física	5	2	2	9
7	Elaboración de informes de reparación de activos fijos	2	2	2	6
8	Traslado de bienes a las diferentes dependencias de la Facultad	4	2	2	8
9	Constataciones, verificaciones, codificación de activos fijos	3	2	2	7
10	Mantenimiento y cuidado de la bodega de suministros	4	2	3	10
11	Constatación, verificación de suministros	4	2	2	8
12	Conciliación de saldos de las cuentas de suministros y activos fijos, con la sección contabilidad	4	3	3	13
13	Entregar suministros y materiales a cada una de las dependencias de la Facultad	5	2	2	9
14	Entrega de certificaciones de no adeudar	2	1	1	3
15	Emisión de información tanto para los organismo internos como externos	5	2	2	9
16	Emisión de informes de movimientos de suministros y activos fijos	2	2	3	8
17	Cumplir con las demás funciones que le sean encomendadas por la Dirección Financiera	5	2	3	11


ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Actualizar el sistema SICOB	Ofimática Avanzada	Operación y control	Media
Actualizar el sistema de suministros	Ofimática Avanzada	Operación y control	Media
Mantenimiento y cuidado de la bodega de suministros	Manejo de inventarios	Organización y sistemas	Media
Conciliación de saldos de las cuentas de suministros y activos fijos, con la sección contabilidad	Contabilidad	Destreza matemática	Media
Cumplir con las demás funciones que le sean encomendadas por la Dirección Financiera	Estatutos universitarios	Monitoreo y control	Media

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Administrador de Bienes			
Misión del Puesto: Controlar y velar por el buen uso de los recursos materiales dentro de la Unidad Académica			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Actualizar el sistema SICOB	Ofimática Avanzada	Operación y control	Media
Actualizar el sistema de suministros	Ofimática Avanzada	Operación y control	Media
Mantenimiento y cuidado de la bodega de suministros	Manejo de inventarios	Organización y sistemas	Media
Conciliación de saldos de las cuentas de suministros y activos fijos, con la sección contabilidad	Contabilidad	Destreza matemática	Media
Cumplir con las demás funciones que le sean encomendadas por la Dirección Financiera	Estatutos universitarios	Monitoreo y control	Media
Formación Académica: Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Ingeniero, Doctor			
Especialidad: Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría			
Experiencia: 2 años			
Características: Don de gentes, Edad mínima 25 años, Imagen			
Condiciones de Trabajo: Ambiente laboral estable, compromiso			
Nivel de Responsabilidad: Alta			
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

OPERADOR DE MÁQUINAS

N°	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	C	TOTAL
1	Reproducir documentos de la Facultad	5	2	2	9
2	Despacho de la correspondencia de la Secretaría General	4	2	2	8
3	Entrega de documentos en las diferentes dependencias fuera y dentro de la Universidad	5	2	3	11
4	Encuadernación de Archivos	3	2	3	9
5	Reparación de libros de la biblioteca	1	3	2	7

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Reproducir documentos de la Facultad	Manejo de Máquinas y equipos	Operación y control	Baja
Despacho de la correspondencia de la Secretaría General	Dependencias Universitarias	Organización de la información	Baja
Entrega de documentos en las diferentes dependencias fuera y dentro de la Universidad	Dependencias Universitarias	Organización de la información	Media
Encuadernación de Archivos	Técnicas de Imprenta	Organización de la información	Media
Reparación de libros de la biblioteca	Técnicas de Imprenta	Reparación	Baja

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Operador de Máquinas			
Misión del Puesto: Colaborar con las actividades necesarias en la Facultad para cumplimiento de las tareas			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Reproducir documentos de la Facultad	Manejo de Máquinas y equipos	Operación y control	Baja
Despacho de la correspondencia de la Secretaría General	Dependencias Universitarias	Organización de la información	Baja
Entrega de documentos en las diferentes dependencias fuera y dentro de la Universidad	Dependencias Universitarias	Organización de la información	Media
Encuadernación de Archivos	Técnicas de Imprenta	Organización de la información	Media
Reparación de libros de la biblioteca	Técnicas de Imprenta	Reparación	Baja
Formación Académica: Segundo Nivel			
Titulación Requerida: Bachiller			
Especialidad: Indistinta			
Experiencia: 1 año			
Características: Don de gentes, Edad mínima 25 años, Imagen			
Condiciones de Trabajo: Ambiente laboral estable, compromiso			
Nivel de Responsabilidad: Media			
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

7.1.2. ANÁLISIS DE PUESTO DEL PERSONAL DOCENTE

Para el análisis y descripción del cargo de docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, se detallan las actividades en las cuales los docentes son entes activos en pro del beneficio institucional y social del conglomerado estudiantil.

Las actividades de los docentes son:

- Desarrollar su labor con apego a los contenidos programáticos de las materias a su cargo, a fin de lograr la adquisición por parte de sus alumnos de conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes.
- Cumplir con el horario de clases y horas académicas complementarias, establecido por las autoridades de la Universidad, Facultad o Carrera. Este horario se establecerá sobre la base de las necesidades de la Universidad Técnica de Ambato
- Sujetar sus labores al plan de estudios y programas aprobados por las autoridades u organismos correspondientes; así como cubrir la totalidad del programa de estudios vigente
- Presentar en un mínimo de treinta (30) días antes del inicio del ciclo de estudios los programas de estudio de las materias a su cargo
- Ejercer su cátedra de acuerdo a los principios de la ciencia y los requerimientos de la sociedad
- Recuperar las clases no dictadas a fin de evitar el incumplimiento de los programas de estudio en perjuicio de los estudiantes

- Dirigir Tesis y/o Trabajos de Grado, integrar Tribunales, Comisiones y efectuar otros trabajos de interés académico – administrativo, asignados por Organismos de Dirección y Autoridades Universitarias
- Registrar calificaciones en los períodos establecidos para el efecto;
- Asistir con puntualidad a las clases presenciales, así como cumplir las actividades asignadas en sus horas académicas complementarias
- Presentar en forma bimestral un informe sobre los resultados obtenidos de las tareas cumplidas en las horas académicas complementarias
- Contribuir en la formulación del Proyecto de su Programa de Enseñanza, de conformidad con la orientación académica respectiva
- Contribuir con sus trabajos para las publicaciones en los medios de difusión universitaria
- Dictar conferencias e intervenir en simposios, seminarios y otros eventos académicos y culturales patrocinados por la Universidad
- Concurrir a las Asambleas, Juntas, Sesiones Solemnes y más actividades académicas culturales o deportivas legalmente convocados por las respectivas autoridades
- Guardar las debidas consideraciones y respecto a las autoridades y miembros de la comunidad universitaria
- Cumplir estrictamente con las disposiciones contempladas en la Ley Orgánica de Educación Superior, sus reglamentos, el estatuto de la Universidad Técnica de Ambato, reglamentos internos de la Universidad Técnica de Ambato,

resoluciones y disposiciones de las autoridades competentes, en lo que concierne a sus obligaciones

- Registrar diariamente su asistencia, de acuerdo al sistema establecido por la Institución
- Las demás que se especifiquen en la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento General, en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, Reglamento de Régimen Académico expedido por el Consejo de Educación Superior, este Estatuto y la normativa interna

8. SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

8.1.RECLUTAMIENTO EXTERNO

Para el reclutamiento se realizará a través de una convocatoria por la prensa escrita, que será publicada en los diarios de la ciudad, y constará con el siguiente formato:

- Nombre de la Institución
- Nombre del Puesto de Trabajo
- Descripción del Cargo
- Requisitos
- Indicaciones de Entrega de Documentos

Ilustración 15: Convocatoria de Prensa

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO								
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS								
CONVOCATORIA A CONCURSO DE MÉRITOS PARA LOS SIGUIENTES PUESTOS								
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	VACANTES	NÚMERO DE HORAS	RMU	UNIDAD ADMINISTRATIVA	LUGAR	INSTRUCCIÓN	EXPERIENCIA	CAPACITACIÓN
FECHA INICIO:			FECHA FIN:					
MAYOR INFORMACIÓN:								

Elaborado por: Paula Crisón

8.2.SELECCIÓN DE PERSONAL

Para seleccionar el personal que cubrirá una vacante en la Facultad de Ciencias Administrativas, se realizará el análisis de la hoja de vida, cuya ponderación permitirá clasificar a los candidatos más idóneos para ocupar la/las vacante/s, además se realizará una entrevista personal a los postulantes con mayor puntaje en el análisis de la hoja de vida, y se podrá así determinar a la persona que ingresará a la Facultad de Ciencias Administrativas.

Para la selección del personal docente, así como para el ejercicio de la docencia e investigación en la Universidad Técnica de Ambato, serán seleccionados por Concurso de Merecimientos y Oposición.

El con curso público de merecimientos y oposición para acceder a la titularidad de la cátedra deberá ser convocado a través de al menos dos medios de comunicación escrito masivo y en la red electrónica de información que establezca la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, a través del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador y en los medios oficiales de la universidad.

8.2.1. ANÁLISIS DE LA HOJA DE VIDA

El análisis de la hoja de vida es un estudio directo de las aptitudes del aspirante, donde se revisan sus datos personales, su formación, su especialización y su experiencia laboral.

Ésta información presentada en el currículum vitae, determina que candidatos presentan las características relacionadas con el perfil del puesto vacante en la institución.

Para éste análisis se emplearán 5 factores ponderados de la siguiente manera:

Formación: Distintas titulaciones que presentó el aspirante, con un máximo de 20 puntos, detallados así:

- Tercer Nivel: 10 puntos
- Maestría: 15 puntos
- Doctorado: 20 puntos

Especialización: Cursos de formación

- 10 – 25 horas: 5 puntos
- 26 – 50 horas: 10 puntos
- 50 horas – en adelante: 15 puntos

Idiomas:

- Nivel Básico: 5 puntos
- Nivel Intermedio: 10 puntos
- Nivel Avanzado: 15 puntos


Tecnología: Manejo de paquetes informáticos necesarios para el desempeño adecuado del cargo.

- Microsoft Office Básico: 2 puntos
- Paquetes Contables: 3 puntos
- Ofimática avanzada: 5 puntos

Experiencia Laboral: Desempeño de puestos semejantes o relacionados al cargo que aspira.

- 1 – 2 años: 4 puntos
- 2 – 4 años: 6 puntos
- 4 – 6 años: 8 puntos
- 6 – 8 años: 10 puntos
- 8 – 10 años: 13 puntos
- Más de 10 años: 15 puntos

Matriz 8: Matriz de Selección de Personal

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
MATRIZ DE SELECCIÓN DE PERSONAL			
NOMBRE DEL CANDIDATO			
CARGO AL QUE ASPIRA			
N°	FACTOR	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE
1	FORMACIÓN		
2	ESPECIALIZACIÓN		
3	IDIOMAS		
4	TECNOLOGÍA		
5	EXPERIENCIA LABORAL		
TOTAL			
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			

Elaborado por: Paula Crisón

8.2.2. ENTREVISTA

La entrevista es un instrumento que permite analizar a los candidatos desde un punto de vista más personal, pretende indagar sobre aspectos que serán determinantes dentro del comportamiento en el supuesto de ser seleccionado para ocupar un cargo

dentro de la institución; para éste proceso se plantearán preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

Matriz 9: Matriz de la Entrevista

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS		
MATRIZ DE ENTREVISTA		
DATOS DEL EVALUADO		
NOMBRE:		
FECHA:		
ENTREVISTADOR:		
PUESTO AL QUE ASPIRA:		
ESCALA DE CALIFICACIÓN		
1: Muestra mínima seguridad en este comportamiento		
2: Muestra cierta seguridad en este comportamiento		
3: Muestra seguridad en este comportamiento		
PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1. Qué podría decirme sobre usted?		
2. Por qué dejó su último trabajo?		
3. Se considera usted exitoso?		
4. Por qué quiere trabajar para la institución?		
5. Por qué razón deberíamos contratarlo?		
6. Cómo reacciona usted cuando debe trabajar bajo presión?		
7. Qué lo motiva a hacer lo mejor para su trabajo?		
8.Cuál sería su puesto de trabajo ideal?		
9. Estaría dispuesto a trabajar con distintos grupos sociales?		
FIRMA DEL EVALUADOR:		

Elaborado por: Paula Crisón

Una vez reunidos los puntajes de los aspirantes, se procede a la contratación del candidato con mayor puntaje; para luego guiarlo por la inducción e incorporación en la institución.

8.3.INDUCCIÓN

8.3.1. BIENVENIDA

Es la primera parte de la inducción, en donde, la máxima autoridad de la institución le da la bienvenida a la institución.

8.3.2. INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN

En esta etapa el personal nuevo es informado sobre los aspectos generales de la institución, para facilitar su integración a la misma.

8.3.3. PROCESO DE ENSEÑANZA

El proceso de enseñanza se aplica solamente al personal administrativo y estipula los siguientes pasos:

- Preparación del trabajador
- Demostración de las tareas que tiene que realizar
- Ensayo de ejecución de las actividades
- Seguimiento y comprobación de la consecución de objetivos
- Estimulación de la participación

8.3.4. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Se busca garantizar el éxito del proceso de inducción, y mediante la evaluación se determinará si el proceso necesita ser retroalimentado en alguno de sus puntos.

8.4.APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN


8.4.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO								
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS								
CONVOCATORIA A CONCURSO DE MÉRITOS PARA LOS SIGUIENTES PUESTOS								
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	VACANTES	GRUPO OCUPACIONAL	RMU	UNIDAD ADMINISTRATIVA	LUGAR	INSTRUCCIÓN	EXPERIENCIA	CAPACITACIÓN
Secretaria 1	1	Servidor Público 1	1256	Facultad de Ciencias Administrativas	Campus Huachi - Av. Los Chasquis y Río Yanayacu	Tercer Nivel: Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría	2 años - 0 meses cargos similares	LOSEP, Paquetes informáticos
FECHA INICIO: 2013 - 06 - 24								FECHA FIN: 2013 - 07 - 01
MAYOR INFORMACIÓN: Para mayor información del concurso, por favor visite la página web www.uta.edu.ec								


La convocatoria trae como resultado la presentación de 3 hojas de vida (anexos), con lo cual se da inicio al proceso de selección.

Como primer punto se realiza la evaluación de los perfiles profesionales de los aspirantes.


ASPIRANTE A

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
MATRIZ DE SELECCIÓN DE PERSONAL			
NOMBRE DEL CANDIDATO: Gustavo Andrés Paredes Puente			
CARGO AL QUE ASPIRA: SECRETARIO 1			
N°	FACTOR	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE
1	FORMACIÓN	HOJA DE VIDA	15
2	ESPECIALIZACIÓN	HOJA DE VIDA	10
3	IDIOMAS	HOJA DE VIDA	15
4	TECNOLOGÍA	HOJA DE VIDA	5
5	EXPERIENCIA LABORAL	HOJA DE VIDA	4
TOTAL			49
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			

ASPIRANTE B

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
MATRIZ DE SELECCIÓN DE PERSONAL			
NOMBRE DEL CANDIDATO: Juan Diego Morales Cortez			
CARGO AL QUE ASPIRA: SECRETARIO 1			
N°	FACTOR	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE
1	FORMACIÓN	HOJA DE VIDA	10
2	ESPECIALIZACIÓN	HOJA DE VIDA	10
3	IDIOMAS	HOJA DE VIDA	10
4	TECNOLOGÍA	HOJA DE VIDA	2
5	EXPERIENCIA LABORAL	HOJA DE VIDA	4
TOTAL			36
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			

ASPIRANTE C

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
MATRIZ DE SELECCIÓN DE PERSONAL			
NOMBRE DEL CANDIDATO: Ana Micaela González Ruíz			
CARGO AL QUE ASPIRA: SECRETARIA 1			
N°	FACTOR	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE
1	FORMACIÓN	HOJA DE VIDA	15
2	ESPECIALIZACIÓN	HOJA DE VIDA	10
3	IDIOMAS	HOJA DE VIDA	15
4	TECNOLOGÍA	HOJA DE VIDA	5
5	EXPERIENCIA LABORAL	HOJA DE VIDA	4
TOTAL			49
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			

Del análisis de las hojas de vida se obtuvieron los siguientes resultados:


Cuadro 14: Resultados Matriz Selección de Personal

CUADRO DE RESULTADOS MATRIZ SELECCIÓN DE PERSONAL	
ASPIRANTE	PUNTUACIÓN
Aspirante A	49
Aspirante B	36
Aspirante C	49


Elaborado por: Paula Crisón

Al haber un empate técnico entre dos de los aspirantes se procede a realizar la entrevista, donde se obtienen los siguientes resultados:

ASPIRANTE A

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS		
MATRIZ DE ENTREVISTA		
DATOS DEL EVALUADO		
NOMBRE: Gustavo Andrés Paredes Punte		
FECHA: 26 de junio del 2013		
ENTREVISTADOR: Ing. Santiago Peñaherrera		
PUESTO AL QUE ASPIRA: Secretario 1		
ESCALA DE CALIFICACIÓN		
1: Muestra mínima seguridad en este comportamiento		
2: Muestra cierta seguridad en este comportamiento		
3: Muestra seguridad en este comportamiento		
PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1. Qué podría decirme sobre usted?	2	Preocupado por objetivos grupales además de los individuales
2. Por qué dejó su último trabajo?	3	Estudios
3. Se considera usted exitoso?	3	“Sí”
4. Por qué quiere trabajar para la institución?	2	“puedo ser de gran apoyo en la institución”
5. Por qué razón deberíamos contratarlo?	2	“trabajo en función de los objetivos”
6. Cómo reacciona usted cuando debe trabajar bajo presión?	2	“Concentración total”
7. Qué lo motiva a hacer lo mejor para su trabajo?	2	“Demostrar mis capacidades”
8.Cuál sería su puesto de trabajo ideal?	2	“Contabilidad”
9. Estaría dispuesto a trabajar con distintos grupos sociales?	2	“Sí”
FIRMA DEL EVALUADOR:		

ASPIRANTE C

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS		
MATRIZ DE ENTREVISTA		
DATOS DEL EVALUADO		
NOMBRE: Ana Micaela González Ruíz		
FECHA: 26 de junio del 2013		
ENTREVISTADOR: Ing. Santiago Peñaherrera		
PUESTO AL QUE ASPIRA: Secretario 1		
ESCALA DE CALIFICACIÓN		
1: Muestra mínima seguridad en este comportamiento		
2: Muestra cierta seguridad en este comportamiento		
3: Muestra seguridad en este comportamiento		
PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1. Qué podría decirme sobre usted?	2	Trabajador con actitud positiva
2. Por qué dejó su último trabajo?	2	Finalización del contrato
3. Se considera usted exitoso?	3	“sí”
4. Por qué quiere trabajar para la institución?	2	“puedo aportar mi conocimiento y experiencia en la institución”
5. Por qué razón deberíamos contratarlo?	1	Experiencia
6. Cómo reacciona usted cuando debe trabajar bajo presión?	2	“Pongo todo de mí para cumplir la meta”
7. Qué lo motiva a hacer lo mejor para su trabajo?	2	“Consecución de objetivos”
8.Cuál sería su puesto de trabajo ideal?	2	“El que mejor explote mis aptitudes y actitudes”
9. Estaría dispuesto a trabajar con distintos grupos sociales?	2	“sí”
FIRMA DEL EVALUADOR:		

Los resultados obtenidos de la entrevista son los siguientes:

Cuadro 15: Resultados Entrevista

CUADRO DE RESULTADOS ENTREVISTA	
ASPIRANTE	PUNTUACIÓN
Aspirante	20
Aspirante	18

Elaborado por: Paula Crisón

Cotejando los puntajes obtenidos por los aspirantes, tanto en la matriz de selección de personal y en la entrevista, se generan los siguientes resultados totales:

Cuadro 16: Cuadro de Resultados Totales


CUADRO DE RESULTADOS TOTALES			
ASPIRANTE	PUNTUACIÓN MATRIZ DE SELECCIÓN	PUNTUACIÓN ENTREVISTA	TOTAL
Aspirante A	49	20	69
Aspirante B	36	-	36
Aspirante C	49	18	67

Elaborado por: Paula Crisón


En función de éste cuadro, se procede a la contratación del aspirante A, como consecuencia de la aplicación del Subsistema de Reclutamiento y Selección.

Como primer punto se realiza la evaluación de los perfiles profesionales de los aspirantes.


ASPIRANTE A

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
MATRIZ DE SELECCIÓN DE PERSONAL			
NOMBRE DEL CANDIDATO: Fernando José Castillo Noboa			
CARGO AL QUE ASPIRA: Docente Titular – Aplicación de los Modelos de la Estadística Descriptiva			
N°	FACTOR	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE
1	FORMACIÓN	HOJA DE VIDA	15
2	ESPECIALIZACIÓN	HOJA DE VIDA	15
3	IDIOMAS	HOJA DE VIDA	5
4	EXPERIENCIA LABORAL	HOJA DE VIDA	4
TOTAL			39
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			

ASPIRANTE B

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
MATRIZ DE SELECCIÓN DE PERSONAL			
NOMBRE DEL CANDIDATO: Patricio Bernardo Gómez Izurieta			
CARGO AL QUE ASPIRA: Docente Titular – Aplicación de los Modelos de la Estadística Descriptiva			
N°	FACTOR	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE
1	FORMACIÓN	HOJA DE VIDA	20
2	ESPECIALIZACIÓN	HOJA DE VIDA	10
3	IDIOMAS	HOJA DE VIDA	15
4	EXPERIENCIA LABORAL	HOJA DE VIDA	4
TOTAL			49
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			

ASPIRANTE C

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
MATRIZ DE SELECCIÓN DE PERSONAL			
NOMBRE DEL CANDIDATO: María Victoria Ramos Pérez			
CARGO AL QUE ASPIRA: Docente Titular – Aplicación de los Modelos de la Estadística Descriptiva			
N°	FACTOR	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE
1	FORMACIÓN	HOJA DE VIDA	15
2	ESPECIALIZACIÓN	HOJA DE VIDA	10
3	IDIOMAS	HOJA DE VIDA	15
4	EXPERIENCIA LABORAL	HOJA DE VIDA	4
TOTAL			44
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			

Del análisis de las hojas de vida se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 17: Resultados Matriz Selección de Personal

CUADRO DE RESULTADOS MATRIZ SELECCIÓN DE PERSONAL	
ASPIRANTE	PUNTUACIÓN
Aspirante A	39
Aspirante B	49
Aspirante C	44

Elaborado por: Paula Crisón

Con los dos puntajes más altos de los aspirantes al cargo se procede a realizar el Concurso de Oposición, donde se evalúan los siguientes factores:

1. Tener al menos grado académico de maestría o su equivalente, debidamente reconocido e inscrito por la SENESCYT, en el área de conocimiento vinculada a sus actividades de docencia o investigación;
2. Tener al menos tres años de experiencia como personal académico en instituciones de educación superior;
3. Haber creado o publicado al menos tres obras de relevancia o artículos indexados en el área de conocimiento vinculada a sus actividades de docencia o investigación;
4. Haber obtenido como mínimo el setenta y cinco por ciento del puntaje de la evaluación de desempeño en sus últimos dos periodos académicos;
5. Haber realizado ciento ochenta horas de capacitación y actualización profesional, de las cuales noventa habrán sido en metodologías de aprendizaje e investigación, y

el resto en el área de conocimiento vinculada a sus actividades de docencia o investigación;


6. Haber participado al menos doce meses en uno o más proyectos de investigación;

7. Suficiencia en un idioma diferente a su lengua materna;


8. Ganar el correspondiente concurso público de merecimientos y oposición, o ser promovido a esta categoría de conformidad con las normas de este Reglamento; y,

9. Los demás que determine la institución de educación superior, que deberá observar las normas constitucionales y legales, así como garantizar los derechos establecidos en el artículo 6 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

ASPIRANTE B

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS		
MATRIZ DE CONCURSO DE MERITOS Y OPOSICION		
DATOS DEL EVALUADO		
NOMBRE: Gustavo Andrés Paredes Puente		
FECHA: 26 de junio del 2013		
ENTREVISTADOR: Ing. Santiago Peñaherrera		
CARGO AL QUE ASPIRA: Docente Titular – Aplicación de los Modelos de la Estadística Descriptiva		
ESCALA DE CALIFICACIÓN		
1: Muestra mínima seguridad en este comportamiento		
2: Muestra cierta seguridad en este comportamiento		
3: Muestra seguridad en este comportamiento		
PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
INSTRUCCIÓN	2	
EXPERIENCIA	3	
OBRAS PUBLICADAS	3	
CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN	2	
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	2	
PROYECTOS DE VINCULACIÓN	2	
CLASE DEMOSTRATIVA	2	
CONTENIDO Y MATERIAL CLASE DEMOSTRATIVA	2	
OROSICIÓN DEL TEMA	2	
FIRMA DEL EVALUADOR:		

ASPIRANTE C

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS		
MATRIZ DE CONCURSO DE MERITOS Y OPOSICION		
DATOS DEL EVALUADO		
NOMBRE: Ana Micaela González Ruíz		
FECHA: 26 de junio del 2013		
ENTREVISTADOR: Ing. Santiago Peñaherrera		
CARGO AL QUE ASPIRA: Docente Titular – Aplicación de los Modelos de la Estadística Descriptiva		
ESCALA DE CALIFICACIÓN		
1: Muestra mínima seguridad en este comportamiento		
2: Muestra cierta seguridad en este comportamiento		
3: Muestra seguridad en este comportamiento		
PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
INSTRUCCIÓN	2	
EXPERIENCIA	2	
OBRAS PUBLICADAS	3	
CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN	2	
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	1	
PROYECTOS DE VINCULACIÓN	2	
CLASE DEMOSTRATIVA	2	
CONTENIDO Y MATERIAL CLASE DEMOSTRATIVA	2	
OROSICIÓN DEL TEMA	2	
FIRMA DEL EVALUADOR:		

Los resultados obtenidos de la Oposición son los siguientes:

Cuadro 18: Resultados del Concurso de Oposición

CUADRO DE RESULTADOS OPOSICIÓN	
ASPIRANTE	PUNTUACIÓN
Aspirante B	20
Aspirante C	18

Elaborado por: Paula Crisón

Cotejando los puntajes obtenidos por los aspirantes, tanto en la matriz de selección de personal y en la Oposición, se generan los siguientes resultados totales:

Cuadro 19: Cuadro de Resultados Totales

CUADRO DE RESULTADOS TOTALES			
ASPIRANTE	PUNTUACIÓN MATRIZ DE SELECCIÓN	PUNTUACIÓN OPOSICIÓN	TOTAL
Aspirante A	39	-	39
Aspirante B	49	20	69
Aspirante C	44	18	62

Elaborado por: Paula Crisón

En función de éste cuadro, se procede a la contratación del aspirante B, como consecuencia de la aplicación del Subsistema de Reclutamiento y Selección del Personal Docente.

9. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

9.1. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Para el subsistema de evaluación, se ha seleccionado 10 competencias, consideradas por varios autores, cuyo puntaje que se otorgue en la evaluación del desempeño, obedecerá a la siguiente escala.

1. Responsabilidad

Tabla 6: Responsabilidad

RESPONSABILIDAD	
Es el compromiso que cada individuo tiene con lo que debe cumplir de acuerdo a los objetivos establecidos con la organización, con el equipo o con las personas de su entorno	
PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
1	No cumple con los trabajos encomendados
2	Los trabajos realizados no cumplen los estándares de calidad exigidos por la empresa
3	Sus trabajos deben ser revisados permanentemente por sus jefes
4	Sus trabajos son bien realizados pero necesita seguimiento continuo
5	Cumple con los trabajos encomendados en los plazos previstos y asume las consecuencias de sus actos

Elaborado por: Paula Crisón

2. Trabajo en Equipo

Tabla 7: Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO	
Es la capacidad de trabajar en comunicación permanente y armonía con otras personas, buscando siempre el bien común y luchando por los objetivos del equipo	
PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
1	Prefiere el trabajo individual, manifiesta su preferencia por trabajar solo, evita trabajar con los demás y ejecuta su trabajo sin coordinar con los demás
2	Trabaja en equipo por exigencia de sus jefe, no colabora y en situaciones de grupo, limita su grado de apoyo

3	Trabaja en grupo, colabora con los demás sin reservas, acepta encargos que su equipo o jefe le solicite, acata los acuerdos de su equipo, ofrece retroalimentación a aquellos miembros cuya conducta no contribuye con los objetivos del grupo y anima la participación de todos los miembros del equipo
4	Consolida el equipo, trabaja con todos sin condicionar su participación, planifica su trabajo según los acuerdos establecidos en el equipo, ofrece retroalimentación a aquellos miembros cuya conducta no contribuye con los objetivos del grupo y anima la participación de todos los miembros del equipo
5	Coordina con varios equipos, sugiere acciones para solucionar conflictos del equipo, busca o involucra a las personas necesarias de varios niveles para lograr metas de trabajo y comparte información relevante con todos los miembros de su equipo

Elaborado por: Paula Crisón

3. Motivación

Tabla 8: Motivación

MOTIVACIÓN	
La actitud que permite obtener las metas propuestas con optimismo y objetividad	
PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
1	Muestra desinterés en su trabajo
2	Requiere motivación para trabajar
3	En ocasiones tiene predisposición para trabajar y en otras no
4	Es optimista para trabajar pero no tiene compromiso empresarial
5	Es un agente proactivo de la organización

Elaborado por: Paula Crisón

4. Flexibilidad y Facilidad al Cambio

Tabla 9: Flexibilidad y Facilidad al Cambio

FLEXIBILIDAD Y FACILIDAD AL CAMBIO	
Es la capacidad para cambiar en el momento oportuno y su adaptabilidad al cambio	
PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
1	Tienen miedo al cambio, rechazan nuevas ideas o enfoques, defienden sus ideas sin argumentos
2	Tienen resistencia al cambio y los acepta con desagrado, expresa su oposición a los cambios, argumentando la afectación de su bienestar y censura otras culturas o modos de vida
3	Acepta y respeta la diversidad sociocultural de las personas, trabaja sin dificultad con variedad de personas y grupos, evita criticar o cuestionar otras culturas o modos de vida y acepta el cambio como parte integral de la vida
4	Promueve el cambio, participa en procesos de cambio y los apoya, modifica sus creencias o puntos de vista ante las evidencias, aplica con flexibilidad reglas o procedimientos tomando en cuenta las particularidades del situación y expresa interés en temas diferentes a su propia área de experticia

5	Tienen mente abierta, objetividad, actitud positiva, facilidad de adaptación y pioneros en los cambios, modifica su conducta para adaptarse a nuevos escenarios, cambia o adapta estrategias y métodos de trabajo cuando pierden efectividad, acepta sin reparos sus equivocaciones o errores ante los demás y participa activamente en procesos de cambio para asegurar su efectividad
---	---

Elaborado por: Paula Crisón

5. Seguridad y Confianza

Tabla 10: Seguridad y Confianza

SEGURIDAD Y CONFIANZA	
La actitud que permite obtener las metas propuestas con optimismo y objetividad	
PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
1	Muestra desinterés en su trabajo
2	Requiere motivación para trabajar
3	En ocasiones tiene predisposición para trabajar y en otras no
4	Es optimista para trabajar pero no tiene compromiso empresarial
5	Demuestra seguridad y confianza en sí mismo en todo ámbito

Elaborado por: Paula Crisón

6. Liderazgo

Tabla 11: Liderazgo

LIDERAZGO	
Integrar, modelar y reforzar equipos auto - dirigidos de alto desempeño	
PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
1	Es una persona que no sabe dirigir a las personas, al contrario siempre sigue a los demás
2	Forma un equipo, establece las metas comunes que el equipo debe lograr, clarifica a cada miembro su papel en el equipo y organiza periódicamente encuentros o talleres con el equipo para reforzar su cohesión
3	Establece estándares para formar equipos, propone normas o políticas para el funcionamiento del equipo, junto al equipo establece indicadores para medir los logros obtenidos y establece sistemas de seguimiento de las tareas
4	Soluciona problemas del equipo, entrena a su equipo en la habilidad de dar retroalimentación entre miembros del equipo, entrena a su equipo en la manera de solucionar conflictos del equipo, en las reuniones del equipo expone abiertamente situaciones que afectan el desempeño del grupo y junto con el equipo buscan soluciones a los problemas que los afectan
5	Modela equipos auto-dirigidos, delega responsabilidad al equipo, dota al equipo de la autoridad y autonomía necesarias para que funcione independientemente, mantiene reuniones de seguimiento con el equipo para reforzar su desempeño y reconoce o premia los logros del equipo

Elaborado por: Paula Crisón

7. Planificación y Organización

Tabla 12: Planificación y Organización

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta	
PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
1	No planifica su trabajo, realiza su trabajo de acuerdo a requerimientos inmediatos y ejecuta tareas imprevistas.
2	Planifica el trabajo eventualmente o cuando otros lo solicitan.
3	Planifica planes diarios o semanales de actividades, ejecuta la mayoría de su trabajo de acuerdo a los planes establecidos, verifica el grado de cumplimiento y coordina su agenda según la de los otros
4	Elabora planes de oficina, equipo, solicita información a su equipo sobre problemas de trabajo, mantiene reuniones con ellos para definir los planes, actualiza o ajusta los planes cuando es necesarios, comunica sobre los cambios en los planes y sus razones.
5	Planifica su trabajo y lo hace siguiendo pasos secuenciales

Elaborado por: Paula Crisón

8. Toma de Decisiones

Tabla 13: Toma de Decisiones

TOMA DE DECISIONES	
Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial. Tomar decisiones claras en situaciones de incertidumbre o ambigüedad.	
PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
1	Actúa con indecisión, toma decisiones fuera de tiempo, evita tomar decisiones para no asumir responsabilidades.
2	Toma decisiones en asuntos menores absteniéndose en los temas más importantes, pasa la responsabilidad de sus decisiones a otros
3	Asegura las decisiones, si el tiempo lo permite consulta a otros antes de tomar decisiones, toma decisiones con oportunidad, asume la responsabilidad de sus decisiones y comunica o explica a otros el porqué de sus decisiones.
4	Toma las decisiones requeridas, genera varias alternativas antes de tomar una decisión, si el tiempo lo permite consulta a otros para asegurar la calidad de la decisión, mantiene sus decisiones a pesar de dificultades o resistencias y toma decisiones claras cuando la situación lo exige
5	Toma decisiones en ambientes de incertidumbre, enumera las probables consecuencias de una decisión potencial, genera planes de contingencia para afrontar las probables consecuencias de una decisión dura pero necesaria, proporciona instrucciones claras y orientadas a la acción en situaciones de crisis que requieren acciones rápidas y en situaciones inciertas o ambiguas, establece prioridades claras a la gente

Elaborado por: Paula Crisón

9. Independencia

Tabla 14: Independencia

INDEPENDENCIA	
Actuación basada en las propias convicciones en lugar del deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción	
PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
1	Nunca da su opinión, siempre actúa basado en los pensamientos ajenos
2	Generalmente actúa tratando de agradar al resto y no tener problemas con otras personas, así él no esté de acuerdo en lo que hace
3	Trabaja basado en lo que le dicen y rara vez opina o da su criterio
4	Su trabajo se basa en sus opiniones aunque a veces lo hace tratando de agradar al resto de personas
5	Siempre da su opinión y trabaja bajo sus propias convicciones

Elaborado por: Paula Crisón

10. Iniciativa

Tabla 15: Iniciativa

INICIATIVA	
Preferencia por la acción, hacer más allá de lo formalmente requerido por el rol para mejorar los resultados del trabajo. Buscar o aprovechar las oportunidades que conduzcan a mejores rendimientos.	
PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
1	Evita el trabajo, dice que "no" cuando le piden colaboración, prefiere no involucrarse en nuevos proyectos o tareas y presenta excusas para no aceptarlas
2	Deja sin resolver problemas sencillos de su trabajo, no busca trabajo, sólo realiza el que le dicen que tiene que hacer
3	Trabaja independientemente, ejecuta su trabajo sin necesidad de que alguien le esté insistiendo, sin supervisión constante, informa a su jefe inmediato cada cierto tiempo sobre el avance de su trabajo y resuelve los problemas obvios de su trabajo de manera independiente.
4	Muestra esfuerzo cuando es necesario, entrega las tareas ofrecidas en el plazo acordado, trabaja horas extra si es necesario para completar un trabajo prioritario, colabora cuando otros le solicitan ayuda, asume su responsabilidad cuando su trabajo tiene errores o está fuera de plazos.
5	Hace mucho más allá de lo requerido, aporta a la institución, presenta por escrito planes para mejorar el desempeño de tareas, procesos, programas, etc., involucra a otros en la ejecución de tareas o proyectos que tendrán un impacto importante, planifica y ejecuta tareas que suponen una importante contribución a los objetivos institucionales.

Elaborado por: Paula Crisón

El equipo de planificación será el encargado de difundir al personal administrativo, el programa de evaluación, que incluye los objetivos de la evaluación, beneficios esperados, formatos a ser utilizados y el proceso de evaluación.

Matriz 10: Matriz de Evaluación del Desempeño

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO						
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS						
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
DATOS DEL EVALUADO						
NOMBRE:				CARGO:		
UNIDAD:				FECHA:		
DATOS DEL EVALUADOR						
NOMBRE:				CARGO:		
UNIDAD:				FECHA:		
FACTORES A EVALUAR		CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES
Responsabilidad	1	2	3	4	5	
Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5	
Motivación	1	2	3	4	5	
Flexibilidad y facilidad al cambio	1	2	3	4	5	
Seguridad y confianza	1	2	3	4	5	
Liderazgo	1	2	3	4	5	
Planificación y organización	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones	1	2	3	4	5	
Iniciativa	1	2	3	4	5	
Independencia	1	2	3	4	5	
(Marque con una X su respuesta)						
FIRMA DEL EVALUADOR						

Elaborado por: Paula Crisón

Para una correcta aplicación del subsistema de evaluación, se plantea los siguientes pasos:

- El equipo de planificación encargado del manejo del Sistema de Gestión del Talento Humano de la Facultad de Ciencias Administrativas, realizará las

evaluaciones de desempeño mediante los procedimientos estipulados anteriormente.

- La aplicación de la matriz de evaluación del desempeño, se realizará de manera anónima para mantener la confidencialidad de los resultados, por lo que se asignará un código de identificación a cada evaluador
- Una vez concluida las evaluaciones, los formularios llenos serán remitidos al equipo de planificación para su respectiva tabulación.

Necesariamente se deberá estimar que el desempeño esperado o ideal de los servidores sea equivalente al puntaje de 5 puntos, en función de esto, se obtendrá la diferencia entre el puntaje obtenido y el esperado a fin de encontrar las brechas, que servirán como guía para la capacitación, buscando siempre, el logro del desempeño deseado.


Al manejarse la evaluación 360°, se asignarán los siguientes códigos a los diferentes evaluadores:

Matriz 11: Matriz Código de Evaluadores

CODIGO DE EVALUADORES	
EVALUADOR	CODIGO
Jefe Inmediato	101
Usuarios	102
Compañero de Trabajo	103
Evaluado	104

Elaborado por: Paula Crisón

Matriz 12: Matriz de Resultados de Evaluación del Desempeño

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO							
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS							
MATRIZ DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
DATOS DEL EVALUADO							
NOMBRE:							
UNIDAD:							
FACTORES EVALUADOS	CODIGOS EVALUADORES				PUNTAJE PROMEDIO	PUNTAJE DESEADO	BRECHA DE DESEMPEÑO
	101	102	103	104			
Responsabilidad						5	
Trabajo en equipo						5	
Motivación						5	
Flexibilidad y facilidad al cambio						5	
Seguridad y Confianza						5	
Liderazgo						5	
Planificación y organización						5	
Toma de decisiones						5	
Iniciativa						5	
Independencia						5	
ELABORADO POR:							

Elaborado por: Paula Crisón

La brecha de desempeño es la diferencia entre el puntaje promedio obtenido y el puntaje deseado, una vez que se determinan las competencias, en que los evaluados, presentan una brecha amplia, se procede a analizar las posibles razones de las mismas.

9.2.SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DOCENTE

Para la evaluación del personal docente se aplicará el método de Evaluación 360°, ya que es un modelo integral, que permite tener una perspectiva objetiva a partir de los criterios observados por las personas que forman parte del entorno de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Como parte de la Evaluación 360°, se determinan los evaluadores que realizarán esta evaluación; cabe indicar que, la Universidad Técnica de Ambato cuenta con un modelo de evaluación, el cuál será completado para formar así el modelo de evaluación propuesto.

Las evaluaciones realizadas por la Universidad son:

- Autoevaluación del Docente
- Evaluación de los Estudiantes
- Evaluación del Coordinador de Carrera

Con estas fases se denota que la evaluación faltante es la Co – evaluación, misma que se analizará mediante factores determinados a partir de los módulos de las asignaturas y los Syllabus entregados por cada docente.

A continuación se presentan las matrices de las evaluaciones existentes en la Universidad Técnica de Ambato, estos formatos son estandarizados para todas las Facultades.

FORMULARIO A: EVALUACIÓN DEL DOCENTE

DATOS GENERALES:

FACULTAD:

CARRERA:

MÓDULO:

SEMESTRE:

PARALELO:

PERÍODO:

INSTRUCTIVO: En la columna de Respuestas marque una X dentro del paréntesis de una de las dos respuestas y en la columna de Fuentes de Verificación, indique cómo y en donde constatar documentalmente la afirmación.

CODIGO	DATO SOLICITADO	RESPUESTAS	FUENTE DE VERIFICACIÓN
1	Tiene título de Maestría	SI () NO ()	
2	Proyectos de Investigación con resultados concretos para beneficio del entorno, desarrollados en los dos últimos semestres	SI () NO ()	
3	Ha evaluado proyectos de investigación para el CENI, CONESUP, SENACYT, en los dos últimos semestres	SI () NO ()	
4	Proyectos de vinculación con la colectividad en los que ha participado en los dos últimos semestres	SI () NO ()	
5	Ha presentado proyectos integrales de diseño curricular en los dos últimos semestres	SI () NO ()	
6	Proyectos de innovación educativa, desarrollados en los dos últimos semestres	SI () NO ()	
7	Libros publicados en los dos últimos semestres	SI () NO ()	
8	Artículos publicados en revistas científicas en los dos últimos semestres	SI () NO ()	
9	Artículos publicados en medios de difusión colectiva en los dos últimos semestres	SI () NO ()	
10	Tesis de Grado dirigidas en los dos últimos semestres	SI () NO ()	

11	Participación con ponencias en eventos académicos en instituciones de Educación Superior	SI () NO ()	
12	Invitaciones e intercambios académicos con otras universidades en los dos últimos semestres	SI () NO ()	
13	Está realizando algún posgrado	SI () NO ()	
14	Cursos de capacitación desarrollados en instituciones de educación superior en los dos últimos semestres	SI () NO ()	
15	Cursos de capacitación docente - pedagógica recibidos en los dos últimos semestres (por lo menos 30 horas de duración)	SI () NO ()	
16	Cursos de capacitación en su especialidad recibidos en los dos últimos semestres (por lo menos 30 horas de duración)	SI () NO ()	
17	Cursos de capacitación docente en NTICs recibidos en los dos últimos semestres (por lo menos 30 horas de duración)	SI () NO ()	
18	Cursos de capacitación en procesos de investigación recibidos en los dos últimos semestres (por lo menos 30 horas de duración)	SI () NO ()	
19	Utiliza suficientemente el idioma inglés u otro que no sea el materno para realizar actividades académicas	SI () NO ()	

FORMULARIO B: EVALUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES

DATOS GENERALES:			
FACULTAD:			
CARRERA:			MÓDULO:
SEMESTRE:		PARALELO:	
PERÍODO:			
INSTRUCTIVO: En la columna de Respuestas marque una X dentro del paréntesis de una de las dos respuestas y en la columna de Fuentes de Verificación, indique cómo y en donde constatar documentalmente la afirmación.			
CODIGO	DATO SOLICITADO	RESPUESTAS	FUENTE DE VERIFICACIÓN
1	El profesor, al inicio del curso, presenta y dialoga con los estudiantes sobre el programa de estudios del semestre (Módulo Formativo)	SI () NO ()	
2	El profesores explica a sus estudiantes cuál es la competencia que va a formar en el semestre	SI () NO ()	
3	Los contenidos que procesa el profesor sirven para desarrollar la competencia en los estudiantes	SI () NO ()	
4	El profesor expone sus clase con claridad	SI () NO ()	
5	El profesor utiliza una metodología activa, donde ha participación de los estudiantes, ejemplos, prácticas que faciliten el aprendizaje	SI () NO ()	
6	La comunicación y el trato profesor - estudiante crean un clima de confianza	SI () NO ()	
7	El profesor atiende consultas de los estudiantes y responde con agrado	SI () NO ()	
8	El profesor informa claramente a los estudiantes sobre la forma cómo va a evaluar	SI () NO ()	

9	Los resultados de evaluación que el profesores da a conocer a sus estudiantes, sirven para superar deficiencias del aprendizaje	SI () NO ()	
10	Hay satisfacción en los estudiantes por el trabajo que realiza el profesor	SI () NO ()	

FORMULARIO B: EVALUACIÓN DEL COORDINADOR DE CARRERA			
DATOS GENERALES:			
FACULTAD:			
CARRERA:			MÓDULO:
SEMESTRE:		PARALELO:	
PERÍODO:			
INSTRUCTIVO: En la columna de Respuestas marque una X dentro del paréntesis de una de las dos respuestas y en la columna de Fuentes de Verificación, indique cómo y en donde constatar documentalmente la afirmación.			
CODIGO	DATO SOLICITADO	RESPUESTAS	FUENTE DE VERIFICACIÓN
1	El profesor asiste puntualmente a su trabajo	SI () NO ()	
2	El profesor propicia el trabajo en equipo	SI () NO ()	
3	El profesor elabora y entrega oportunamente el Módulo Formativo	SI () NO ()	
4	El profesor realiza aportes significativos para el mejoramiento de la carrera	SI () NO ()	
5	El profesor cumple con la totalidad de la programación planificada	SI () NO ()	

9.3.RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación, permite socializar, con el personal, los resultados de su evaluación; donde se le explica que la evaluación proviene de varias personas y que esto contribuye a crear un enfoque global de la manera en que se desarrollan las actividades dentro de la institución.


En la retroalimentación se interpretan los resultados de la evaluación, se identifican las áreas que necesitan mejorarse y las posibles causas, con esta información se detectan las necesidades de capacitación del personal.

9.4.APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

9.4.1. PERSONAL ADMINISTRATIVO

Para la aplicación del desempeño se evaluará al SECRETARIO DE CARRERA.

- Evaluación Jefe Inmediato, código 101:

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS		
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
DATOS DEL EVALUADO		
NOMBRE: Carlos Crisón	CARGO: Secretario	
UNIDAD: Organización de Empresas	FECHA: 25/06/13	
DATOS DEL EVALUADOR		
NOMBRE: Ing. José Herrera	CARGO: Coordinador	

UNIDAD: Organización de Empresas		FECHA: 25/06/13			
FACTORES A EVALUAR					
Responsabilidad	1	2	3	4	5
Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5
Motivación	1	2	3	4	5
Flexibilidad y facilidad al cambio	1	2	3	4	5
Seguridad y confianza	1	2	3	4	5
Liderazgo	1	2	3	4	5
Planificación y organización	1	2	3	4	5
Toma de decisiones	1	2	3	4	5
Independencia	1	2	3	4	5
Iniciativa	1	2	3	4	5
(Marque con una X su respuesta)					
FIRMA DEL EVALUADOR					

- Evaluación Usuarios, código 102

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO					
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS					
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
DATOS DEL EVALUADO					
NOMBRE: Carlos Crisón		CARGO: Secretario			
UNIDAD: Organización de Empresas		FECHA: 25/06/13			
DATOS DEL EVALUADOR					
NOMBRE: Andrés Maldonado		CARGO: Usuario			
UNIDAD:		FECHA: 25/06/13			
FACTORES A EVALUAR					
Responsabilidad	1	2	3	4	5
Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5
Motivación	1	2	3	4	5

Flexibilidad y facilidad al cambio	1	2	3	4	5	
Seguridad y confianza	1	2	3	4	5	
Liderazgo	1	2	3	4	5	
Planificación y organización	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones	1	2	3	4	5	
Independencia	1	2	3	4	5	
Iniciativa	1	2	3	4	5	
(Marque con una X su respuesta)						
FIRMA DEL EVALUADOR						

- Evaluación Compañero de Trabajo, código 103:


UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS		
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
DATOS DEL EVALUADO		
NOMBRE: Carlos Crisón		CARGO: Secretario
UNIDAD: Organización de Empresas		FECHA: 25/06/13
DATOS DEL EVALUADOR		
NOMBRE: Marina Mena		CARGO: Secretaria 1
UNIDAD: Marketing y Gestión de Negocios		FECHA: 25/06/13
FACTORES A EVALUAR	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Responsabilidad	1 2 3 4 5	
Trabajo en Equipo	1 2 3 4 5	
Motivación	1 2 3 4 5	
Flexibilidad y facilidad al cambio	1 2 3 4 5	
Seguridad y confianza	1 2 3 4 5	
Liderazgo	1 2 3 4 5	
Planificación y organización	1 2 3 4 5	
Toma de decisiones	1 2 3 4 5	
Independencia	1 2 3 4 5	

Iniciativa	1	2	3	4	5	
(Marque con una X su respuesta)						
FIRMA DEL EVALUADOR						

- Evaluación a sí mismo, código 104:

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO						
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS						
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
DATOS DEL EVALUADO						
NOMBRE: Carlos Crisón				CARGO: Secretario		
UNIDAD: Organización de Empresas				FECHA: 25/06/13		
DATOS DEL EVALUADOR						
NOMBRE: Carlos Crisón				CARGO: Secretario		
UNIDAD: Organización de Empresas				FECHA: 25/06/13		
FACTORES A EVALUAR		CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES
Responsabilidad	1	2	3	4	5	
Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5	
Motivación	1	2	3	4	5	
Flexibilidad y facilidad al cambio	1	2	3	4	5	
Seguridad y confianza	1	2	3	4	5	
Liderazgo	1	2	3	4	5	
Planificación y organización	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones	1	2	3	4	5	
Independencia	1	2	3	4	5	
Iniciativa	1	2	3	4	5	
(Marque con una X su respuesta)						
FIRMA DEL EVALUADOR						

Resultados de Evaluación del Desempeño

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO							
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS							
MATRIZ DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
DATOS DEL EVALUADO							
NOMBRE:							
UNIDAD:							
FACTORES EVALUADOS	CODIGOS EVALUADORES				PUNTAJE PROMEDIO	PUNTAJE DESEADO	BRECHA DE DESEMPEÑO
	101	102	103	104			
Responsabilidad	5	5	4	5	4,75	5,00	0,25
Trabajo en equipo	4	4	3	4	3,75	5,00	1,25
Motivación	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
Flexibilidad y facilidad al cambio	4	3	4	3	3,50	5,00	1,50
Seguridad y Confianza	5	5	4	4	4,50	5,00	0,50
Liderazgo	3	4	3	3	3,25	5,00	1,75
Planificación y organización	4	3	4	4	3,75	5,00	1,25
Toma de decisiones	4	4	5	4	4,25	5,00	0,75
Iniciativa	4	5	4	5	4,50	5,00	0,50
Independencia	4	5	5	5	4,75	5,00	0,25
ELABORADO POR:							

9.4.2. PERSONAL DOCENTE

FORMULARIO A: EVALUACIÓN DEL DOCENTE			
DATOS GENERALES:			
FACULTAD: Ciencias Administrativas			
CARRERA: Organización de Empresa			MÓDULO: Estadística Descriptiva
SEMESTRE: Segundo		PARALELO:	A
PERÍODO: marzo – agosto 2013			
INSTRUCTIVO: En la columna de Respuestas marque una X dentro del paréntesis de una de las dos respuestas y en la columna de Fuentes de Verificación, indique cómo y en donde constatar documentalmente la afirmación.			
CODIGO	DATO SOLICITADO	RESPUESTAS	FUENTE DE VERIFICACIÓN
1	Tiene título de Maestría	SI (x) NO ()	Página del SENACYT
2	Proyectos de Investigación con resultados concretos para beneficio del entorno, desarrollados en los dos últimos semestres	SI () NO (x)	
3	Ha evaluado proyectos de investigación para el CENI, CONESUP, SENACYT, en los dos últimos semestres	SI () NO (x)	
4	Proyectos de vinculación con la colectividad en los que ha participado en los dos últimos semestres	SI (x) NO ()	Resolución CEVIC
5	Ha presentado proyectos integrales de diseño curricular en los dos últimos semestres	SI () NO (X)	
6	Proyectos de innovación educativa, desarrollados en los dos últimos semestres	SI () NO (X)	
7	Libros publicados en los dos últimos semestres	SI () NO (X)	

8	Artículos publicados en revistas científicas en los dos últimos semestres	SI () NO (x)	
9	Artículos publicados en medios de difusión colectiva en los dos últimos semestres	SI (x) NO ()	Revista Mi Ciudad mes de marzo 2013
10	Tesis de Grado dirigidas en los dos últimos semestres	SI (x) NO ()	Repositorio UTA
11	Participación con ponencias en eventos académicos en instituciones de Educación Superior	SI () NO (x)	
12	Invitaciones e intercambios académicos con otras universidades en los dos últimos semestres	SI () NO (x)	
13	Está realizando algún posgrado	SI (x) NO ()	Registro de alumnado de la PUCESA
14	Cursos de capacitación desarrollados en instituciones de educación superior en los dos últimos semestres	SI (x) NO ()	Copias de certificados de asistencia y aprobación
15	Cursos de capacitación docente - pedagógica recibidos en los dos últimos semestres (por lo menos 30 horas de duración)	SI (x) NO ()	Certificado Diseño curricular y pedagógico
16	Cursos de capacitación en su especialidad recibidos en los dos últimos semestres (por lo menos 30 horas de duración)	SI (x) NO ()	Certificado "Estadística aplicada en la empresa actual"
17	Cursos de capacitación docente en NTICs recibidos en los dos últimos semestres (por lo menos 30 horas de duración)	SI (x) NO ()	Certificado "Actualización del manejo de office"
18	Cursos de capacitación en procesos de investigación recibidos en los dos últimos semestres (por lo menos 30 horas de duración)	SI (x) NO ()	Certificado Investigación Científica en la Educación Superior
19	Utiliza suficientemente el idioma inglés u otro que no sea el materno para realizar actividades académicas	SI (x) NO ()	Certificado de Suficiencia en el idioma Inglés otorgado por la Universidad Técnica de Ambato

FORMULARIO B: EVALUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES			
DATOS GENERALES:			
FACULTAD: Ciencias Administrativas			
CARRERA: Organización de Empresas			MÓDULO: Estadística Descriptiva
SEMESTRE: Segundo		PARALELO: A	
PERÍODO: marzo – agosto 2013			
INSTRUCTIVO: En la columna de Respuestas marque una X dentro del paréntesis de una de las dos respuestas y en la columna de Fuentes de Verificación, indique cómo y en donde constatar documentalmente la afirmación.			
CODIGO	DATO SOLICITADO	RESPUESTAS	OBSERVACIONES
1	El profesor, al inicio del curso, presenta y dialoga con los estudiantes sobre el programa de estudios del semestre (Módulo Formativo)	SI (x) NO ()	
2	El profesor explica a sus estudiantes cuál es la competencia que va a formar en el semestre	SI (x) NO ()	
3	Los contenidos que procesa el profesor sirven para desarrollar la competencia en los estudiantes	SI (x) NO ()	
4	El profesor expone sus clase con claridad	SI (x) NO ()	
5	El profesor utiliza una metodología activa, donde ha participación de los estudiantes, ejemplos, prácticas que faciliten el aprendizaje	SI (x) NO ()	
6	La comunicación y el trato profesor - estudiante crean un clima de confianza	SI (x) NO ()	
7	El profesor atiende consultas de los estudiantes y responde con agrado	SI (x) NO ()	
8	El profesor informa claramente a los estudiantes sobre la forma cómo va a evaluar	SI (x) NO ()	

9	Los resultados de evaluación que el profesores da a conocer a sus estudiantes, sirven para superar deficiencias del aprendizaje	SI (x) NO ()	
10	Hay satisfacción en los estudiantes por el trabajo que realiza el profesor	SI (x) NO ()	

FORMULARIO C: EVALUACIÓN DEL COORDINADOR DE CARRERA			
DATOS GENERALES:			
FACULTAD: Ciencias Administrativas			
CARRERA: Organización de Empresas			MÓDULO: Estadística Descriptiva
SEMESTRE: Segundo		PARALELO: A	
PERÍODO: marzo – agosto 2013			
INSTRUCTIVO: En la columna de Respuestas marque una X dentro del paréntesis de una de las dos respuestas y en la columna de Fuentes de Verificación, indique cómo y en donde constatar documentalmente la afirmación.			
CODIGO	DATO SOLICITADO	RESPUESTAS	OBSERVACIONES
1	El profesor asiste puntualmente a su trabajo	SI (x) NO ()	
2	El profesor propicia el trabajo en equipo	SI (x) NO ()	
3	El profesor elabora y entrega oportunamente el Módulo Formativo	SI (x) NO ()	
4	El profesor realiza aportes significativos para el mejoramiento de la carrera	SI (x) NO ()	
5	El profesor cumple con la totalidad de la programación planificada	SI (x) NO ()	

FORMULARIO D: COEVALUACIÓN DEL DOCENTE

DATOS GENERALES:

FACULTAD: Ciencias Administrativas

CARRERA: Organización de Empresas

MÓDULO: Estadística Descriptiva

SEMESTRE: Segundo

PARALELO:

A

PERÍODO: marzo – agosto 2013

INSTRUCTIVO: En la columna de Respuestas marque una X dentro del paréntesis de una de las dos respuestas y en la columna de Fuentes de Verificación, indique cómo y en donde constatar documentalmente la afirmación.

CODIGO	DATO SOLICITADO	RESPUESTAS	OBSERVACIONES
1	El profesor participa activamente en las actividades coordinadas por el área	SI (x) NO ()	
2	El profesor entrega a tiempo sus módulos	SI (x) NO ()	
3	El profesor entrega a tiempo su Proyecto Syllabus	SI (x) NO ()	
4	Aporta con ideas innovadoras sobre el manejo de la materia	SI (x) NO ()	
5	El profesor cumple a tiempo con las actividades asignadas por el área	SI (x) NO ()	


10. SUBISTEMA DE CAPACITACIÓN

10.1. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Como resultado de la evaluación del desempeño, se puede identificar los requerimientos de capacitación que hacen falta dentro de la institución, donde las actividades de los cargos se convierten en los objetivos a lograrse con la capacitación.

A fin de establecer las necesidades de capacitación de los servidores públicos, se utilizará la matriz de detección de necesidades de capacitación, con la cual se pueda diseñar un programa de capacitación que se adapte a las necesidades tanto del personal como de la institución.

Matriz 13: Matriz de detección de necesidades de capacitación

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
MATRIZ DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			
DATOS GENERALES			
NOMBRE:			
UNIDAD:			
CARGO:			
COMPETENCIAS CON BRECHA MAYOR A 1			
HISTORIAL DE CAPACITACIÓN			
Ha participado en el último año en cursos de Capacitación relacionadas a las competencias arriba mencionadas	SI	NO	
Si su respuesta es "SI", mencione los cuatro cursos de capacitación más recientes			

Mencione otros cursos que son necesarios para el desarrollo de sus actividades
RECOMENDACIONES
Escriba sus sugerencias para mejorar las actividades relacionadas con la Capacitación
ELABORADO POR:
REVISADO POR:

Matriz 14: Matriz de detección de necesidades de capacitación

10.2. PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Analizando las necesidades detectadas en la matriz y con los resultados de la evaluación, se puede determinar las competencias en las que es necesario reforzar para que las actividades sean desempeñadas con eficiencia.

Es importante recalcar que en ciertas ocasiones no solamente los cursos y seminarios son la solución a las falencias encontradas, por lo que se recomienda las siguientes modalidades de capacitación:


- **Formación:** Cuyo fin es impartir conocimientos básicos.
- **Actualización:** Cuyo fin es conocer los nuevos avances científicos y tecnológicos relacionados a una actividad específica.

- **Especialización:** Orientada a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias relacionadas con las actividades.
- **Perfeccionamiento:** Tiene como finalidad ampliar o desarrollar la habilidad que se utiliza para desempeñar ciertas actividades.
- **Complementación:** Relacionada al reforzamiento de la formación de los servidores.

10.3. APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

10.3.1. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Para aplicar el subsistema de capacitación, se empleará la matriz de detección de necesidades de capacitación conjuntamente con la información obtenida en la matriz de resultados de la evaluación del desempeño, las cuales serán la guía para planificar las diferentes capacitaciones.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO			
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS			
MATRIZ DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			
DATOS GENERALES			
NOMBRE: Carlos Crisón			
UNIDAD: Organización de Empresas			
CARGO: Secretario de Carrera			
COMPETENCIAS MAYOR A 1			
Trabajo en equipo			
Flexibilidad y facilidad al cambio			
Liderazgo			
Planificación y Organización			
HISTORIAL DE CAPACITACIÓN			
Ha participado en el último año en cursos de Capacitación	SI	NO	
Si su respuesta es "SI", mencione los cuatro cursos de capacitación más recientes			

Relaciones Humanas
Ley Orgánica del Servicio Público
Mencione otros cursos que son necesarios para el desarrollo de sus actividades
Habilidades Gerenciales
Desarrollo Personal
Motivación
RECOMENDACIONES
Escriba sus sugerencias para mejorar las actividades relacionadas con la Capacitación
Crear programas de motivación y desarrollo personal con el objetivo de mejorar la actitud frente al desempeño de las actividades de los cargos
ELABORADO POR:
REVISADO POR:

Con la información de la matriz de detección de necesidades se concluye que el servidor necesita reforzar su capacitación en las siguientes áreas:

DETALLE DE CURSOS DE CAPACITACIÓN		
COMPETENCIA	BRECHA	ACTIVIDAD/CAPACITACIÓN
Trabajo en equipo	1.25	Relaciones Humanas
Flexibilidad y facilidad al cambio	1.50	Habilidades Gerenciales
Liderazgo	1.75	Desarrollo Personal
Planificación y Organización	1.25	Habilidades Gerenciales

Con el detalle de cursos de capacitación de cada uno de los empleados se podrá realizar un programa de capacitación adecuado para cubrir las necesidades del personal; además se recomienda realizar periódicamente actividades extras para reforzar el compañerismo y las relaciones humanas entre el personal, dentro de las sugerencias se enlista lo siguiente:

Proyectar películas como

- Hombres de Honor
- Juego de Honor
- Gol
- Golpe Bajo
- Venciendo a los Gigantes
- Prueba de Fuego
- En busca de la Felicidad

6.8. OPERATIVIDAD

Tabla 16: Operatividad

ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	PRESUPUESTO
Planificar el proceso necesario para el diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano	Identificar las actividades necesarias para llevar a cabo la propuesta	Investigador	Tecnológicos, Materiales	1 día	\$ 20,00
Recolectar información sobre las actividades desarrolladas en cada cargo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA	Establecer la información requerida para el diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano	Investigador	Tecnológicos, Materiales	4 días	\$ 40,00
Ordenar las actividades según su frecuencia	Analizar las actividades según su importancia	Investigador	Tecnológicos, Materiales	1 día	\$ 20,00
Ponderar las actividades considerando la consecuencia de errores y la dificultad de las mismas	Asignar una calificación a las actividades que serán utilizadas en el SGTH	Investigador	Tecnológicos, Materiales	1 día	\$ 20,00
Establecer los formatos a ser utilizados para el diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano	Diseñar los modelos a ser utilizados en el SGTH	Investigador	Tecnológicos, Materiales	2 días	\$ 10,00
Calificar las actividades y determinar las 5 más importantes de cada cargo	Determinar las actividades con mayor relevancia	Investigador	Tecnológicos, Materiales	5 días	\$ 50,00

Determinar las competencias necesarias para ejecutar dichas actividades	Analizar las aptitudes primordiales de las actividades más importantes de cada cargo	Investigador	Tecnológicos, Materiales	2 días	\$ 20,00
Formular la misión del puesto, nivel de conocimientos y experiencia	Crear una identificación clara de cada cargo administrativo	Investigador	Tecnológicos, Materiales	1 día	\$ 20,00
Elaborar la matriz de análisis de puesto de trabajo para cada cargo	Diseñar el modelo a ser utilizado para el análisis de puestos	Investigador	Tecnológicos, Materiales	2 días	\$ 10,00
Revisar el formato de la publicación en la prensa para el reclutamiento de personal	Determinar la estructura y forma del comunicado para el proceso de reclutamiento	Investigador	Tecnológicos, Materiales	1 día	\$ 10,00
Formular las preguntas que se utilizarán en la entrevista personal y su ponderación	Determinar los reactivos que se emplearán en la entrevista	Investigador	Tecnológicos, Materiales	1 día	\$ 15,00
Elaborar la matriz de selección de personal	Diseñar el modelo a utilizarse para seleccionar el personal	Investigador	Tecnológicos, Materiales	1 día	\$ 10,00
Ponderar los factores a ser analizados en la selección de personal	Asignar una calificación a las actividades que serán utilizadas en el SGTH	Investigador	Tecnológicos, Materiales	1 día	\$ 15,00
Determinar las competencias que serán utilizadas para la evaluación del personal	Analizar las aptitudes a ser evaluadas en el personal	Investigador	Tecnológicos, Materiales	2 días	\$ 20,00

Realizar la ponderación de las competencias seleccionadas	Asignar una calificación a las actividades que serán utilizadas en el SGTH	Investigador	Tecnológicos, Materiales	1 día	\$ 15,00
Elaborar la matriz de evaluación del desempeño	Diseñar el modelo a utilizarse para la evaluación del personal	Investigador	Tecnológicos, Materiales	1 día	\$ 10,00
Determinar quiénes serán los evaluadores y asignarles un código para su identificación	Asignar a los participantes de la evaluación al personal	Investigador	Tecnológicos, Materiales	1 día	\$ 10,00
Elaborar una matriz de detección de necesidades de capacitación	Diseñar el modelo a ser usado para la creación del plan de capacitación	Investigador	Tecnológicos, Materiales	1 día	\$ 10,00
Crear un plan de capacitación según los resultados obtenidos en la matriz de detección de necesidades de capacitación	Estructurar un plan de capacitación que permita corregir las falencias en el desempeño de los cargos	Investigador	Tecnológicos, Materiales	2 días	\$ 30,00
Presentación y aprobación del Sistema de Gestión del Talento Humano	Difundir el Sistema de Gestión del Talento Humano	Investigador	Tecnológicos, Materiales	1 día	\$ 80,00

Elaborado por: Paula Crisón

6.8.1. EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla 17: Ejecución de la Propuesta

EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA	
1	Entrega del Sistema de Gestión de Talento Humano al Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato
2	Aprobación del Sistema de Gestión de Talento Humano
3	Comunicación del Sistema de Gestión de Talento Humano al personal de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato
4	Aplicar el Sistema de Gestión de Talento Humano periódicamente

Elaborado por: Paula Crisón

6.9. ADMINISTRACIÓN

La responsabilidad del uso del Sistema de Gestión de Talento Humano estará a cargo de las Autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas, los mismos que velarán su correcta aplicación y desarrollo. El sistema puede ser ajustado fácilmente de acuerdo a los requerimientos de la institución en beneficio del cumplimiento de sus objetivos institucionales.

6.9.1. Presupuesto

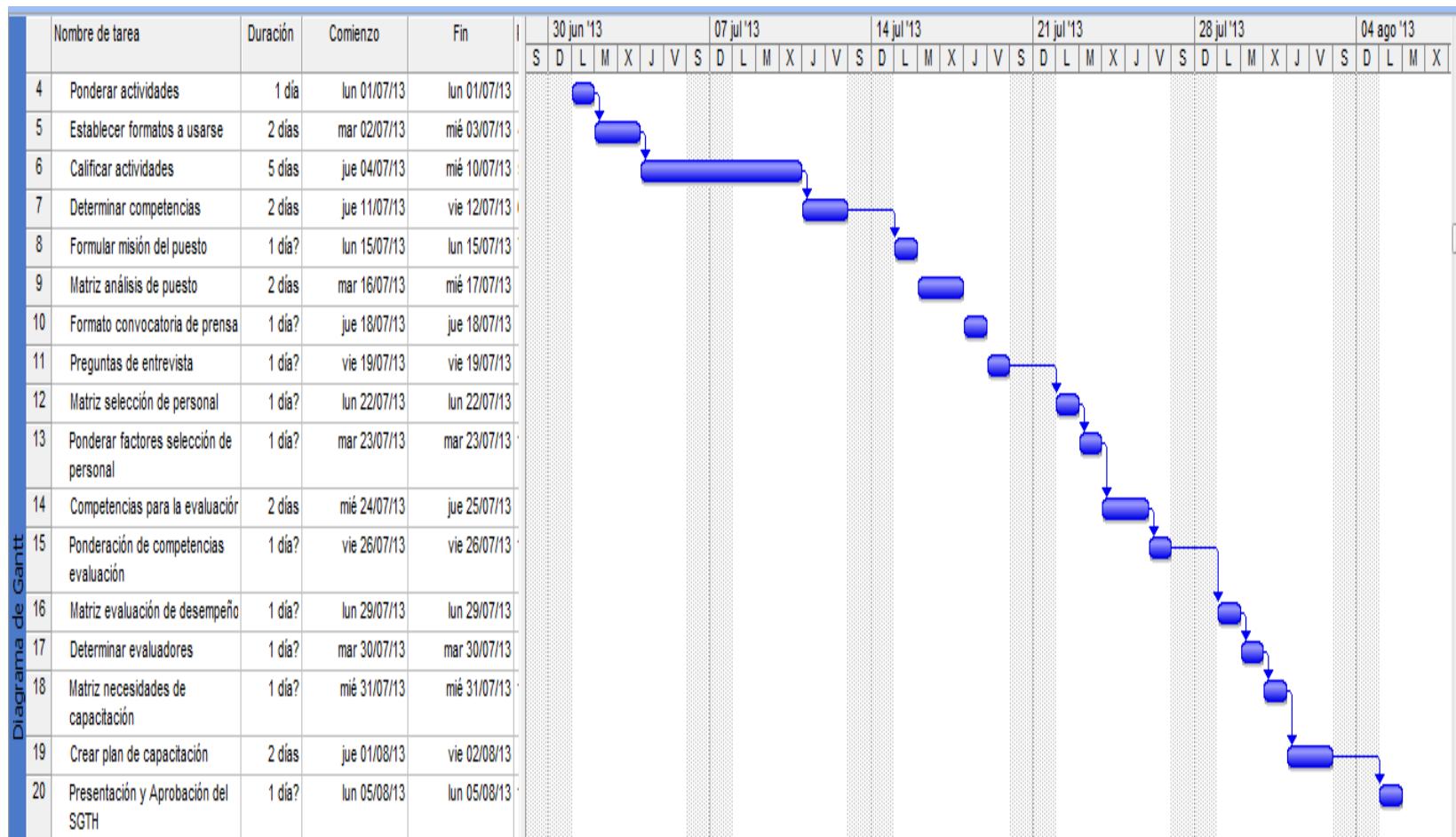
Tabla 18: Presupuesto para la Ejecución de la Propuesta

PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA		
ACTIVIDAD	COSTO	TOTAL
Planificar el proceso necesario para el diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano	\$ 20,00	\$ 20,00
Recolectar información sobre las actividades desarrolladas en cada cargo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA	\$ 40,00	\$ 40,00
Ordenar las actividades según su frecuencia	\$ 20,00	\$ 20,00
Ponderar las actividades considerando la consecuencia de errores y la dificultad de las mismas	\$ 20,00	\$ 20,00
Establecer los formatos a ser utilizados para el diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano	\$ 10,00	\$ 10,00
Calificar las actividades y determinar las 5 más importantes de cada cargo	\$ 50,00	\$ 50,00
Determinar las competencias necesarias para ejecutar dichas actividades	\$ 20,00	\$ 20,00
Formular la misión del puesto, nivel de conocimientos y experiencia	\$ 20,00	\$ 20,00
Elaborar la matriz de análisis de puesto de trabajo para cada cargo	\$ 10,00	\$ 10,00
Revisar el formato de la publicación en la prensa para el reclutamiento de personal	\$ 10,00	\$ 10,00
Formular las preguntas que se utilizarán en la entrevista personal y su ponderación	\$ 15,00	\$ 15,00
Elaborar la matriz de selección de personal	\$ 10,00	\$ 10,00
Ponderar los factores a ser analizados en la selección de personal	\$ 15,00	\$ 15,00
Determinar las competencias que serán utilizadas para la evaluación del personal	\$ 20,00	\$ 20,00
Realizar la ponderación de las competencias seleccionadas	\$ 15,00	\$ 15,00
Elaborar la matriz de evaluación del desempeño	\$ 10,00	\$ 10,00

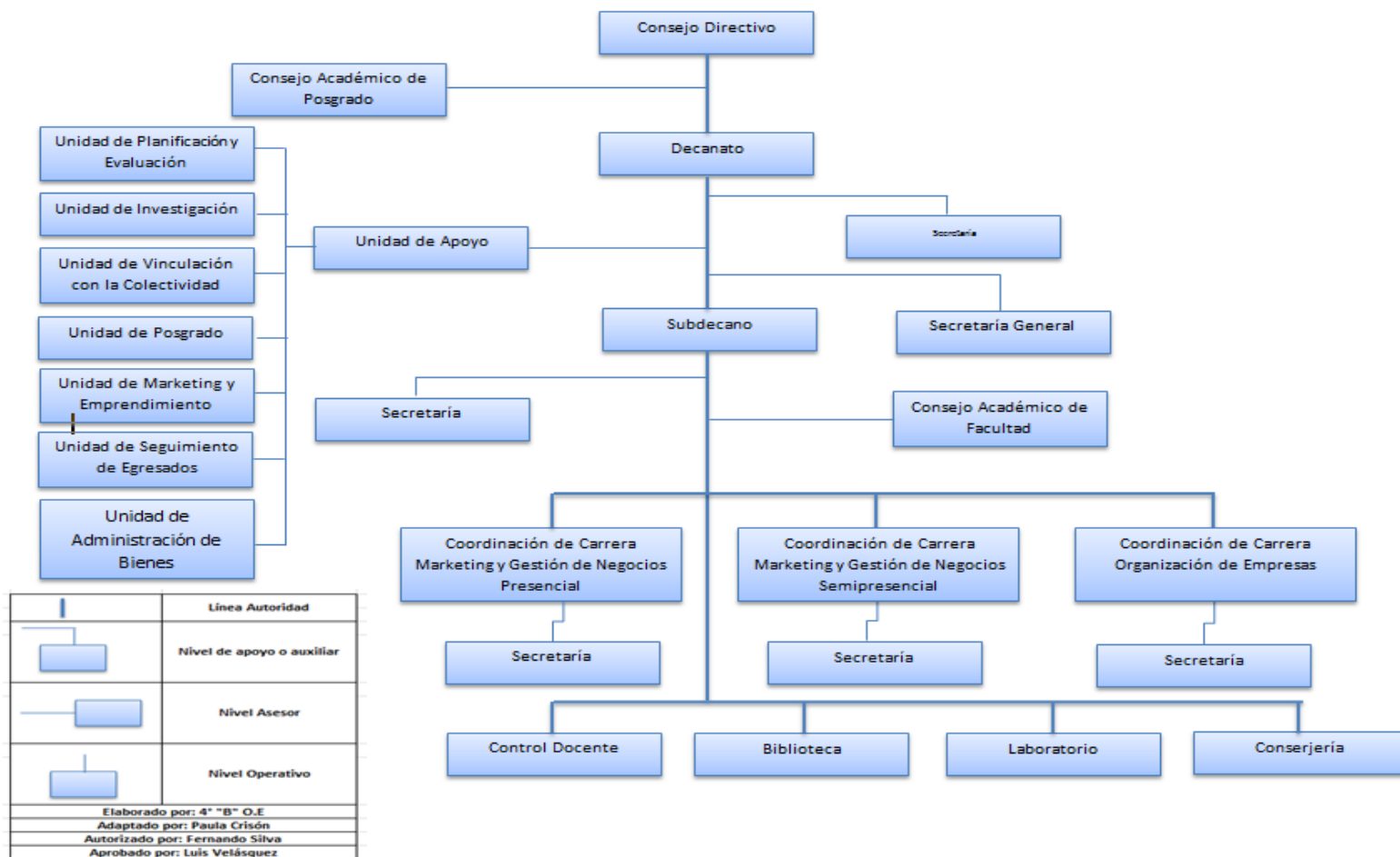
Determinar quiénes serán los evaluadores y asignarles un código para su identificación	\$ 10,00	\$ 10,00
Elaborar una matriz de detección de necesidades de capacitación	\$ 10,00	\$ 10,00
Crear un plan de capacitación según los resultados obtenidos en la matriz de detección de necesidades de capacitación	\$ 30,00	\$ 30,00
Presentación y aprobación del Sistema de Gestión del Talento Humano	\$ 80,00	\$ 80,00
TOTAL ACTIVIDADES	\$ 435,00	\$ 435,00
Imprevistos 10%		\$ 43,50
TOTAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		\$ 478,50

Elaborado por: Paula Crisón

6.10. CRONOGRAMA



6.11. ORGANIGRAMA



6.12. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Tabla 19: Monitoreo de la Propuesta

PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	
PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
Quienes solicitan evaluar?	Autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato
Por qué evaluar?	Para verificar el cumplimiento de la propuesta
Para qué evaluar?	Para medir el grado de factibilidad de la propuesta
Con qué criterios?	Eficacia, tiempo y aplicabilidad
Indicadores	Cuantitativos y cualitativos
Qué evaluar?	Los objetivos establecidos dentro de la propuesta
Quién evaluará?	Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato
Cuándo evaluar?	Periódicamente, por lo menos una vez al año

Elaborado por: Paula Crisón

BIBLIOGRAFÍA

- ALCARAZ, V., & GUMÁ, E. (2001). *Texto de Neurociencias Cognitivas*. México: El Manual Moderno.
- ALLES, A. (2006). *DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS*. Montevideo: Granica S.A.
- ALLES, M. (2002). *scribd*. Recuperado el 20 de junio de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles>
- ALTONIVEL. (20 de febrero de 2012). *altonivel*. Recuperado el 10 de abril de 2013, de <http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-una-administracion-eficiente.html>
- ANDÍA, J. (2007). Recuperado el 17 de abril de 2013, de psico7.galeon.com/archivos/rolorg.doc
- Anónimo. (2011). *RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN*. Recuperado el 20 de junio de 2013, de http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360grados.htm
- ARAGON, L., & SILVA, A. (2002). *Evaluación Psicológica en el Área Educativa*. México: PAX.
- ARNOLETTO, E. (2007). *Administración de la Producción como Ventaja Competitiva*. México: Pearson.
- ASAMBLEA-NACIONAL. (2010). *LOSEP*. Quito.
- ATEHORTÚA, & Federico. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*.
- ATEHORTÚA, F., BUSTAMANTE, R., & VALENCIA, J. (2008). *Sistema de gestión integral Una sola gestión, un solo equipo*. Antioquía: Editorial Universidad de Antioquía.
- BAGUER, Á. (2005). *ALERTA Descubre de forma sencilla y práctica los problemmas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Madrid: Diaz de Santos.
- BALLIVION, R., & GONZALES, C. (enero de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 13 de abril de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>
- BARROS, & Augusta, M. (diciembre de 2010). *Repositorio UTE*. Recuperado el 14 de abril de 2013, de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6633/1/43429_1.pdf

- CALDERON, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Manizales: Edigráficas.
- CARDY, R. (1998). *Performance Appraisal in a Quality Context: A New Look at an Old Problem*. San Francisco: Jossey Bass.
- CASTILLO, F. (04 de noviembre de 2010). *Dr. Freddy William Castillo Palacios*. Recuperado el 10 de abril de 2013, de <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>
- CHACIN, M. (14 de marzo de 2010). *wordpress*. Recuperado el 13 de abril de 2013, de <http://pide.wordpress.com/2010/03/14/el-sistema-de-gestion-del-talento-humano/>
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración del Recurso Humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: ITM.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Medellín: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- CHUQUISENGO, R. (10 de septiembre de 2008). *gerencie*. Recuperado el 11 de abril de 2013, de <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- Conocimiento, G. d. (2012). *VALHONDO, Domingo*. Madrid: Diaz de Santos.
- CONTINOLO, G. (marzo de 2013). *AdminGuide*. Recuperado el 16 de abril de 2013, de <http://adminguidefca.blogspot.com/2012/03/concepto-de-manual-de-proceso.html>
- Cooper, J. (2002). *Psicología Social*. México: Thomson.
- CUEVAS, J. C. (16 de Diciembre de 2010). *Psicología y Empresa*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>
- DE OLIVEIRA, R. (2002). *Teorías de la Administración*. International Thomson.
- definicion. (2008). *definición*. Recuperado el 17 de abril de 2013, de <http://definicion.de/psicologia-industrial/>
- DESSLER, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson.
- DESSLER, G., & VARELA, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

- DGPLADES. (2010). *dgplades.salud*. Recuperado el 20 de junio de 2013, de http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION_360.pdf
- DIEZ DE CASTRO, E., GARCÍA DEL JUNCO, J., MARTÍN, F., & PERIÁÑEZ, C. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill Interamericana.
- DOLAN, S., CABRERA, R., JACKSON, S., & SCHULER, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- DOLAN, S., SCHULER, R., & VALLE, R. (2004). *La Gestión de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- DOLAN, S., VALLE, R., JACKSON, S., & SCHULER, R. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- DUHAT KIZATUS, M. A. (marzo de 2013). *AdminGuide*. Recuperado el 16 de abril de 2013, de <http://adminguidefca.blogspot.com/2012/03/concepto-de-manual-de-proceso.html>
- ENA, B., & DELGADO, S. (2009). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social*. McGraw-Hill.
- ESTUPIÑÁN, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. México: ECOE Ediciones.
- FARINA, M. (1976). *Diagrama de Flujo*. México: EUNED.
- FERNANDEZ, J. C. (01 de marzo de 2009). *SlideShare*. Recuperado el 10 de abril de 2013, de <http://es.slideshare.net/jcfdzmxmanag/gestin-del-talento-humano>
- FRAGA, A. (30 de agosto de 2007). *geocities*. Recuperado el 16 de abril de 2013, de <http://www.geocities.ws/adriafraga/hid3271/aee/GTH.htm>
- GAN, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- GARCÍA, M. D. (2008). *Manual de Marketing*. Madrid: ESIC.
- GARCÍA, V., BERNAL, A., DI NOUVO, S., RODRIGUEZ, G., & ZANNIELLO, G. (1995). *Del fin a los objetivos de la educación personalizada*. Madrid: Rógar.
- GIARRATANA, M. (04 de noviembre de 2008). *winred*. Recuperado el 11 de abril de 2013, de <http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-rrhh/gmx-niv116-con10980.htm>
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J., & DONNELLY, J. (2001). *Las Organizaciones: Comportamiento, estructura y Procesos*. Santiago: McGraw Hill Interamericana.
- GOLDMAN, D. (19 de septiembre de 2012). *innmentor*. Recuperado el 11 de abril de 2013, de <http://www.innmentor.com/2012/09/19/que-es-un-modelo/>

- GONZALEZ, A. (2006). *Modelos de Compensación basados en Competencias*.
- GOÑI, A. (1996). *Psicología de la Educación Sociopersonal*. Madrid: Fundamentos.
- HERBET, P., GOVERN, & JOHN. (2006). *Motivación: Teoría, investigación y aplicaciones*. México: Thomson.
- HITT, M., BLACK, S., & PORTER, L. (2006). *Administración*. Pearson Educación.
- HURTADO, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín: ITM.
- JARAMILLO, Á. (s/f). *egestion*. Recuperado el 11 de abril de 2013, de <http://www.egestion.com.co/boletines/43-modelo-egestion.html>
- JIMENEZ, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- JIMENEZ, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- JOFRE, R. (2012). *Ser Humano y Trabajo*. Recuperado el 16 de abril de 2013, de <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/inducccion.htm>
- KELLOG, G. (marzo de 2013). *AdminGuide*. Recuperado el 16 de abril de 2013, de <http://adminguidefca.blogspot.com/2012/03/concepto-de-manual-de-proceso.html>
- KOONTZ, H., & WEHRICH, H. (2004). *Administración una Perspectiva Global*. McGraw-Hill.
- LOPEZ, L. (14 de enero de 2011). *emagister*. Recuperado el 17 de abril de 2013, de <http://www.emagister.com/curso-psicologia-industrial-2-2/psicologia-industrial-definicion>
- LÓPEZ, R. (14 de diciembre de 2009). *GestioPlus*. Recuperado el 18 de abril de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/concepto-de-motivacion.htm>
- MEJÍA, B. (2007). *Gerencia de Procesos*. México: ECOE Editores.
- MENGO, O. (julio de 2009). *Investigación Documental*. Maracay. Recuperado el 25 de junio de 2012
- MONDY, W., & NOE, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Morales, F. (16 de septiembre de 2010). *bligoo*. Recuperado el 25 de junio de 2012, de <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- MORRIS, C., & MAISTO, A. (2005). *Introducción a la Psicología*. México: Pearson.

- MUCHINSKY, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. Buenos Aires: Garica.
- NOE, M. (25 de marzo de 2007). *blogia.com*. Recuperado el 23 de junio de 2012, de <http://noemagico.blogia.com/2007/032501-la-investigacion-documental.php>
- OCHOA, E. (12 de agosto de 2012). *slideshare*. Recuperado el abril de 16 de 2013, de <http://es.slideshare.net/EleoOchoa/dif-descripcion-y-especificacion-de-puesto>
- PÉREZ GOOROSTEGUI, E., REPULLO, J., & RUBIO, S. (2012). *Función Directiva y Recursos Humanos en Sanidad*. Madrid: Díez de Santos.
- PONCE, A. (marzo de 2013). *AdminGuide*. Recuperado el 16 de abril de 2013, de <http://adminguidefca.blogspot.com/2012/03/concepto-de-manual-de-proceso.html>
- PUCHOL, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díez de Santos.
- RAMIREZ, C. (2007). *Administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- REYES PONCE, A. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- REYES, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- ROBBINS, S. (1994). *Administración*. México: Prentice Hall.
- ROBBINS, S., & COULTER, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- RODRIGUEZ VALENCIA, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: ECAFSA.
- RODRIGUEZ, L. (16 de septiembre de 2011). *blogspot*. Recuperado el 18 de abril de 2013, de <http://motivaciongerencia.blogspot.com/2011/09/carcateristica-de-la-motivacion.html>
- RUIZ, J. (3 de marzo de 2012). *joseruizmontes*. Recuperado el 16 de abril de 2013, de <http://joseruizmontes.blogspot.com/2012/03/descripciones-y-especificaciones-del.html>
- SALAZAR, C. (agosto de 2012). *LA OTRA VENEZUELA*. Recuperado el 20 de junio de 2013, de csalazar.blogspot.es/1281576480
- SERRANO, S. (20 de septiembre de 2012). *workmeter*. Recuperado el 18 de abril de 2013, de <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-de-los-trabajadores>

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA SOBRE SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y
RENDIMIENTO LABORAL

OBJETIVO: Determinar la necesidad de implementar un sistema de gestión de talento humano para mejorar el rendimiento laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas.

INSTRUCCIONES:

Coloque una X en la respuesta que crea conveniente

I. INFORMACIÓN GENERAL

Puesto: _____

II. SUBSISTEMAS

1. ¿Existe una descripción adecuada de los puestos de trabajo dentro de la facultad de Ciencias Administrativas?

Si () No ()

2. ¿Forma parte de programas de capacitación que le permitan desempeñar sus actividades laborales eficientemente?

Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()

III.HERRAMIENTAS

3. ¿Es usted informado sobre las funciones de su puesto de trabajo?

Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()

4. ¿Conoce el organigrama estructural de la institución?

Si () No ()

IV.FACTORES

5. ¿Considera que los conocimientos relacionados al puesto de trabajo, influye en su desempeño eficiente?

Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()

6. ¿La personalidad de los servidores públicos, repercute en la mejor ejecución de sus funciones?

Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()

7. ¿Considera que el trabajo en equipo es una herramienta que permite la consecución de los objetivos institucionales?

Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()

V. PRODUCTIVIDAD

8. Ha sido informado de los parámetros sobre los cuales se evalúa su desempeño laboral?

Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()

9. ¿Considera que la evaluación del desempeño laboral, permite reducir errores dentro de los procesos administrativos?

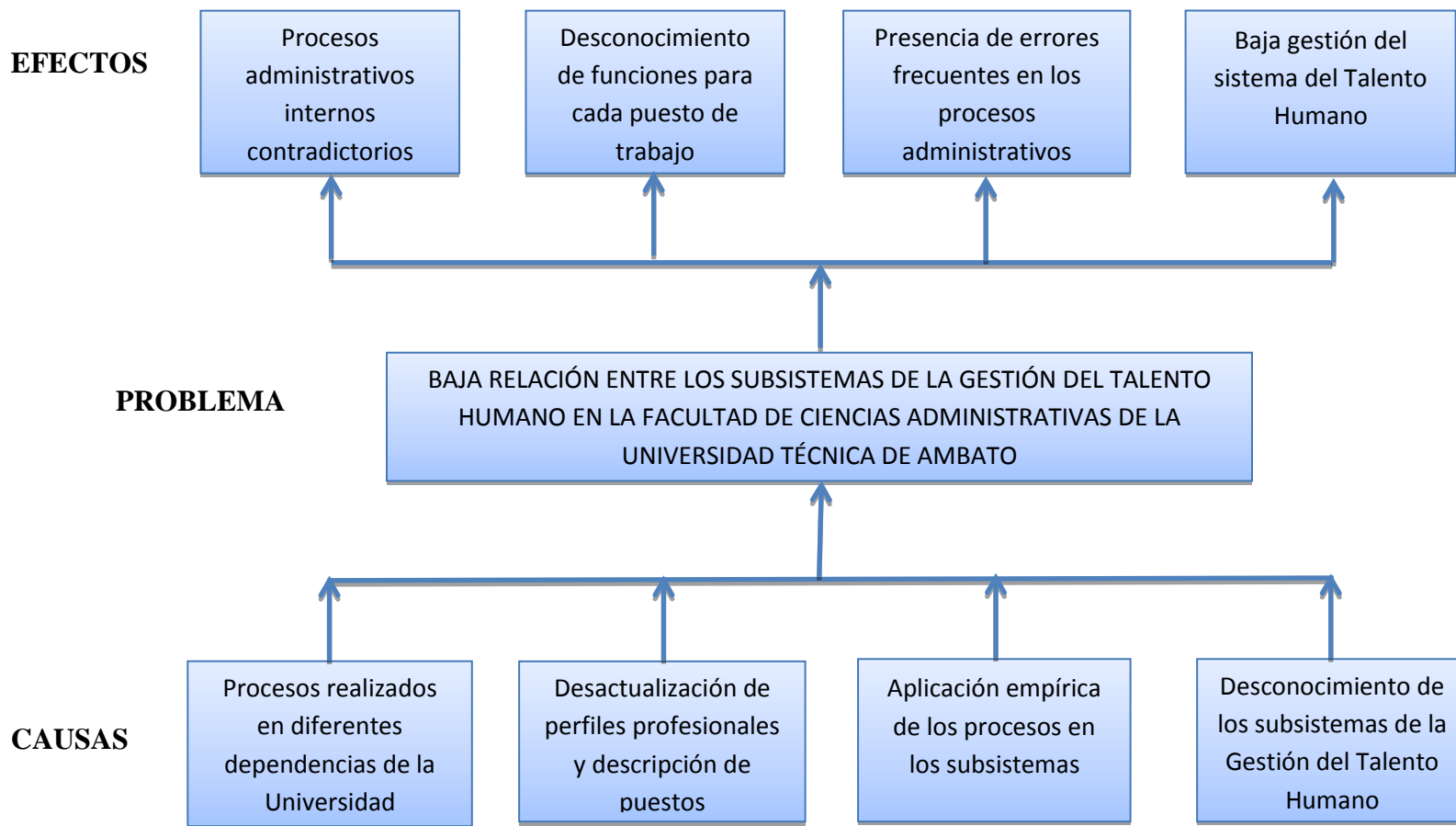
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
GUÍA DE ENTREVISTA

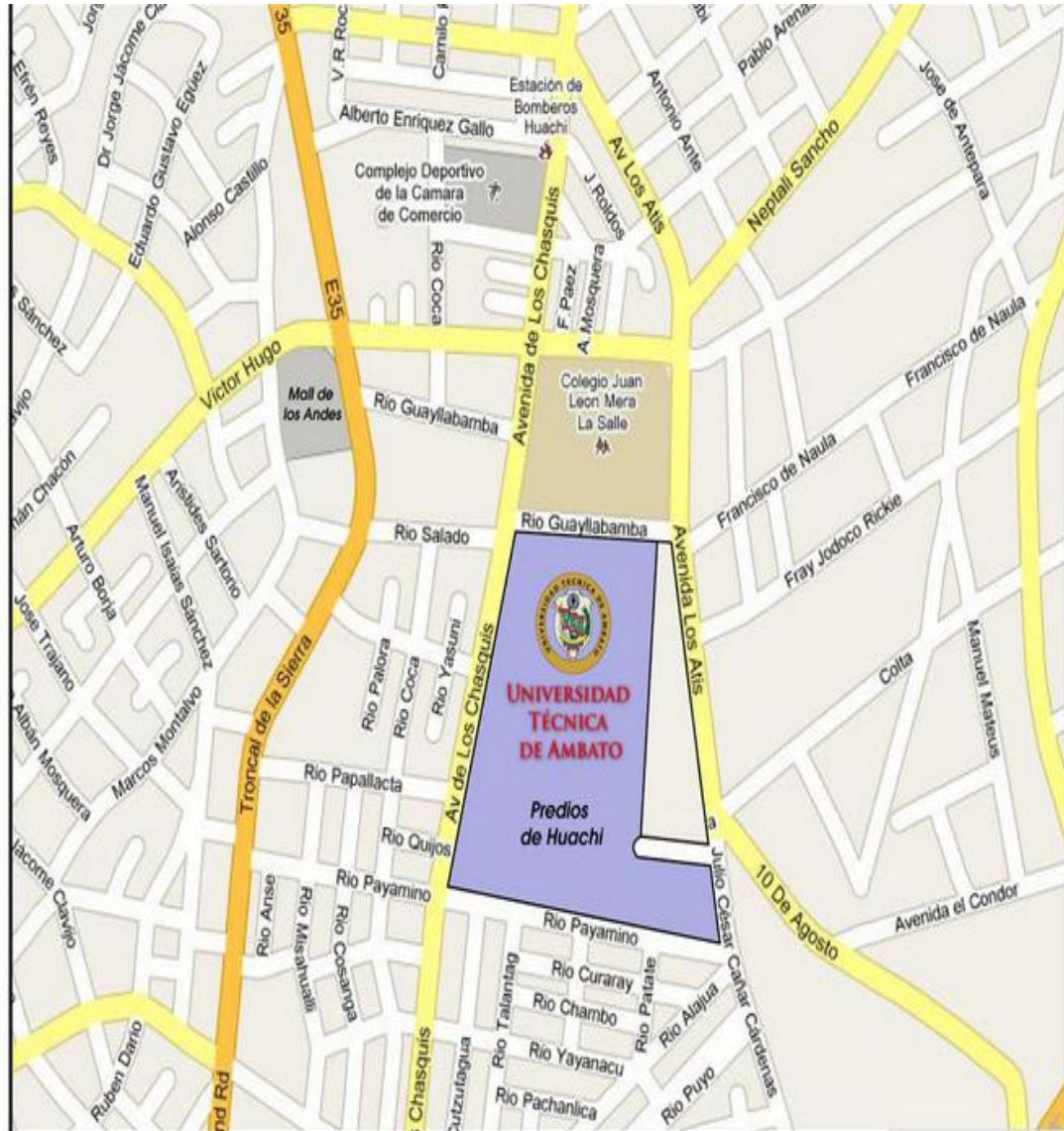
OBJETIVO: Determinar la necesidad de implementar un sistema de gestión de talento humano para mejorar el rendimiento laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas.

1. ¿Los parámetros establecidos para la selección del personal, cumplen con las necesidades de la institución?
2. Considera que la evaluación del desempeño contribuye a la retroalimentación de los procesos?
3. ¿Qué habilidades debe poseer un aspirante a servidor de la Facultad de Ciencias Administrativas?
4. ¿Cuáles son los valores más destacados para el personal que labora en la Facultad de Ciencias Administrativas?

ARBOL DE PROBLEMAS



**MAPA DE UBICACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**



ASPIRANTE A

GUSTAVO ANDRES PAREDES PUENTE

INFORMACIÓN PERSONAL

Edad: 30 años

Lugar y Fecha de Nacimiento: Ambato, 15 de octubre de 1982

EDUCACIÓN

Estudios Superiores

- Escuela de Negocios EOI, Madrid – España, 2006
- Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, 2004

Titulaciones

- Mater Executive en Gestión de la Calidad Total
- Doctor en Contabilidad y Auditoría
- Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración

CURSOS Y SEMINARIOS

Desarrollo Personal y Motivación (30 horas) CEDEMPRESARIAL, 2012

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- Auditor Externo, Calificado por el MIES, 2010 – 2012

IDIOMAS

- Dominio del idioma inglés tanto hablado como escrito

TECNOLOGÍA

- Manejo de programas computacionales de nivel avanzado

ASPIRANTE B

NOMBRE: Juan Diego Morales Cortez

Edad: 26 años

Estado Civil: Casado

FORMACIÓN ACADÉMICA

ESTUDIOS SUPERIORES

Ingeniero de Empresas

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

2004 – 2009

ESTUDIOS SECUNDARIOS

Bachiller en Ciencias Especialidad Físico Matemáticas

INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR “BOLÍVAR”

1998 – 2004

ESTUDIOS PRIMARIOS

Escuela “La Granja”

1991 – 1998

CURSOS Y SEMINARIOS

Atención al Cliente, CENTRO DE CAPACITACIÓN RENUEVO, 2013, 30 hrs.

IDIOMA

Inglés, Nivel Intermedio

TECNOLOGÍA

Manejo de Paquetes Contables

EXPERIENCIA LABORAL

Asesor de Ventas ASSA, Ambato, 2010 – 2012

ASPIRANTE C

ANA MICAELA GONZALEZ RUIZ

DATOS PERSONALES

FECHA DE NACIMIENTO: 29 de agosto 1984

EDAD: 28 años

ESTADO CIVIL: Soltera

EDUCACIÓN

ESTUDIOS SUPERIORES

Universidad de los Hemisferios, Escuela de Negocios, Quito, 2010

Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, Ambato,
2007

TUTILACIONES

Master en Banca y Finanzas

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración

CURSOS Y SEMINARIOS

“Bolsa de Valores y su Funcionamiento”, Bolsa de Valores Quito, 2009 (30 hrs)

IDIOMA

Inglés 100% hablado y escrito

TECNOLOGÍA

Manejo avanzado de ofimática

EXPERIENCIA LABORAL

Secretaria de Concejalía, Ilustre Municipio de Ambato, 2010 – 2012