

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

“La Gestión del Talento Humano y su incidencia en los Procesos
Administrativos de las Escuelas de la UPEC”

Tesis de grado previa la obtención del
título de Ingeniera en Administración de
Empresas y Marketing

AUTORA: Sandra Sabina Hualpa Morán

ASESOR: Dr. José Pijal Rojas

TULCÁN - ECUADOR

AÑO: 2013

CERTIFICADO.

Certifico que la estudiante Sandra Sabina Hualpa Morán con el número de cédula 0401453378 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en los Procesos Administrativos de la UPEC - Escuelas”.

Este trabajo se sujeta a las normas, metodología y manual de estilo dispuestos en el reglamento de Grado del Título a Obtener bajo la Línea de Investigación Desarrollo Empresarial; por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

Dr. José Pijal Rojas

Tulcán, 22 de julio de 2013

AUTORÍA DE TRABAJO.

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía.

Yo, Sandra Sabina Hualpa Morán con cédula de identidad número 0401453378 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

F.....

Sandra Hualpa

Tulcán, 22 de julio de 2013

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.

Yo Sandra Sabina Hualpa Morán, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, 22 de julio de 2013

Sandra Sabina Hualpa Morán
CI 040145337-8

AGRADECIMIENTO.

El trabajo de investigación fue realizado bajo la supervisión del Dr. José Pijal, Director Académico de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a quien le extiendo mi más sincero agradecimiento por el apoyo incondicional brindado en la realización de este tema de investigación; además, reconocer su paciencia, tiempo, esfuerzo y dedicación para que este trabajo tenga éxito y llegue a su feliz término.

A mis padres, por darme el apoyo más grande e importante durante la vida Universitaria, quienes se convirtieron en el pilar de apoyo en el transcurso de mis estudios, fueron ellos quienes compartieron conmigo las alegrías, las tristezas, las noches frías de desvelo, colaborando de manera desinteresada para lograr mis sueños y metas; enseñándome todos los días cosas trascendentales como la responsabilidad, honestidad y el respeto por los demás.

A una persona maravillosa y especial para mí, quien con sus palabras de aliento, me enseñó que todos los días son importantes en nuestras vidas porque siempre se aprenden cosas nuevas, solo se requiere ser perseverante, tener confianza en sí mismo, gracias por ser el aliento y el motor que me impulsó a ser mejor cada día, porque todo esto se logra con dedicación y esmero.

A mis compañeros de clase, quienes compartieron conmigo los momentos tristes y alegres en el aula de clase, y que con sus bromas y mensajes aprendimos a vivir como verdaderos amigos y ayudarnos los unos a los otros.

A mis maestros, quienes aportaron con sus conocimientos para convertirme en una profesional capaz de solucionar problemas en la sociedad y servir de apoyo al desarrollo social y económico de nuestro país.

A Dios, por guiar mi camino, brindarme la oportunidad de vivir y de compartir con los demás los conocimientos adquiridos en la Vida Universitaria.

DEDICATORIA.

Este trabajo lo dedico a Dios por guiar mi camino y brindarme la sabiduría, la confianza de seguir adelante con mis metas y lo más importante darme salud y fortaleza de ser constante en la ejecución de esta aspiración.

A mis padres que gracias a sus consejos, paciencia y amor de hogar inculcaron en mí valores como la responsabilidad, honestidad, lealtad y compromiso con el trabajo; a ti madrecita querida te entrego este logro; porque eres la luz que ilumina mi camino, y estoy segura de que sin ti hubiera sido imposible alcanzar esta meta. A mis hermanos, de manera especial a Janeth, quien con su valor y fortaleza me ha enseñado a ser perseverante durante la trayectoria de mi vida.

A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi en especial a los docentes de la Escuela de Administración de Empresas y Marketing, quienes me otorgaron los conocimientos y la orientación suficiente para mi formación profesional, haciendo posible la culminación de este arduo trabajo con su apoyo y espíritu alentador durante toda mi vida universitaria.

Los estudios van de la mano con el corazón, por eso dedico gran parte de este trabajo a una persona muy especial, quien compartió conmigo cosas buenas y malas y se convirtió en mi sombra para brindarme apoyo incondicional y recordarme todos los días que debo seguir adelante, que solo se requiere tener constancia y esmero para lograr este sueño; sueño que hoy es una realidad.

A mis queridos compañeros Jennifer, Milton, Viviana, Soraya, Mercy, Anita; a todos ustedes gracias por ese apoyo desinteresado que fue signo de compañerismo, respeto y motivación para forjar este objetivo, gracias por compartir conmigo los momentos felices y difíciles de nuestra carrera universitaria gracias por su amistad verdadera y recuerden siempre que los amigos incondicionales se los lleva en el corazón

| | |
|---|--------|
| ÍNDICE GENERAL | |
| CERTIFICADO..... | i |
| AUTORÍA DE TRABAJO..... | ii |
| ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO. | iii |
| AGRADECIMIENTO..... | iv |
| DEDICATORIA..... | v |
| ABSTRACT | - 2 - |
| INTRODUCCIÓN | - 4 - |
| CAPÍTULO I..... | - 5 - |
| 1. EL PROBLEMA..... | - 5 - |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | - 5 - |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. | - 7 - |
| 1.3. DELIMITACIÓN..... | - 7 - |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN. | - 7 - |
| 1.5. OBJETIVOS..... | - 9 - |
| 1.5.1 Objetivo General. | - 9 - |
| 1.5.2 Objetivos Específicos. | - 9 - |
| CAPÍTULO II | - 10 - |
| 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | - 10 - |
| 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS..... | - 10 - |
| 2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL. | - 13 - |
| 2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA..... | - 16 - |
| 2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA. (Variables) | - 19 - |
| 2.4.1 ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN | - 19 - |
| 2.4.1.1 Papel e Importancia de las Personas en la Organización | - 20 - |
| 2.4.2 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO | - 20 - |
| 2.4.2.1 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos..... | - 20 - |
| 2.4.2.2 Importancia de la Función Administración de Recursos Humanos | - 21 - |

| | |
|--|--------|
| 2.4.2.3 Primeras Teorías de la Administración de Recursos Humanos | - 21 - |
| 2.4.2.4 Administración Moderna del Recurso Humano..... | - 22 - |
| 2.4.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | - 23 - |
| 2.4.3.1 Nuevos Desafíos de la Gestión del Talento Humano..... | - 24 - |
| 2.4.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS | - 27 - |
| 2.4.4.1 Cómo definir una competencia | - 27 - |
| 2.4.4.2 Clasificación de las Competencias | - 28 - |
| 2.4.4.3 Elementos de las Competencias | - 29 - |
| 2.4.4.4 Competencias Laborales..... | - 30 - |
| 2.4.4.5. Sistema de Gestión por Competencias..... | - 31 - |
| 2.4.4.6. Definición de los niveles de competencias | - 31 - |
| 2.4.5. PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS | - 32 - |
| 2.4.5.1. Planificación de Talento Humano | - 32 - |
| 2.4.5.2. Organización de Talento Humano | - 33 - |
| 2.4.5.3. Atracción e integración de Talento Humano | - 35 - |
| 2.4.5.4. Formación y Desarrollo de Talento Humano..... | - 38 - |
| 2.4.5.5 Evaluación de Desempeño de Talento Humano..... | - 40 - |
| 2.4.5.6. Compensación y beneficios del Talento Humano | - 41 - |
| 2.4.5.7. Retención de Talento Humano | - 43 - |
| 2.4.5.8. Supervisión de Talento Humano..... | - 45 - |
| 2.4.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | - 46 - |
| 2.4.6.1. Importancia de la Estructura Organizacional | - 46 - |
| 2.4.7. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA | - 47 - |
| 2.4.7.1. Tipos de Organización..... | - 47 - |
| 2.4.8. ORGANIGRAMAS..... | - 47 - |
| 2.4.8.1. Importancia de los Organigramas en una Organización | - 48 - |
| 2.4.8.2. Niveles jerárquicos | - 48 - |
| 2.4.9. MANUAL DE FUNCIONES..... | - 49 - |

| | |
|---|---------|
| 2.4.9.1. Importancia del Manual de Funciones | - 49 - |
| 2.4.9.2. Contenido de los Manuales | - 49 - |
| 2.4.10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | - 49 - |
| 2.4.11. PROCESO ADMINISTRATIVO | - 50 - |
| 2.4.11.1. Fase Mecánica | - 51 - |
| 2.4.11.2. Fase Dinámica | - 51 - |
| 2.4.11.3. Proceso | - 52 - |
| 2.4.11.4. Jerarquización de Procesos | - 53 - |
| 2.4.11.5. Mapa de Procesos..... | - 54 - |
| 2.4.11.6. Diseño de Procesos | - 55 - |
| 2.4.12. DIAGRAMA DE FLUJO | - 55 - |
| 2.4.12.1. Pasos para Elaborar un Diagrama de Flujo | - 55 - |
| 2.4.13. VOCABULARIO TÉCNICO..... | - 56 - |
| 2.5. IDEA A DEFENDER. (Investigación cualitativa) | - 59 - |
| 2.6. VARIABLES. | - 59 - |
| CAPÍTULO III | - 60 - |
| 3. METODOLOGÍA. | - 60 - |
| 3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN. | - 60 - |
| 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN. | - 60 - |
| 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN..... | - 61 - |
| 3.3.1. Población | - 61 - |
| 3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES..... | - 63 - |
| 3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | - 71 - |
| 3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... | - 72 - |
| 3.6.1 Análisis e Interpretación de Resultados..... | - 73 - |
| 3.6.1.1 Encuesta | - 73 - |
| 3.6.1.2 De la entrevista | - 107 - |
| 3.6.1.3 De la Ficha de Observación | - 111 - |

| | |
|--|---------|
| 3.6.2 Validación de la Idea a defender. (Investigación Cualitativa)..... | - 112 - |
| CAPÍTULO IV..... | - 117 - |
| 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | - 117 - |
| 4.1 CONCLUSIONES..... | - 117 - |
| 4.2 RECOMENDACIONES | - 119 - |
| CAPÍTULO V..... | - 121 - |
| 5. PROPUESTA..... | - 121 - |
| 5.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA..... | - 121 - |
| 5.3 JUSTIFICACIÓN..... | - 123 - |
| 5.4 OBJETIVOS..... | - 126 - |
| 5.4.1 General: | - 126 - |
| 5.4.2 Específicos:..... | - 126 - |
| 5.5 FUNDAMENTACIÓN..... | - 127 - |
| 5.6 MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA..... | - 128 - |
| 5.6.1 Análisis y Diagnóstico Situacional | - 130 - |
| 5.6.1.1 Situación Geográfica..... | - 130 - |
| 5.6.1.2. Direccionamiento Estratégico..... | - 131 - |
| 5.6.1.3 Oferta Académica..... | - 132 - |
| 5.6.1.4 Estructura Organizacional | - 133 - |
| 5.6.2 Sistema de Gestión de Talento Humano Basado en Competencias... - | 134 - |
| 5.6.3 APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CADA PROCESO DE TALENTO HUMANO DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS DE LA UPEC..... | - 138 - |
| 5.6.3.1 PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO | - 138 - |
| 5.6.3.2 ORGANIZACIÓN DE TALENTO HUMANO..... | - 164 - |
| 5.6.3.3 ATRACCIÓN E INTEGRACIÓN DE TALENTO HUMANO..... | - 185 - |
| 5.6.3.4 FORMACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO | - 207 - |
| 5.6.3.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE TALENTO HUMANO | - 219 - |
| 5.6.3.6 COMPENSACIÓN DE TALENTO HUMANO | - 229 - |
| 5.6.3.7 RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO | - 243 - |

| | |
|---|---------|
| 5.6.3.8 PROCESO PARA SUPERVISAR A LAS PERSONAS EN BASE A COMPETENCIAS. | - 251 - |
| VI. BIBLIOGRAFÍA..... | - 261 - |
| VII. ANEXOS..... | - 264 - |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|--------|
| Tabla Nª 1 Población a quienes se les aplicó un Censo | - 62 - |
| Tabla Nª 2 Estratificación de la muestra | - 62 - |
| Tabla Nª 3 Operacionalización de Variables | - 64 - |
| Tabla Nª 4 Plan de Recolección de Información | - 71 - |
| Tabla Nª 5 Género de los encuestados | - 73 - |
| Tabla Nª 6 Cargo de los encuestados..... | - 74 - |
| Tabla Nª 7 Causas de Salida del Personal | - 75 - |
| Tabla Nª 8 Planificación de actividades en el puesto de trabajo | - 76 - |
| Tabla Nª 9 Actividades que realiza en el puesto de trabajo | - 76 - |
| Tabla Nª 10 Conocimiento de valores, normas y políticas de la UPEC | - 77 - |
| Tabla Nª 11 Forma de cubrir un puesto vacante | - 78 - |
| Tabla Nª 12 Medios por los que se conoció el puesto vacante | - 79 - |
| Tabla Nª 13 Técnicas de Selección aplicadas al Personal..... | - 80 - |
| Tabla Nª 14 Proceso de Inducción aplicado al Personal | - 81 - |
| Tabla Nª 15 Satisfacción del personal de apoyo..... | - 82 - |
| Tabla Nª 16 Procesos documentados en el puesto de trabajo | - 82 - |
| Tabla Nª 17 Disponibilidad de recursos | - 83 - |
| Tabla Nª 18 Técnicas de Evaluación de desempeño | - 84 - |
| Tabla Nª 19 Pago de sueldos | - 85 - |
| Tabla Nª 20 Incentivos y beneficios sociales | - 86 - |
| Tabla Nª 21 Capacitación y formación del Personal | - 87 - |
| Tabla Nª 22 Técnicas de Capacitación aplicadas al personal | - 88 - |
| Tabla Nª 23 Actividades más repetitivas del puesto de trabajo | - 89 - |
| Tabla Nª 24 Género de los encuestados..... | - 89 - |
| Tabla Nª 25 Cargo de los encuestados..... | - 90 - |
| Tabla Nª 26 Aspectos de Ingreso aplicados al Personal de Servicios..... | - 91 - |
| Tabla Nª 27 Importancia del proceso de contratación del Personal de Servicios- | 92 - |
| Tabla Nª 28 Porque identificar los Procesos de Contratación | - 92 - |
| Tabla Nª 29 Importancia de contar con un Sistema de Gestión de Talento Humano - | 93 - |

| | |
|---|---------|
| Tabla Nª 30 Ejecución de Procesos Administrativos | - 94 - |
| Tabla Nª 31 Frecuencia de evaluación de desempeño | - 95 - |
| Tabla Nª 32 Capacitación del Personal de Servicios | - 96 - |
| Tabla Nª 33 Género de los encuestados..... | - 96 - |
| Tabla Nª 34 Cargo de los encuestados..... | - 97 - |
| Tabla Nª 35 Procesos de Gestión de Talento Humano aplicados a docentes UPEC. | - 98 - |
| Tabla Nª 36 Importancia de contar con un Sistema de Gestión de Talento Humano | - 99 - |
| Tabla Nª 37 Porque contar con un Sistema de Gestión de Talento Humano... | - 100 - |
| Tabla Nª 38 Proceso de ingreso del Personal Docente de la UPEC | - 101 - |
| Tabla Nª 39 Medios por los que conoció el puesto vacante | - 102 - |
| Tabla Nª 40 Ejecución de Procesos Administrativos | - 103 - |
| Tabla Nª 41 Frecuencia de evaluación de desempeño | - 104 - |
| Tabla Nª 42 Instrumento Técnico de Evaluación a la Planta Docente..... | - 105 - |
| Tabla Nª 43 Capacitación de la Planta Docente..... | - 105 - |
| Tabla Nª 44 Frecuencia de Capacitación de la Planta Docente | - 106 - |
| Tabla Nª 45 Matriz EFE de las Unidades Académicas de la UPEC | - 114 - |
| Tabla Nª 46 Matriz EFI de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 115 - |
| Tabla Nª 47 Resumen de Requerimiento de Docentes por Área | - 142 - |
| Tabla Nª 48 Tiempo de dedicación de docentes Titulares y Ocasionales..... | - 143 - |
| Tabla Nª 49 Codificación de las áreas y sub áreas del conocimiento..... | - 144 - |
| Tabla Nª 50 Codificación general para las Escuelas de la UPEC | - 145 - |
| Tabla 51 Código internacional del país | - 146 - |
| Tabla Nª 52 Codificación de los niveles superiores de Formación | - 147 - |
| Tabla Nª 53 Codificación de las áreas del conocimiento..... | - 147 - |
| Tabla Nª 54 Código Internacional Académico..... | - 147 - |
| Tabla Nª 55 Código Nacional Académico | - 148 - |
| Tabla Nª 56 Código Institucional Académico | - 148 - |
| Tabla Nª 57 Código Malla Curricular..... | - 149 - |
| Tabla Nª 58 Código de nivel de formación | - 149 - |
| Tabla Nª 59 Códigos del eje de formación | - 150 - |
| Tabla Nª 60 Códigos de asignaturas de formación | - 150 - |
| Tabla Nª 61 Ejemplo de codificación de asignaturas de la Escuela de Administración de Empresas y Marketing | - 151 - |
| Tabla Nª 62 Competencias Específicas para Docentes de la UPEC..... | - 152 - |

| | |
|---|---------|
| Tabla Nª 63 Puntaje de evaluación de los participantes al concurso de méritos y oposición | - 198 - |
| Tabla Nª 64 Métodos para el desarrollo de Talento Humano en las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 213 - |
| Tabla Nª 65 Quienes deben evaluar el desempeño | - 219 - |
| Tabla Nª 66 Remuneración de docentes titulares por tiempo de dedicación.... | - 235 - |
| Tabla Nª 67 Remuneración de docentes titulares considerando título | - 235 - |
| Tabla Nª 68 Remuneración de docentes Ocasionales, Honorarios e Invitados | - 236 - |
| Tabla Nª 69 Remuneraciones y Beneficios Sociales..... | - 238 - |
| Tabla Nª 70 Plan de Acción de Higiene Laboral para el Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 243 - |
| Tabla 71 Plan de Acción de Salud Ocupacional para las Unidades Académicas de la UPEC | - 244 - |
| Tabla Nª 72 Plan para minimizar el Estrés en las Unidades Académicas de la UPEC | - 245 - |
| Tabla Nª 73 Plan de Acción para prevenir los accidentes del Talento Humano de las Unidades Académicas | - 246 - |
| Tabla Nª 74 Plan de Acción de Relaciones con los de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 248 - |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|--------|
| Gráfico Nª 1 Jerarquía de Necesidades | - 21 - |
| Gráfico Nª 2 Proceso de Cambio de una Organización..... | - 25 - |
| Gráfico Nª 3 Eras Organizacionales..... | - 27 - |
| Gráfico Nª 4 Clasificación de las Competencias | - 28 - |
| Gráfico Nª 5 Elementos de las Competencias | - 29 - |
| Gráfico Nª 6 Componentes de las Competencias Laborales..... | - 30 - |
| Gráfico Nª 7 Niveles de las Competencias..... | - 31 - |
| Gráfico Nª 8 Niveles Jerárquicos | - 48 - |
| Gráfico Nª 9 Elementos del Direccionamiento Estratégico..... | - 50 - |
| Gráfico Nª 10 Proceso Administrativo | - 51 - |
| Gráfico Nª 11 Partes de un Proceso | - 52 - |
| Gráfico Nª 12 Jerarquización de los Procesos | - 54 - |
| Gráfico Nª 13 Mapa de Procesos..... | - 54 - |
| Gráfico Nª 14 Fases del Diseño de Procesos | - 55 - |
| Gráfico Nª 15 Simbología de un Diagrama de Flujo..... | - 56 - |

| | |
|---|--------|
| Gráfico N ^o 16 Técnicas e instrumentos utilizados | - 73 - |
| Gráfico N ^o 17 Género de Encuestados | - 74 - |
| Gráfico N ^o 18 Cargo de los encuestados | - 74 - |
| Gráfico N ^o 19 Causas de salida de Personal de Apoyo de las Escuelas UPEC . | - 75 - |
| Gráfico N ^o 20 Planificación de actividades en el puesto de trabajo | - 76 - |
| Gráfico N ^o 21 Actividades que realiza en el puesto de trabajo | - 77 - |
| Gráfico N ^o 22 Conocimiento de valores, normas y políticas de la UPEC..... | - 77 - |
| Gráfico N ^o 23 Forma de cubrir un puesto vacante | - 78 - |
| Gráfico N ^o 24 Medios por los que se conoció el puesto vacante | - 79 - |
| Gráfico N ^o 25 Técnicas de Selección aplicadas al Personal | - 80 - |
| Gráfico N ^o 26 Proceso de Inducción aplicado al Personal | - 81 - |
| Gráfico N ^o 27 Satisfacción del personal de apoyo | - 82 - |
| Gráfico N ^o 28 Procesos documentados en el puesto de trabajo | - 83 - |
| Gráfico N ^o 29 Disponibilidad de recursos..... | - 83 - |
| Gráfico N ^o 30 Técnicas de Evaluación de desempeño..... | - 84 - |
| Gráfico N ^o 31 Pago de sueldos..... | - 85 - |
| Gráfico N ^o 32 Incentivos y beneficios sociales | - 86 - |
| Gráfico N ^o 33 Capacitación y formación..... | - 87 - |
| Gráfico N ^o 34 Técnicas de Capacitación aplicadas al personal..... | - 88 - |
| Gráfico N ^o 35 Actividades más repetitivas del puesto de trabajo | - 89 - |
| Gráfico N ^o 36 Género de los encuestados | - 90 - |
| Gráfico N ^o 37 Cargo de los encuestados | - 90 - |
| Gráfico N ^o 38 Aspectos de Ingreso aplicados al Personal de Servicios | - 91 - |
| Gráfico N ^o 39 Importancia del proceso de contratación del Personal de Servicios..... | - 92 - |
| Gráfico N ^o 40 Porque identificar los Procesos de Contratación..... | - 93 - |
| Gráfico N ^o 41 Importancia de contar con un Sistema de Gestión de Talento Humano | - 93 - |
| Gráfico N ^o 42 Ejecución de Procesos Administrativos | - 94 - |
| Gráfico N ^o 43 Frecuencia de evaluación de desempeño..... | - 95 - |
| Gráfico N ^o 44 Capacitación del Personal de Servicios | - 96 - |
| Gráfico N ^o 45 Género de los encuestados | - 97 - |
| Gráfico N ^o 46 Cargo de los encuestados | - 97 - |
| Gráfico N ^o 47 Procesos de Gestión de Talento Humano aplicados a docentes UPEC | - 98 - |
| Gráfico N ^o 48 Importancia de contar con un Sistema de Gestión de Talento Humano | - 99 - |

| | |
|--|-------|
| Gráfico N ^a 49 Porque contar con un Sistema de Gestión de Talento Humano. - | 100 - |
| Gráfico N ^a 50 Proceso de ingreso del Personal Docente de la UPEC..... | 101 - |
| Gráfico N ^a 51 Medios por los que conoció el puesto vacante..... | 102 - |
| Gráfico N ^a 52 Ejecución de Procesos Administrativos | 103 - |
| Gráfico N ^a 53 Frecuencia de evaluación de desempeño..... | 104 - |
| Gráfico N ^a 54 Instrumento Técnico de Evaluación a la Planta Docente | 105 - |
| Gráfico N ^a 55 Capacitación de la Planta Docente | 106 - |
| Gráfico N ^a 56 Frecuencia de Capacitación de la Planta Docente..... | 106 - |
| Gráfico N ^a 57 Argumentos de la Idea a defender..... | 113 - |
| Gráfico N ^a 58 Diferenciación de Procesos de Gestión de Talento Humano... - | 127 - |
| Gráfico N ^a 59 Modelo Operativo de la Propuesta..... | 129 - |
| Gráfico N ^a 60 Campus de la UPEC..... | 130 - |
| Gráfico N ^a 61 Direccionamiento Estratégico | 131 - |
| Gráfico N ^a 62 Oferta Académica | 132 - |
| Gráfico N ^a 63 Sistema de Gestión de Talento Humano basado en Competencias | 134 - |
| Gráfico N ^a 64 Codificación Internacional según la norma Técnica ISO 3166/2 - | 145 - |
| Gráfico N ^a 65 Codificación de la UPEC según la SENESCYT | 146 - |
| Gráfico 66 Planificación de Talento Humano Administrativo | 161 - |
| Gráfico 67 Planificación de Talento Humano Docente | 163 - |
| Gráfico N ^a 68 Información necesaria para el análisis de puestos..... | 169 - |
| Gráfico N ^a 69 Necesidad de mejorar la descripción de puestos..... | 176 - |
| Gráfico N ^a 70 Diagrama de Flujo Diseño y Análisis de Puestos..... | 182 - |
| Gráfico N ^a 71 Diagrama de Flujo Diseño y Análisis de Puestos de Talento Humano Docente | 184 - |
| Gráfico N ^a 72 Aspectos para definir el perfil del Talento Humano de las Unidades Académicas | 185 - |
| Gráfico N ^a 73 Inducción de Personal | 202 - |
| Gráfico N ^a 74 Medios Audiovisuales de Capacitación..... | 202 - |
| Gráfico N ^a 75 Diagrama de flujo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano.. | 204 - |
| Gráfico N ^a 76 Diagrama de flujo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano Docente | 206 - |
| Gráfico N ^a 77 Formación de Personal..... | 207 - |
| Gráfico N ^a 78 Proceso del Plan de Carrera y desarrollo Profesional de las Unidades Académicas de la UPEC..... | 214 - |

| | |
|--|---------|
| Gráfico N ^a 79 Diagrama de Flujo de Formación y Desarrollo de Talento Humano | - 216 - |
| Gráfico N ^a 80 Diagrama de Flujo de Formación y Desarrollo de Talento Humano Docente | - 218 - |
| Gráfico N ^a 81 Diagrama de flujo de evaluación de desempeño | - 226 - |
| Gráfico N ^a 82 Diagrama de Flujo de Evaluación de Desempeño de Docentes | - 228 - |
| Gráfico N ^a 83 Tipos de Remuneración de personal | - 229 - |
| Gráfico N ^a 84 Mapa de Competencias | - 229 - |
| Gráfico N ^a 85 Mapa de Competencias para la Planta Docente de la UPEC..... | - 231 - |
| Gráfico N ^a 86 Diagrama de flujo de Compensaciones de Talento Humano | - 240 - |
| Gráfico N ^a 87 Diagrama de flujo de Compensaciones de Talento Humano Docente.. | - 242 - |
| Gráfico N ^a 88 Plan de Acción de Seguridad y Salud Ocupacional para las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 244 - |
| Gráfico N ^a 89 Diagrama de Flujo de Seguridad y Salud Ocupacional | - 250 - |
| Gráfico N ^a 90 Base de datos de Talento Humano..... | - 251 - |
| Gráfico N ^a 91 Base de datos para el Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 252 - |
| Gráfico N ^a 92 Diagrama de flujo de Supervisión de Talento Humano Docente | - 258 - |
| Gráfico N ^a 93 Diagrama de flujo de Supervisión de Talento Humano Docente | - 260 - |

ÍNDICE DE FORMATOS

| | |
|--|---------|
| Formato N ^a 1 Planificación de la Demanda en base al Flujo de Personal..... | - 139 - |
| Formato N ^a 2 Planificación la Demanda de Talento Humano Docente de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 141 - |
| Formato N ^a 3 Identificación de Perfil Profesional de Personal de Secretaría y de Auxiliares de Servicio que oferta las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 155 - |
| Formato N ^a 4 Identificación de Perfil del Personal Docente de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 156 - |
| Formato N ^a 5 Diseño de Puestos de Personal de Administrativo y Auxiliares de Servicio de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 164 - |
| Formato N ^a 6 Diseño de Puestos del Personal Docente de la UPEC..... | - 166 - |
| Formato N ^a 7 Análisis de puestos para el personal que labora en las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 170 - |
| Formato N ^a 8 Ficha de Observación para Talento Humano Administrativo y Auxiliares se Servicio de las Escuelas de la UPEC | - 172 - |

| | |
|---|---------|
| Formato N ^o 9 Entrevista para el Análisis de Puestos de los Directores de Escuela de la UPEC..... | - 173 - |
| Formato N ^o 10 Cuestionario para el análisis de puestos de los Docentes de la UPEC | - 175 - |
| Formato N ^o 11 Descripción de puestos para Talento Humano Administrativo y de Auxiliares de Servicios de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 177 - |
| Formato N ^o 12 Solicitud de Requerimiento de Personal Administrativo y Auxiliares de Servicio de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 186 - |
| Formato N ^o 13 Solicitud de Requerimiento de Talento Humano Docente de la UPEC | - 187 - |
| Formato N ^o 14 Inventario de Talento Humano para Administrativo y Auxiliar de Servicios de las Unidades Académicas de la UPEC | - 189 - |
| Formato N ^o 15 Inventario de Talento Humano para el personal Docente de la UPEC | - 189 - |
| Formato N ^o 16 Cartelera para Reclutar Talento Humano Interno en las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 191 - |
| Formato N ^o 17 Informe de la Unidad de Talento Humano de la UPEC | - 192 - |
| Formato N ^o 18 Convocatoria Pública para Vincular Personal Administrativo y Auxiliares de Servicios de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 193 - |
| Formato N ^o 19 Convocatoria Pública para Vincular profesores a la UPEC | - 194 - |
| Formato N ^o 20 Solicitud de empleo para el personal administrativo, Auxiliares de Servicios y planta docente de las Unidades Académicas..... | - 196 - |
| Formato N ^o 21 Entrevista para vincular personal en las Unidades Académicas de la UPEC | - 197 - |
| Formato N ^o 22 Matriz de calificación de méritos y oposición de personal Administrativo y de Servicios de las Unidades Académicas de la UPEC | - 198 - |
| Formato N ^o 23 Matriz de calificación de méritos y oposición de docentes de la UPEC | - 199 - |
| Formato N ^o 24 Contrato de Servicios Ocasionales del Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 200 - |
| Formato N ^o 25 Acción de Personal de Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 201 - |
| Formato N ^o 26 Formulario para determinar necesidades de capacitación de Talento Humano Administrativo y Auxiliares de Servicio | - 208 - |
| Formato N ^o 27 Formulario para determinar necesidades de capacitación de Docentes de la UPEC..... | - 209 - |

| | |
|--|---------|
| Formato N ^o 28 Programación de la Capacitación del Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 210 - |
| Formato N ^o 29 Asistencia de Capacitación del Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 211 - |
| Formato N ^o 30 Evaluación de Capacitación del Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 212 - |
| Formato N ^o 31 Escala de puntuación para evaluar el desempeño | - 220 - |
| Formato N ^o 32 Lista de verificación de evaluación de desempeño | - 221 - |
| Formato N ^o 33 Cronograma de evaluación de desempeño de talento humano administrativo y auxiliares de servicios de las Unidades Académicas..... | - 222 - |
| Formato N ^o 34 Cronograma de evaluación de desempeño de talento humano docente de la UPEC..... | - 222 - |
| Formato N ^o 35 Formulario de Evaluación de desempeño del talento humano administrativo | - 223 - |
| Formato N ^o 36 Plan de mejora para talento humano administrativo y de auxiliares de servicios de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 224 - |
| Formato N ^o 37 Mapa de Competencias del Personal Administrativo y Auxiliares de Servicio de las Unidades Académicas | - 230 - |
| Formato N ^o 38 Mapa de Competencias del Talento Humano Docente de las Unidades Académicas | - 232 - |
| Formato N ^o 39 Rol de Pagos General del Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 237 - |
| Formato N ^o 40 Nómina de pago Individual del Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 238 - |
| Formato N ^o 41 Planilla de análisis de Seguridad en el trabajo para las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 247 - |
| Formato N ^o 42 Calendario anual de trabajo de T.H Administrativo y Auxiliares de Servicio de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 253 - |
| Formato N ^o 43 Calendario Académico Semestral del Talento Humano Docente de las Unidades Académicas de la UPEC..... | - 254 - |
| Formato N ^o 44 Supervisión de Trabajo del Talento Humano Administrativo y de Servicios de las Unidades Académicas de la UPEC | - 255 - |
| Formato N ^o 45 Hoja de Registro Académico de los Docentes de la UPEC | - 256 - |

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente proyecto de Tesis plantea el tema denominado “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en los Procesos Administrativos de las Escuelas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, ubicada en la ciudad de Tulcán Provincia del Carchi.

Se empieza haciendo un diagnóstico del problema, indicando las causas y los efectos que se producen actualmente en las Unidades Académicas de la UPEC; esto conlleva a la búsqueda de una solución inmediata, para lo cual, se propone el Diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano basado en Competencias que genere eficiencia en la ejecución de los Procesos Administrativos de las Escuelas de la Institución.

Se inicia analizando el aspecto teórico que fundamente el tema de estudio y permita entender la propuesta planteada; es importante señalar que para recopilar la información se ha tenido la colaboración desinteresada de los involucrados como: Personal Administrativo, Auxiliares de Servicio, Planta Docente de las Unidades Académicas; asimismo la colaboración de Director Administrativo, Jefe de Personal, Director Financiero, Presidente de la Comisión de Evaluación Interna. Dicha población hizo posible la tabulación, análisis e interpretación de datos, resultados que hicieron posible conocer cómo se maneja el talento humano en las Escuelas de la Universidad.

Con esta propuesta, el Talento Humano de las Unidades Académicas de la Universidad podrán mejorar el nivel de desempeño y entregar un servicio de Educación Superior diferenciado con un capital humano eficiente; que permita a la Institución contar con una ventaja competitiva que le ayude a cumplir con los objetivos corporativos planteados.

ABSTRACT

The present project of Thesis outlines the denominated topic "The Administration of the Human Talent and its incidence in the Administrative Processes of the Schools of the UPEC, located in the City of Tulcán County of the Carchi.

You begins making a diagnosis of the problem, indicating the causes and the effects that take place at the moment in the Academic Units of the UPEC, this bears to the search of an immediate solution, for that which intends the Design of a System of Administration of Human Talent based on competitions that it generates efficiency in the execution of the Administrative Processes of the Schools of the Institution.

For that which begins analyzing the theoretical aspect that bases the study topic and allow to understand the outlined proposal, it is important to point out that to gather the information the disinterested collaboration it has been had of those involved as Administrative Personnel, Auxiliary of Service, it Plants educational of the Academic Units, also Administrative Director's collaboration, Head of personnel, Financial Director, President of the Commission of Internal Evaluation, population that made possible the tabulation. Analysis and interpretation of data, results that they made possible to know how the human talent is managed in the Schools of the University.

With this proposal the Human Talent of the Academic Units of the Schools of the University will be able to improve the acting level and to give a service of Superior Education differed with an efficient human capital; that it allows to the Institution to have a competitive advantage that he/she helps him to fulfill the proposed corporate objectives

Uchillayachishka yuyaykuna

Kay taripay hipamunayta paktachishka rurashkaka “Runakunapa llamkay ushayta rikuchikmi kan, shinallata UPEC yachanawasi llamkay pushak ukupi imashina yanapak” nishka shutitami apan. Kayka Tulcán llaktapi, Carchi marka ukupimi sakirin.

Kallaripika llakimanta tapuykunata rurashpami kallarinchik, UPEC yachakuy ukupi imamanta llakikuna tiyashkata rikuchishpa, imakunatak llakichikta rikushpapash; kayta rikushpaka uchalla llakita allichina maskaymanmi aparka, chaypami kay Runakunapa llamkay pushak rurayrikuchi mutsurishkata rikunchik, ushaykunata rikushpa, maypimi Yachanawasi llamkay pushak ukupi ushayta rikuchichun munayta charimanta.

Shinapash kay taripayta rurashpa kallarin kapa yachayka imashina yuyay kakta rikushparami kallarinchik, shinallata ima yuyaywan nishkata hamutachin, kay rurayta paktachinkapakka yachanawasipi tukuy llamkakkunapa yanapayta, willachikunatapash mutsushkanchik, paykunami kan: Pushak ukupi llamkakkuna, wasikamakkuna, yachachikkuna, llamkakkunapa apuk, llamkakkunata rikuk, kullkihawa rikuk, llamkakkunata taripak ukuta pushak, shinallata llaktayukkuna killkashpa yanapakkuna. Killkashka yachaypi ima yuyaywan killkashkata yachana, Amawtay yachanawasi ukupi runakunapa llamkay ushayta imashina killkashpa riksichishkata rikunchik.

Kay ruraywanka Amawtay yachanawasi ukupi llamkakkunaka, runakunapa llamkay ushayta rikuchishpa, ashtawan llamkayta sumakyachita ushanmi, shinallata allipacha sumak yachakushka runakunatami rikuchita ushan; kay ruraywanka kay Yachanawasi ukumi tukuy yachanawasikunawan rikushpaka imapi kashpapash chimpapurashpa, mishashpa kachun munayta charinchik, imashinami kay yachanawasipi tantarishkakunapa munay kan.

INTRODUCCIÓN

La Gestión de Talento Humano constituye un conjunto de prácticas, políticas, instrumentos, técnicas que deben utilizar las organizaciones para contratar y ubicar personas idóneas que cumplan las competencias necesarias para ocupar un puesto de trabajo adecuado y en el momento oportuno. Se torna necesario capacitar a los empleados, proporcionar los mecanismos necesarios que propicien motivación, compromiso y eficiencia en la organización debido a que actualmente el hombre es valorado por sus conocimientos y aportes intelectuales que permiten el desarrollo de una entidad. Entre las técnicas e instrumentos que deben diseñarse encontramos los siguientes: diseño, análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, remuneraciones, incentivos, beneficios, entrenamiento y desarrollo de personas, relaciones con los empleados, seguridad, higiene, calidad de vida, banco de datos y sistema de información. El talento de los trabajadores con los requisitos exigidos por el cargo de una organización es una tarea planificada para asegurar la eficiencia, en tanto que, el proceso administrativo cumple una función importante dentro de la Gestión del Talento Humano; esto significa que la planificación, organización, dirección y el control funcionan alrededor de los planes formulados para administrar correctamente al Talento Humano. La planeación es el proceso básico del sistema administrativo, ayuda a que el talento reunido en una organización funcione sincronizada y proactivamente, de manera inteligente, agregando valor e innovación; esto se logra si las personas saben lo que hacen y cómo lo hacen, en donde el talento humano se convierte en el activo principal que posee una institución porque impulsa el trabajo de forma efectiva. Es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo motivada; que sea capaz de potenciar el trabajo en equipo y generar eficiencia y eficacia a la Organización.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la era de la información y el conocimiento en que las organizaciones operan actualmente, la administración del talento humano se ha convertido en un pilar estratégico para la gestión de las organizaciones, el personal constituye su capital intelectual cuya presencia y participación activa es tan importante como los procesos, la infraestructura y la misma tecnología. Sin embargo, a menudo en las organizaciones encontramos trabajadores inconformes con sus puestos de trabajo, desorientados acerca de la forma de ejecutar las tareas o simplemente desmotivados y sin compromiso hacia la organización; esto sin duda, influye negativamente e imposibilita el desarrollo de las entidades.

En las Unidades Académicas se siente que existe eficacia relativa en los procesos ejecutados por el personal, lo que indica que se está gestionando el talento humano de forma empírica, esto podría convertirse en una barrera para contribuir con el cumplimiento de los indicadores de la calidad de la educación superior. Según las exigencias establecidas en la Ley Orgánica de Educación Superior y los organismos rectores del Sistema Universitario como el Consejo de Educación Superior (CES), el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación SENESCYT, quienes establecen control y supervisión de trámites, permisos y requisitos gracias a los cuales las instituciones universitarias operan con legalidad, al amparo de una garantía pública sobre el alcance de sus actividades académicas.

Por lo antes mencionado es importante describir la problemática que se presenta en las Unidades Académicas de la Universidad; así por ejemplo, se utilizan escasas herramientas técnicas para incorporar talentos a la Institución, lo que se hace, es dar cumplimiento a lo estipulado en la reglamentación interna general. Los subprocesos de reclutamiento y selección

son deficientes, se asignan profesionales con diferente perfil al que se requiere para cubrir la vacante laboral, se desaprovecha el potencial humano y se limita al mismo a desarrollar nuevas ideas, experiencias y expectativas en el cumplimiento de sus tareas provocando bajo nivel de desempeño de su talento humano.

La inaplicación de procesos para recompensar al personal; como el uso inadecuado o cambiante de políticas genera inconformidad, baja dedicación y esfuerzo, poca participación y compromiso en el puesto de trabajo; además la necesidad de contar con programas de incentivos, induce a que el personal se encuentre poco motivado, incapaz de apropiarse de la misión y visión organizacional y de generar trabajo en equipo que aporte con valor agregado al desarrollo de las Unidades Académicas de la UPEC.

Existe un bajo direccionamiento de los programas tendientes al desarrollo del personal, debido a que los cursos de capacitación que se dictan se los hace sin considerar las necesidades del personal; por lo que el nivel de capacitación que reciben es bajo, pese a que los seminarios y cursos de formación son planificados al inicio del año y constan en el plan de formación continua del talento humano Institucional, se puede evidenciar que existe deficiencia en su ejecución provocando que el capital intelectual esté desactualizado de los últimos avances y tendencias del conocimiento.

Desde el punto de vista de la administración del talento humano, una organización viable es aquella que no solo consigue captar el recurso humano sino que mantiene satisfecho al empleado en su puesto de trabajo, en las Unidades Académicas existe un grado de despreocupación en dar mayor atención a las relaciones con los empleados en lo referente a programas de higiene, seguridad en el trabajo, calidad de vida, induciendo a que el talento humano se sienta descomprometido con su labor asignada.

Finalmente es clave mencionar que en la Universidad no se llevan registros sistemáticos del talento humano, utilizando bases de datos y sistemas de supervisión de personal; como consecuencia existe deficiente control de actividades laborales limitando a que el jefe inmediato pueda hacer un

seguimiento, orientación y acompañamiento en el trabajo diario a fin de evitar improvisaciones en sus labores cotidianas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

“La inadecuada gestión del talento humano genera ineficiencia e ineficacia en la ejecución de los Procesos Administrativos de las Escuelas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi”.

1.3. DELIMITACIÓN

La presente investigación tiene como objeto de estudio la gestión de talento humano y su incidencia en los procesos administrativos de las Unidades Académicas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, ubicada en las calles Antisana y Avenida Universitaria Cantón Tulcán, Provincia del Carchi, se analizará la información correspondiente al período 2012 de las dependencias pertinentes.

1.4. JUSTIFICACIÓN.

El presente tema de investigación tiene vital importancia y está encaminado a determinar como un adecuado manejo de la gestión del talento humano ayudará a mejorar el desempeño del personal que labora en las Unidades Académicas de la UPEC. Al presente se incluye la Escuela de Enfermería que funciona bajo convenio con la Universidad Central del Ecuador. El capital humano es el eje principal en una organización que dinamiza los procesos institucionales y es esencial gestionarlo y ser el participe principal de su desarrollo personal y profesional.

Investigar esta problemática se fundamenta en que existe ineficiencia e ineficacia en el desempeño laboral, existiendo preocupación de mejorar la situación actual, dotando a las Escuelas de la Universidad de mecanismos y herramientas técnicas administrativas que ayuden a las Unidades Académicas a llevar un trabajo ordenado, además de que el talento humano tenga sentido de pertenencia con la Institución.

La principal beneficiaria será la UPEC porque con la adecuada gestión del talento humano que se desarrolle en las Escuelas que la conforman se contribuirá al proceso de Evaluación, Acreditación Institucional y por Carreras que deberá cumplir la Universidad para el aseguramiento de la calidad de la Educación Superior; quienes no cumplan con lo dispuesto en la Constitución quedarán fuera del Sistema de Educación Superior tal como consta en el art. 357 (Constitución, 2008, p.161). Además de que las Universidades y Escuelas Politécnicas tendrán la plena libertad de gestionar sus procesos internos como lo establece la Ley de Educación Superior en el art. 18 literal a. Haciéndose necesario que las Escuelas manejen sus actividades mediante procesos documentados y normados. (LOES, 2010, p.12).

Otro sector beneficiado es el personal de apoyo de las Escuelas de la UPEC, que lograrán un trabajo más ordenado con actividades y tareas desarrolladas con eficiencia y eficacia; direccionando también a los estudiantes y docentes a mejorar sus actividades de enseñanza y aprendizaje de manera holística.

Es importante indicar que el alcance de esta investigación incluye la generación de una propuesta que permita gestionar adecuadamente el talento humano de las Escuelas que conforman la Institución para captar personal idóneo-calificado al puesto de trabajo, lo que permitirá que los procesos administrativos sean ejecutados de forma eficiente; en este sentido, el beneficio será a crédito personal poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas de clase, demostrando con ello las competencias que he desarrollado y lo más significativo dotarle a las Escuelas de una herramienta administrativa básica para gestionar su capital intelectual. La investigación propuesta es factible desde el punto de vista económico, porque el alcance de la investigación no requiere de financiamiento significativo que limite el estudio de la problemática planteada.

En el aspecto técnico puedo mencionar que existen todos los recursos como hardware, software y material bibliográfico que sirven de soporte para la investigación sin constituir un limitante para el estudio de la problemática detectada.

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1 Objetivo General.

Determinar que la inadecuada Gestión del Talento Humano provoca ineficiencia e ineficacia en la ejecución de los Procesos Administrativos de las Escuelas de la UPEC, para diseñar una propuesta que mejore la situación actual en base de la problemática existente.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Analizar información bibliográfica sobre la Gestión del Talento Humano y su relación con los Procesos Administrativos.
- Elaborar un Diagnóstico Situacional de la Gestión del Talento Humano y su relación con los Procesos Administrativos de las Unidades Académicas de las Escuelas de la Universidad.
- Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano basado en competencias para las Escuelas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, sobre la base del diagnóstico situacional elaborado.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

La bibliografía más cercana realizada en la ciudad de Loja, con el título ***La gestión del talento humano*** según Aguilar et al. (2010) menciona que “ la idea es orientar a la institución para que a través de una administración efectiva alcance un mejor desempeño de su personal, debido a que el talento humano es considerado el factor primordial, que ayuda alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia” (p.53).

En esta investigación se concluye que:

- Los requerimientos del puesto, son requisitos que deberá cumplir la persona que ocupe una vacante.
- el diseño de puestos es esencial para facilitar el proceso de reclutamiento y selección y por ende para colocar al empleado con exactitud en el área requerida.
- La evaluación del desempeño indicará si la selección, orientación, formación, capacitación han sido aplicadas correctamente.
- Para cubrir una vacante las organizaciones deben identificar un número de requerimientos o requisitos mínimos, los cuales deberán ser cumplidos por los aspirantes.

Por lo tanto, se observa la necesidad de utilizar herramientas técnicas que proporcionen conocimientos, capacidades, experiencias para la ejecución de procesos de gestión de personal. En la actualidad, la riqueza y el bienestar de las organizaciones ya no están ligadas a la cantidad de recursos físicos y tecnológicos que posea, sino que se sustenta en la inteligencia y en las ideas que pueden aportar las personas dentro de la misma.

Otra investigación realizada en la ciudad de Quito, con el tema denominado “**Gestión administrativa y financiera de la unidad del talento humano de la Escuela Politécnica del Ejército**”, según Pazmiño (2007) menciona que “La gestión de talento humano tiene como objetivo fundamental proveer a la

organización de personal suficiente tanto en cantidad como en calidad requerida (competencias) en el momento adecuado y con la motivación suficiente” (p.18) En esta problemática se concluye que:

- Existe un sistema de gestión del talento humano aislado y no integrado, además que las actividades que se realizan no se alinean a la estrategia de la Unidad y de la Institución.
- Los procesos y subprocesos del sistema del Talento Humano no se han mejorado, debido a la falta de asignación de presupuesto para el cumplimiento del Plan Operativo.
- Es necesario implantar la propuesta en la institución a fin de garantizar el mejoramiento de procesos de gestión de personal en la ESPE.

Se puede evidenciar que el capital humano tiene trascendental importancia debido a que un talento muy bien integrado en la organización puede generar valor agregado para el desarrollo de la misma. La gestión del talento humano exige un manejo eficaz dentro de las organizaciones para lograr agilidad, efectividad, competitividad y sostenibilidad, así como también de proporcionar estabilidad laboral para fomentar las buenas relaciones humanas e interpersonales entre los colaboradores para mejorar el nivel de desempeño de todos los involucrados.

La gestión del talento humano tiene entre sus prioridades desarrollar competencias en el personal que se reflejen en habilidades, aptitudes, destrezas que ayuden al buen funcionamiento de la organización, para ello es necesario capacitar, desarrollar, integrar, formar equipos de trabajo, a fin de lograr coordinación entre dependencias, buena comunicación y lo más importante encontrar falencias y solucionarlas a tiempo.

De igual forma existe otra investigación realizada en la ciudad de Santo Domingo con el tema “**Diseño de un modelo administrativo de talentos humanos para la empresa Pronaca Regional Santo Domingo, Cantón Santo Domingo, Provincia Santo Domingo de los Tachilas**”, según González (2008) quien ratifica que “el Talento Humano es el activo principal de un negocio, siendo necesario utilizar herramientas técnicas actualizadas

para incorporar al personal a la empresa, a fin de garantizar la productividad y buen desempeño del mismo” (p, 68).

En este tema de investigación se concluye que:

- La selección de personal en PRONACA Regional Santo Domingo con la implementación de un modelo administrativo de talentos humanos, se pretende entregar a la organización personal idóneo para cubrir puestos vacantes.
- Es necesario verificar que el persona cumpla con los requisitos para el cargo y condiciones laborales aplicando subprocesos de: reclutamiento de personal, selección, admisión y empleo e inducción, lo cual permitirá que la empresa cuente con personal de calidad humana y profesional lo que favorecerá al Desarrollo Organizacional de la misma.
- Los programas de capacitación técnica y profesional se deben ejecutar conforme las necesidades del puesto de trabajo en el que se desempeña.
- Es necesario utilizar nuevos medios de evaluación, cambio y actualización de formatos o herramientas en los procesos de recursos humanos, esto permitirá que la organización esté a la vanguardia en lo que a Desarrollo Organizacional se refiere.
- Es de gran importancia establecer un modelo de Gestión del talento humano que contribuya al mejoramiento de la calidad en el desempeño laboral, optimizando capacidades.

Desde mi punto de vista puedo mencionar que la Gestión del Talento Humano es el punto clave para el buen funcionamiento de las organizaciones en donde se pretende orientar a las mismas sobre el manejo adecuado del personal, puesto que influye directamente en el buen desempeño de las funciones y tareas asignadas a los colaboradores en el puesto de trabajo, cabe indicar que un talento muy bien integrado, orientado, capacitado garantizará el desempeño del personal debido a que la actualización de conocimientos técnicos les permite ser más innovadores, creadores y generadores de valor agregado para la Institución.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

La Normativa Legal en la que se fundamenta el tema a investigar se enmarca en:

Constitución del Ecuador de 2008.- en su art. 355 establece que “el Estado reconocerá a las Universidades y Escuelas Politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde a los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución”; en el Art. 357, que establece que “el estado garantizará el financiamiento de las Instituciones públicas de Educación Superior, y que la distribución de estos recursos deberá basarse fundamentalmente en la calidad” (Constitución, 2008p. 160).

La UPEC por ser una institución pública posee autonomía administrativa es decir que tiene la plena potestad de desarrollar modelos de gestión que contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad académica que ofertan cada una de sus Escuelas, de allí la necesidad de contar con personal idóneo y calificado que ayude a fortalecer la gestión de los procesos que se llevan a cabo en la Institución.

Plan de Buen Vivir: en referencia al objetivo 2 las instituciones deben realizar las acciones pertinentes para lograr el desarrollo de las potencialidades del ser humano mediante una educación adecuada a fin de lograr la capacitación y formación en sus distintos niveles lo que conlleva al desarrollo del conocimiento y por ende de sus competencias para alcanzar la eficiencia laboral (SENPLADES, 2009, p.74).

Ley Orgánica de Educación Superior.- en base a lo establecido en el artículo 9 “La evaluación de la calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo”. Además se consideran los artículos 13, 18, literal e, 24 y 43, siendo una de las funciones principales evaluar, acreditar y categorizar a las Instituciones de Educación Superior, sus programas y carreras, y garantizar independencia y ética en el proceso como también es necesario promover el ingreso del personal docente y administrativo, en base

al concurso público y contar con autonomía responsable gestionando principalmente sus procesos internos a fin de alcanzar la eficiencia administrativa desarrollando el sentido humanista y el bien común de sus colaboradores a fin de contribuir al buen desempeño laboral (LOES, 2010, p.10).

Ley Orgánica del Servidor Público LOSEP, en referencia al Art. 54 se menciona que; “El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño” Ministerio de Relaciones Laborales (LOSEP, 2010, p.42)

Por lo tanto, se debe considerar que la Planificación, Organización, Dirección y Control del al Talento Humano es parte integral de la Institución; esto implica que la Universidad debe promover personal capacitado, en el tiempo preciso y en función de las metas y objetivos a alcanzar; sean estos a corto, mediano o largo plazo, lo que conlleva a determinar con anterioridad como se encuentran organizadas las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados y por ende retener el talento más valioso que genere calidad y eficiencia en el desarrollo de sus ocupaciones.

Código del Trabajo: En concordancia con los Artículos 2, 42, 44,45, 46, 49, 53, 69,83, 111, 169,179, entre los más importantes en los que se establece que el trabajo es un derecho, que debe ser respetado, remunerado en un tiempo no mayor a los 30 días, así mismo se muestra las obligaciones que tiene el empleador con el trabajador, las responsabilidades que asume el empleado en su lugar de trabajo, la jornada laboral y tiempo de descanso necesario para preservar la seguridad y bienestar del trabajador, todo esto contribuye a que el personal auxiliar de servicio desempeñe de forma eficiente su labor. (CT, 2013, pp. 1-34).

Reglamento de Carrera Académica y Escalafón del Profesor Investigador del Sistema de Educación Superior, En referencia a los Artículos 15, 16, 17,25,27, 31,48,49 entre los más principales en los que se

establecen los requisitos que debe cumplir el personal académico, proceso de selección de los mismos, escalas de remuneración y evaluación de desempeño, donde estos procesos deben ser incorporados en las Unidades Académicas de la UPEC para llevar una eficiente gestión de su talento humano docente. (CES, 2012, pp. 8-18).

Ley de creación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, el Consejo Nacional de Educación Superior de conformidad con lo previsto en el inciso primero del Art. 17 de la Ley Orgánica de Educación Superior, mediante resolución N^a RCP.S13.N^o361.05, emitió el informe favorable para su creación, en concordancia al Art. 1 "créase de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi con Sede en la ciudad de Tulcán, con personería Jurídica de derecho público y autonomía académica, administrativa, económica y financiera", en referencia al Art. 2 la universidad contará inicialmente con las siguientes facultades y Escuelas:

1.- Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

- Escuela de Administración de Empresas y Marketing
- Escuela de Comercio Exterior y Negociación Comercial

2.-Facultad de Industrias Agropecuarias y Ciencias Ambientales

- Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario
- Escuela de Turismo y Ecoturismo

La creación de la Universidad es la consecución de un derecho de la juventud carchense y es el producto de un largo proceso de acciones y gestiones de representantes de Instituciones públicas y privadas que comprometidos con el pueblo del Carchi hacen el sueño realidad de ofrecer una casona del saber a la juventud naciente de la Provincia del Carchi y evitar la migración de talentos hacia otras provincias del país.

Estatuto Codificado de la UPEC, aprobado mediante Resolución N^a 086-CSUP-2010; en concordancia con los Artículos 6 literal c y 64, 65 se puede mencionar que la Universidad Politécnica Estatal del Carchi tiene entre sus fines implementar modelos de gestión académico y administrativo los mismos

que estarán enfocados a asegurar la calidad y la excelencia en el desarrollo de sus actividades, así como también que se dispondrá el presupuesto necesario para capacitar al talento humano y lo más importante evaluar su desempeño laboral al menos una vez al año, siendo indispensable gestionar el talento humano para lograr la eficiencia laboral en las Unidades Académicas. (UPEC, 2010, p.28).

Reglamento Interno de la UPEC, aprobado con Resolución N° 006-CSUP-2009; referenciando los artículos 121, 122,123 literales c, g donde se menciona que los trabajadores serán nombrados considerando las necesidades institucionales para garantizar la estabilidad, remuneración y ascensos para contribuir a la eficiencia laboral de las Unidades Académicas (UPEC, 2009, p.36).

Reglamento del Sistema de Administración del Talento Humano de la UPEC, aprobado con Resolución N° 002- CSUP-2011, en concordancia a los artículos 2, 6,7,10,11,14,17,18,19, 22,32,68,74,80 entre los más esenciales en los cuales se ratifica la importancia de administrar el Talento Humano con la aplicación de técnicas, instrumentos, normas y procedimientos que permitan potencializar las competencias y capacidades del personal a fin de lograr una gestión de talento eficiente que promueva el desarrollo de procesos que contribuya a que se brinde un servicio de Educación Superior de calidad. (UPEC, 2011, pp.2-26).

2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.

En la era de la revolución industrial, donde las personas eran consideradas como una simple mercancía dotada de fuerza física, no se consideraba la existencia de sentimientos o emociones propias de un ser humano; llamándose a este período de Industrialización Clásica. En la Industrialización Neoclásica se presenta un cambio progresivo y aparece la competencia entre las organizaciones requiriendo de la innovación y el dinamismo del personal pasando de una época estática a la era de la innovación.

En 1990 nace la era del conocimiento, el capital humano y el capital intelectual, cuyo desafío es ser cada vez más competitivo debido a las exigencias tecnológicas y a los procesos de globalización. Por lo tanto el Recurso Humano se convierte en el elemento más importante y factor determinante del éxito organizacional. Se ha considerado abordar las diferentes teorías que se relacionan con la Gestión de Talento Humano así:

Douglas McGregor: Toma en cuenta el lado humano de las organizaciones, él describe dos formas de pensamiento; la primera, “teoría X”; está enfocada a que el personal trabaje bajo amenazas, sanciones; su única motivación es el dinero, toma al trabajo como una forma de castigo; evita en lo posible responsabilidades, manejándose un modelo tradicional donde el capital humano carece de iniciativa es individualista y se opone al cambio. (Parra, 2010, p. 5).

Se puede acotar que la teoría X se contrapone para el desarrollo del tema de investigación, mientras que la teoría Y aporta de alguna manera al enfoque de la Gestión por competencias propuesto por la autora **Martha Alles**; y tomado para el desarrollo del objeto de estudio, donde se evidencia el sentido humanista del trabajador aprovechando su potencial humano, identificando valores de honestidad, responsabilidad, compromiso, sentido de pertenencia, creatividad y la solución de los problemas es su prioridad, quien ratifica que con la aplicación de este modelo el rol directivo se convierte en facilitador, el aprendizaje se forja como una política en la organización donde las buenas relaciones interpersonales entre jefe y subordinado sean alentadoras, la toma de decisiones sea participativa y el manejo de información sea compartida; todo esto, con el fin de mejorar los procesos de gestión de talento humano, para lo cual la organización debe propiciar al capital humano las condiciones físicas y ambientales adecuadas, atenuando periódicamente la motivación humana que contribuye eficazmente a que el personal desarrolle sus competencias y por ende desempeñe de forma eficiente su trabajo.

Además Alles toma en cuenta parte de la teoría de los factores higiénicos propuesta por Frederick Herzberg, donde las condiciones físicas y

ambientales como: el salario, supervisión del trabajo, relaciones interpersonales que se manejan entre jefe y subordinado, son factores extrínsecos y la motivación es factor intrínsecos que sirve de base para que el personal pueda desempeñar el cargo asignado; se considera también parte del modelo analizado por Iceberg en lo relacionado a la parte visible que tiene que ver con el conocimiento y las destrezas y la parte invisible que enmarca procesos mentales como actitud, personalidad, carácter y valores, asimismo a David Clenlland que identifica a la motivación humana como base para desarrollar las competencias haciendo que el empleado tenga iniciativa e interés de innovar sus procesos habituales de trabajo y se sienta comprometido con la organización (Chacin, 2010).

La autora reflexiona también la perspectiva expuesta por Levy Levoyer donde las competencias son comportamientos que unas personas poseen más que otras; que contribuyen a que la organización alcance el éxito, Alles toma compilaciones de Spencer y Spencer quien clasifica a las competencias como: impacto, de logro, trabajo en equipo, iniciativa, desarrollo y liderazgo, todo esto conlleva alinear al capital intelectual a las necesidades organizacionales (Gross, 2009).

La presente investigación se fundamenta axiológicamente en el desarrollo de conciencia y mejoramiento continuo que se logrará a través de la formación permanente del ser humano; donde el aporte de juicios de valor permita al talento humano plantear alternativas de solución en su trabajo.

Epistemológicamente se fundamenta en la Administración moderna, la cual ha pasado por un proceso histórico de cambios para enfrentar la era del conocimiento y la información, tomando en cuenta que la gestión por competencias permitiría aprovechar de la mejor manera el potencial humano. Conjuntamente con los cambios de las teorías de la Administración de Talento Humano, las metodologías han cambiado, con la finalidad de acoplarse a los nuevos requerimientos del entorno, partiendo del enfoque de la enseñanza - aprendizaje, donde el personal es el actor, protagonista y

constructor de su propio conocimiento enfatizando su preocupación por ser mejor, promoviendo la calidad de la Educación Superior que ofrece la UPEC.

2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA. (Variables)

2.4.1 ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración surge desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad, es así que empieza a organizarse y a cooperar con sus semejantes, requiriendo de la división del trabajo para alcanzar las metas propuestas y generar nuevas formas de organización social, política y económica, donde la administración juega un papel indispensable para proporcionar herramientas necesarias que ayuden a coordinar los esfuerzos de los individuos en sus diferentes labores.

Según Idalberto Chiavenato (2009) la administración es; "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (P.12). Por lo tanto considero que la administración: es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos que dispone la organización, con la interacción de un grupo de individuos que coordinan de forma eficiente y eficaz las actividades y tareas para el logro de objetivos y metas organizacionales.

Se puede determinar cinco partes fundamentales que son:

- **Planificación:** Consiste principalmente en fijar la misión y objetivos de la organización por ende determinar las políticas, planes, procedimientos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos.
- **Organización:** consiste en determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados, el responsable y donde se toman las decisiones.
- **Dirección:** Es la acción de influir sobre los individuos para que contribuyan de forma eficiente en el cumplimiento de metas, para lo que se hace necesario motivar al trabajador y servir de guía en su trabajo.

- **Control:** medir el desempeño de cada colaborador para garantizar un trabajo en equipo.

2.4.1.1 Papel e Importancia de las Personas en la Organización

Se torna difícil separar el comportamiento de las personas con el de las organizaciones, debido a que son quienes las forman, operan, deciden y actúan en su nombre, esto refleja el grado de importancia que tiene el trabajador para la misma y lo más conveniente sería llamarles Talento Humano, capital humano, capital intelectual esto se lo hace cuando las personas representan un gran valor para la organización.

2.4.2 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Según Chiavenato (2008) la ARH es “el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tienen por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización”(p.56).

Por Robbins y Decenzo (2009) La ARH es la “función de la administración que se encarga de conseguir, capacitar, motivar, retener a empleados competentes” (p, 65). La Administración del Recurso Humano consiste en llevar una adecuada planificación de las actividades a ejecutar en el puesto de trabajo, organizando al talento Humano acorde a su perfil, dirigir y gestionar adecuadamente los procesos de trabajo y llevar un control o supervisión de la ejecución de los mismos.

2.4.2.1 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Las personas constituyen un pilar fundamental para las organizaciones de ahí la necesidad de que estas sean más consientes con sus colaboradores y les brinden la atención que realmente se merecen sus empleados quienes tienen los siguientes objetivos entre los más importantes:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a cumplir su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización

- Elevar la productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia en la Dirección
- Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo.

2.4.2.2 Importancia de la Función Administración de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2009) “Las organizaciones son auténticos seres vivos “(p.33), se encuentran en constante cambio a fin de enfrentar el mundo competitivo y globalizado del siglo XXI, donde son las personas quienes forjan el futuro siendo el pilar fundamental para que estas pueda alcanzar el éxito; separar el trabajo de las personas resulta difícil; puesto que el trabajo dignifica al hombre y mucho más cuando se trata de un talento proactivo, innovador, generador de conocimiento, y con calidad humana.

2.4.2.3 Primeras Teorías de la Administración de Recursos Humanos

- **Teoría de Maslow:** muestra una serie de necesidades que corresponden a todo individuo y se encuentran organizadas de forma estructural como una pirámide, de acuerdo a una determinación biológica y genética del individuo, tiene relación directa con la teoría de los factores higiénicos de Frederick Herzberg.

Gráfico N° 1 Jerarquía de Necesidades



Elaborado por: Galeon.com hoy en <http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>

- **Teoría X,** según McGregor (1979) menciona que “Las personas tienen antipatía para el trabajo, la mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la organización”. (p.22). Cabe decir que el Talento Humano prefiere ser dirigido, no asume responsabilidades, es perezoso, busca

ante todo su seguridad, su única motivación es el dinero. Se maneja un estilo de dirección autoritario, donde el jefe señala al subordinado lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta las normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión.

- **Teoría Y:** “El esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural”. En consecuencia, el Talento Humano no necesita la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen para conseguir los objetivos de la entidad, los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos, la gente está motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades. Se maneja un estilo de dirección participativa se proporciona las condiciones necesarias para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos.

2.4.2.4 Administración Moderna del Recurso Humano

Según Rodríguez (2007) se considera como administración moderna a “las etapas de planeación, organización y dirección por las que atreviese cualquier organismo con el fin de coordinar los diferentes recursos para lograr de manera eficiente la creación de algún bien o servicio” (p.17). La administración moderna en sí se podría decir que es un administrador moderno y actualizado en conocimientos técnicos y prácticos que le permitan relacionarse con un grupo de individuos en un puesto de trabajo y dar alternativas de solución a la organización, utilizando las técnicas y métodos que mediante estrategias modernas e innovadoras le permitan obtener buenos resultados y estar a la vanguardia del ámbito organizacional.

Por consiguiente una organización moderna será aquella que cuente con personal idóneo, tecnología y técnicas necesarias para lograr su visión y es necesario conocer los siguientes elementos del ser humano:

- **Capacidad:** Son cualidades que posee el trabajador para desarrollar sus actividades y responsabilidades a él encomendadas.

- **Intereses:** Son deseos o anhelos que pueden impulsar al empleado al cumplimiento de objetivos.
- **Oportunidades:** Es una circunstancia favorable para que el empleado pueda superarse a nivel personal o profesional.
- **Personalidad:** Es el comportamiento de una persona ante sus conocimientos o experiencias que tenga en el medio que lo rodea, es decir que la personalidad pueden percibirla sus compañeros de trabajo.

2.4.2.4.1 Contexto de la Administración de Recursos Humanos

Se menciona que las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las organizaciones; por lo que el trabajo requiere de esfuerzo y ocupa una gran cantidad de tiempo de sus colaboradores, quienes también necesitan de este para la subsistencia y desarrollo profesional, en consecuencia las organizaciones dependen irremediamente de las personas para poder operar, pues son éstas quienes dan vida, dinamismo, energía, inteligencia y creatividad a las organizaciones.

Cuando se utiliza el término Recursos Humanos se cataloga a la persona como un instrumento, sin darnos cuenta que este es el capital primordial en la organización, el cual posee habilidades, destrezas, características que le dan vida a una entidad, resultado importante utilizar el término Talento Humano.

2.4.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión de talento humano abarca un conjunto de actividades que dependen en menor grado de las jerarquías, órdenes y mandatos, más bien señala la importancia de la participación activa de todos los trabajadores de una organización e implica tomar en cuenta una serie de medidas como el compromiso del personal, pago equitativo de sueldos y salarios en función de su trabajo, trato justo al empleado, capacitación y formación permanente, vinculando políticas de contratación de personal que cumplan con las competencias necesarias para desempeñar el cargo, además de proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y productividad del talento humano en la organización. (Apaza, 2012).

Según Pozada (2008) “Talento humano no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades”.

Un talento posee las siguientes características capacidad de generar ideas, aplicarlas y transmitir las dentro de la organización, ser proponente y saber hacer bien las cosas, ser un individuo práctico en la toma de decisiones, siendo innovador que proponga el cambio y lo más importante que sea ético capaz de reconocer sus errores.

2.4.3.1 Nuevos Desafíos de la Gestión del Talento Humano

2.4.3.1.1 Hacia la Globalización

Según Grun, (2005) “Circunstancias como la apertura de mercados, tratados de libre comercio, orientación hacia la exportación originan que muchas organizaciones busquen prosperar en oportunidades de negocios en mercados globales” (p.215).

Es importante que una organización esté preparada para enfrentar este factor vinculando personal flexible, innovador, con las suficientes habilidades, destrezas, aptitudes que permitan al Talento Humano ser eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus tareas a él asignadas.

2.4.3.1.2 Incorporación de nuevas Tecnologías

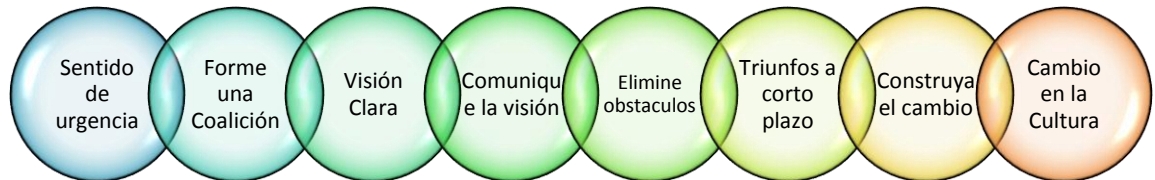
Actualmente la tecnología es el complemento del talento humano por lo que en tiempos de crisis es necesario optimizar al máximo el personal (Magallanes, 2010).

En la actualidad el talento humano debe incluir en su perfil profesional habilidades y conocimientos relacionados con la informática, pues se convierte en herramienta principal para gestionar el talento humano, siendo indispensable preparar y dar acompañamiento al personal cuando se incorporan nuevas tecnologías en la organización.

2.4.3.1.3 Administración del Cambio

Kotler presenta su proceso de 8 pasos hacia el cambio de una organización así:

Gráfico N° 2 Proceso de Cambio de una Organización



Fuente:(Kotler, 2012)
Elaborado por: Sandra Hualpa

- 1. Cree sentido de urgencia:** Identificar potenciales amenazas y determinar las oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.
- 2. Forme una poderosa coalición:** Identificar los verdaderos líderes de la organización, comprometerlos y fomentar el trabajo en equipo.
- 3. Crear una visión para el cambio:** Determinar los valores que son fundamentales para el cambio, creando estrategias para lograr el cumplimiento de la visión organizacional.
- 4. Comunique la visión:** Socializar las estrategias con los colaboradores de la organización y trabajar conjuntamente con el personal.
- 5. Elimine los obstáculos:** Realizar cambios de personal, recompensar y motivar el trabajo ejecutado por el Talento Humano.
- 6. Asegúrese triunfos a corto plazo:** Analizar con anticipación las oportunidades y amenazas que puedan existir en la organización.
- 7. Construya sobre el cambio:** Es importante analizar que salió bien y qué se necesita mejorar a fin de lograr la calidad en el trabajo.
- 8. Ancle el cambio en la cultura de la empresa:** Reconocer públicamente a los principales miembros de la organización a fin de lograr su compromiso e innovación en los procesos de trabajo.

Desde mi perspectiva el cambio tendrá éxito cuando todos los colaboradores de una organización trabajen en equipo para lograr un objetivo en común, siendo indispensable preparar al Talento Humano en la asimilación de las

nuevas tecnologías de comunicación, procesos de mejoramiento continuo, reestructuraciones en los diferentes departamentos para alcanzar un cambio proactivo.

2.4.3.1.4 Desarrollo del Capital Humano

Díaz (2009) “Conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona”. El conocimiento y las habilidades del capital humano han cobrado una gran relevancia, si bien es cierto que lo material sigue siendo necesario, pero en la era de la información el eje central de las organizaciones son las habilidades, el conocimiento y las actitudes de los trabajadores para lograr todo esto se requiere de esfuerzo, dedicación y tiempo.

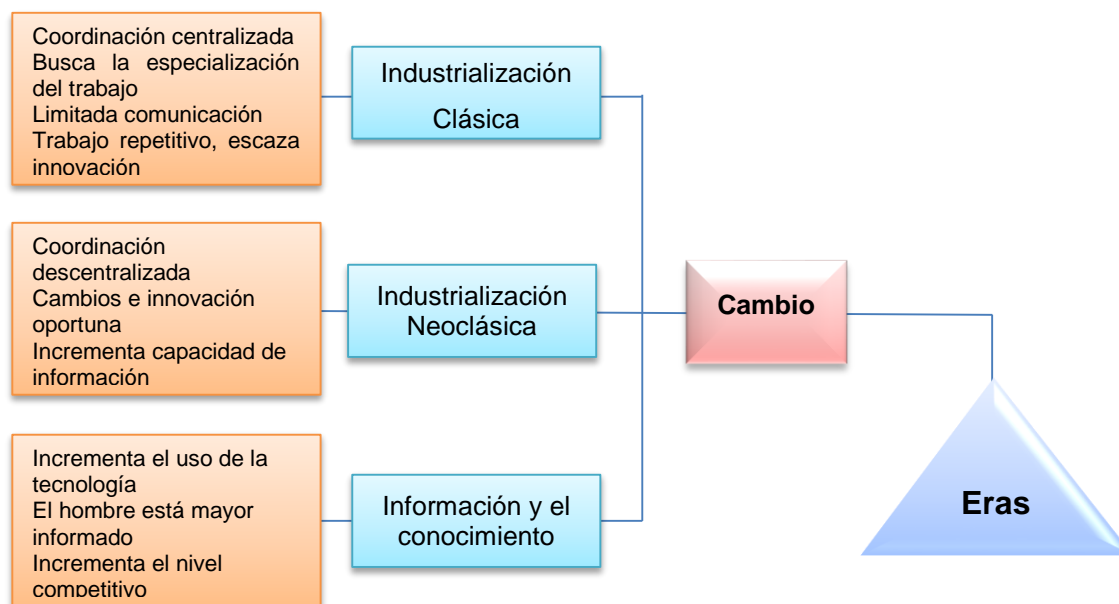
Es importante mencionar el capital intelectual con el que cuenta la organización, este es invisible y se refiere a la información intangible que posee una persona al momento de ejecutar las tareas contribuye de forma proactiva en el proceso de innovación. (Chiavenato, 2008, p.37).

2.4.3.1.5 Gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo.

Según Robins, Stephen y Coulter, Mary (2008): “Tratar a las personas como recursos organizacionales es despreciar el talento y la mente productiva de las personas” (87). En la actualidad ya no se habla de recurso humano o de empleados remunerados; sino más bien de colaboradores, socios, integrantes, activos inteligentes que se conocen como talento humano; quien con el avance tecnológico experimentan un increíble e intenso desarrollo organizacional donde el capital financiero dejó de ser el recurso más valioso, cediendo el lugar al conocimiento.

El trabajo ha sido constante en la existencia del ser humano a lo largo de la historia se han dado avances de las actividades laborales del ser humano, quien se encarga de desempeñar su trabajo de diversas formas, se puede decir que desde el siglo XX las organizaciones sufrieron grandes cambios en la estructura organizacional, en donde encontramos tres eras que son:

Gráfico N° 3 Eras Organizacionales



Fuente: <http://lizethtalentohumanoac.blogspot.com/2010/08/gestion>

Elaborado por: Sandra Hualpa

2.4.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

Según Alles (2010) “Es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente, el desarrollo profesional de las personas” (p.382). Por lo tanto la autora recalca que el personal competente se logra gracias a la educación, formación y aplicación de conocimientos, esto implica que las personas deben ser motivadas a fin de impulsar la excelencia organizacional a través del desarrollo de competencias individuales que les permita mejorar su desempeño laboral.

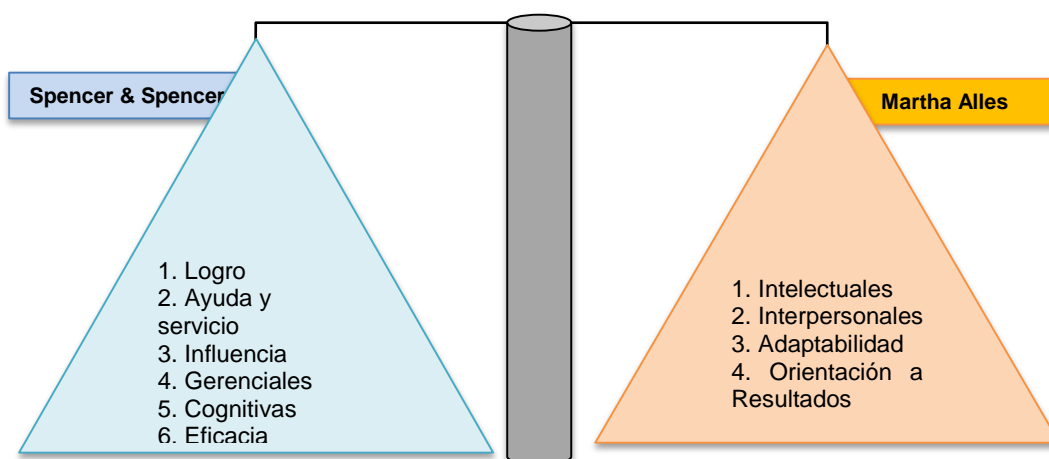
2.4.4.1 Cómo definir una competencia

Para Alles (2011) una competencia “hace referencia a características de personalidad devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.82).

Gómez (2011) “Características que una persona tiene en relación con su desempeño efectivo y/o superior”. Tomando referencia a las definiciones una competencia es una característica de personalidad y comportamiento que identifica a una persona y que la hace eficiente en el desempeño de una determinada actividad.

2.4.4.2 Clasificación de las Competencias

Gráfico N° 4 Clasificación de las Competencias



Fuente: (Alles, 2006, p.64)
Elaborado por: Sandra Hualpa

- **Logro y acción:** Orientación al Logro, orden, calidad, precisión, iniciativa, búsqueda de información.
- **Cayuda y servicio:** Entendimiento interpersonal, orientación al cliente.
- **Gerenciales:** Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo, liderazgo.
- **Influencia:** Manejo de relaciones interpersonales, conciencia con la organización.
- **Cognitivas:** pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica y profesional.
- **Eficacia personal:** Autocontrol, confianza en sí mismo y flexibilidad.

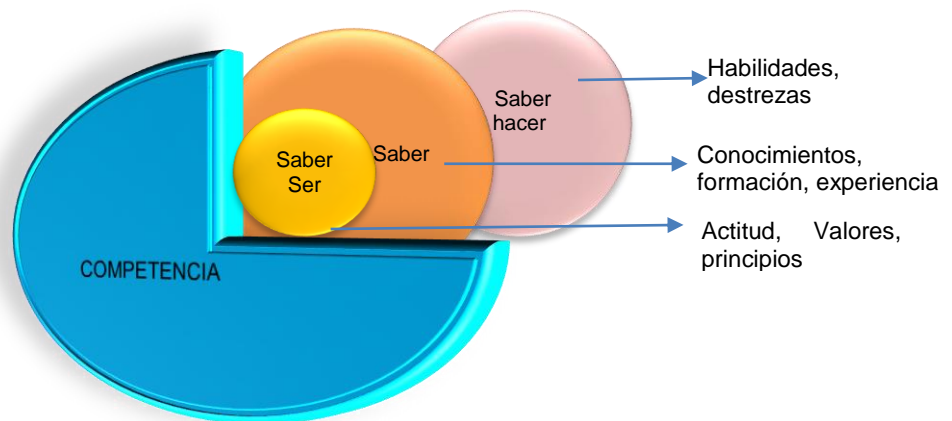
La autora Martha Alles para aplicar la gestión de Talento Humano en competencias las resume en las siguientes:

- **Intelectuales:** Perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización.
- **Interpersonales:** Dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad, comunicación oral.
- **Adaptabilidad:** Adaptación al medio
- **Orientación a Resultados:** Energía e Iniciativa, deseos al éxito, sensatez.

2.4.4.3 Elementos de las Competencias

McClelland & Spencer (1973) señalan que la base o la esencia de las competencias está en el saber, saber hacer y saber ser:

Gráfico N° 5 Elementos de las Competencias



Fuente: Izquierdo, 2010
Elaborado por: Sandra Hualpa

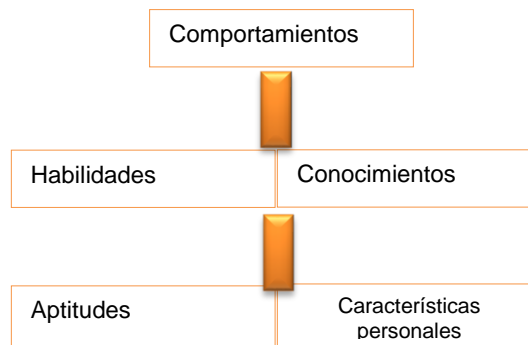
Tomando como base la esencia de las competencias, Alles propone los siguientes elementos:

- **Poder Hacer:** Contar con un conjunto de valores, políticas y conocer los procesos y procedimientos a ejecutar en el área de trabajo.
- **Saber hacer:** Tener la formación, experiencia, habilidades, destrezas y talentos para desempeñar el cargo a ocupar.
- **Querer Hacer:** Son las actitudes, valores personales que tiene la persona para desempeñar el trabajo asignado.

2.4.4.4 Competencias Laborales

Según Martha (2011), una competencia Laboral es “Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada” (p, 69).

Gráfico N° 6 Componentes de las Competencias Laborales



Fuente: (Ales Martha, 2011, P.69.)
Elaborado: Sandra Hualpa

- **Comportamientos:** Se refiere a la manera de proceder de las personas frente a los estímulos y su relación con el entorno.
- **Habilidad:** Es la capacidad adquirida por el hombre y la puede utilizar de forma creativa con sus conocimientos y hábitos estos puede ser teóricos o prácticos.
- **Conocimiento:** se lo interpreta como el hecho de saber, conocer o dominar determinada actividad, situación, o una tarea en base a la experiencia.
- **Aptitud:** Cualidades que tiene una persona para desempeñar su trabajo con responsabilidad y eficacia.
- **Actitud:** es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas, esto puede depender de las experiencias y relaciones que hayan acumulado la persona a lo largo de su vida.
- **Características Personales:** son las aptitudes y actitudes que caracterizan a una persona como ordenado, eficiente, responsable, atento, trabajador.

Por lo tanto una competencia laboral es la capacidad de responsabilidad que demuestra una persona en su tarea asignada, de allí que se requiere de conocimientos específicos y habilidades para mejorar su desempeño diario, por lo que se reconoce que una persona tiene competencias laborales cuando lo sabe hacer bien las cosas, es decir aplicar conocimientos, generar un trabajo en equipo y saber liderar al mismo.

2.4.4.5. Sistema de Gestión por Competencias

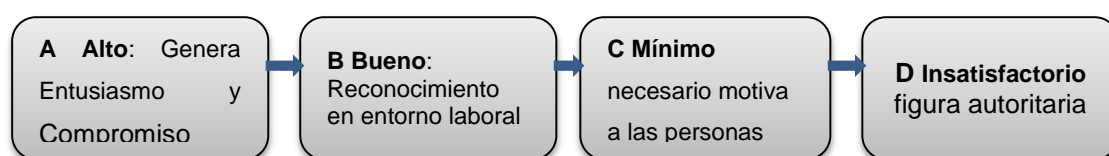
Ferrater (2009) señala que un Sistema es el “conjunto de elementos relacionados entre sí funcionalmente, de modo que cada elemento del sistema es función de algún otro elemento, no habiendo ningún elemento aislado”.

Para Sosa (2010) la gestión por competencias “es el análisis de una serie de características precisas en cuanto a conductas, actitudes, habilidades, conocimientos de cada individuo lo cual permite definir el perfil por competencias y posteriormente aplicar la evaluación de desempeño”. Tomando como referencia las definiciones anteriores puedo mencionar que un Sistema de Gestión por competencias es un conjunto de procesos y subprocesos que buscan la mejorar con la aplicación de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que disponga el ser humano al momento de ejecutar su trabajo

2.4.4.6. Definición de los niveles de competencias

Martha Alles menciona los siguientes:

Gráfico N° 7 Niveles de las Competencias



Fuente: (Alles Martha, 2011, P.74.)
Elaborado: Sandra Hualpa

2.4.5. PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

La gestión de Talento Humano incluye prácticas y políticas para administrar el trabajo de las personas, para ello se ha tomado en cuenta ocho procesos que permitirán el desempeño eficiente del personal en sus puestos de trabajo así:

2.4.5.1. Planificación de Talento Humano

Según (Rodríguez, 2009) “Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse y llevar a cabo sus actividades operativas”.

- a) **Demanda:** se torna indispensable en la Organización, puesto que ayuda a llevar una planificación adecuada de las necesidades de personal, con el fin de prever posibles eventualidades del entorno y de la fuerza de trabajo para evitar ausencias de personal calificado en sus puestos de trabajo.
- b) **Oferta:** Es necesario analizar los puestos de trabajo que ofrece la organización e identificar el perfil del empleado con el que contamos a fin de buscar en el mercado de trabajo el talento humano necesario para cubrir las áreas vacantes.

Chiavenato, (2009) las ausencias “son faltas o retrasos para llegar al trabajo” (p, 89).

- c) **Ausentismo:** Se podría decir que el conjunto de ausencias de los empleados conforma el ausentismo, lo que provoca pérdidas en las organizaciones durante el tiempo que el empleado no asita a su lugar de trabajo ya sea por enfermedad o por casos eventuales.

Chiavenato, (2009) “La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en su trabajo” (p, 91).

- d) Rotación:** Es importante considerar este aspecto en la planificación de Talento Humano, puesto que afecta directamente en las actividades operativas de la misma, por lo que al sustituir un empleado la organización incurre en pérdidas de tiempo, económicas hasta que el nuevo trabajador se pueda adaptar a su puesto de trabajo asignado.

2.4.5.2. Organización de Talento Humano

Son Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la organización y de esta forma se encarga de orientar el desempeño de los empleados en la Organización.

Incluyen los siguientes aspectos:

2.4.5.2.1. Modelado del Trabajo

Blanco (2007) afirma que “el diseño de puestos hace referencia a las tareas que deben realizarse en una organización, el procedimiento de realización de cada una y la forma en que se agruparán las diferentes tareas para formar puestos de trabajo” (p.146).

- a. Diseño de Puestos :** Se torna indispensable para determinar el perfil y las características que debería tener el empleado que va a ocupar el cargo vacante, para lo cual es necesario considerar los aspectos tecnológicos, materiales y humanos que contribuyan a la eficiencia laboral.

Blanco (2007) dice que “es un proceso que permite identificar los diferentes componentes del puesto de trabajo, da respuesta a una serie de interrogantes como características físicas de puesto, que tareas se desarrollaran, donde se realizarán, cuando y que momento”. (P, 147).

- b. Análisis de Puestos:** Es esencial en la organización, puesto que muestra una explicación escrita de las actividades generales y específicas que el talento humano va a ejecutar en el lugar de trabajo con sus respectivos estándares de rendimiento. Los métodos para realizar el análisis de puestos pueden ser los siguientes: Observación, entrevista, cuestionario o mixto.

c. Descripción de puestos: El proceso de describir el puesto de trabajo consiste en detallar y enumerar las tareas y funciones que va a desempeñar el trabajador, la forma como va a ejecutar el trabajo, cuando lo debe hacer y porque es necesario hacerlo.

Porqué es importante mejorar la descripción de puestos:

- Salarios inequitativos: cuando se asignan los salarios de forma desproporcionada sin considerar la escala salarial establecida.
- Problemas en la ejecución de tareas: el talento humano desconoce de los procesos y procedimientos a ejecutar en el área de trabajo.
- Duplicidad de funciones: existencia de descoordinación del trabajo con el jefe inmediato superior, no se aplica el principio de la división del trabajo.
- Contratación de personal no calificado: el perfil del puesto no está definido por lo tanto el talento humano no cumple con la experiencia, formación y competencias para desempeñar el cargo.
- Desempeño ineficiente del personal: el empleado no planifica el trabajo a realizarse por lo tanto no utiliza adecuadamente el tiempo en el desarrollo de sus tareas.

d. Valoración de puestos: Se convierte en el componente principal para que exista equilibrio en los sueldos que se asignan al personal y tiene relación directa con el contenido de cada puesto de trabajo, esto permite jerarquizar los cargos de manera objetiva.

Los criterios que se utilizan para realizar la valoración de cargos son:

- Valorar el puesto de trabajo no a la persona
- Exista equidad en los sueldos o salarios del personal
- Considerar las competencias, habilidades y destrezas de empleado, aptitudes.
- Condiciones de trabajo, capacidad para tomar decisiones

2.4.5.3. Atracción e integración de Talento Humano

Según Chiavenato (2009) la Integración de personas “es la ruta que conduce al ingreso de personas a la Organización” (p.105). Es el proceso que sirve para integrar personal nuevo a la organización, en la que se toma en cuenta las características y competencias profesionales que requiera la vacante, lo que permitirá a la organización contar con personal calificado y eficiente capaz de cumplir las expectativas puesto que en la actualidad se utiliza el enfoque estratégico que es un medio para satisfacer las necesidades organizacionales. Podría mencionar que dentro de este proceso se encuentran subprocesos:

2.4.5.3.1. Reclutamiento de Personal

Según Chiavenato, (2009) “es un conjunto de actividades diseñadas para atraer candidatos calificados a una organización” (p.106).

Para (Valencia, 2009) “Es el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para poder abastecer su proceso selectivo” (p.320). Por lo tanto el reclutamiento de personal es el conjunto de técnicas que tiene como propósito fundamental atraer candidatos eficientes a la organización y por ende dotarlos de las competencias necesarias para lograr el éxito en la organización, es por ello que en este proceso se dedica a buscar candidatos idóneos para llenar la vacante, este proceso inicia con la búsqueda de candidatos y termina con la solicitud de empleo, se toman los siguientes aspectos:

- a) Exigencias del puesto de trabajo:** Son requisitos establecidos en cada puesto de trabajo, mismo que puede ser cubierto por el candidato que cumpla el perfil para ocupar el puesto.

- b) Reclutamiento Interno:** Se puede dar cuando al presentarse la vacante esta puede ser cubierta con la reubicación o asenso de los empleados internos de la organización.

Las técnicas de realizar el Reclutamiento interno pueden ser:

- Inventario de Recursos Humanos: Consiste en elaborar un listado detallado de las personas que forman parte de la

organización, en este instrumento se debe indicar la formación, títulos alcanzados, competencias desarrolladas.

- Medios de Comunicación Interna: Se pueden utilizar carteleras, pizarras para comunicar el mensaje a los colaboradores de la organización.
- Publicaciones Internas: Se pueden utilizar revistas, boletines internos, la página web de la organización con el propósito de transmitir la información de manera oportuna a los miembros de la organización.

c) Reclutamiento Externo: Es externo cuando al existir una vacante, la organización intenta llenarla con candidatos externos atraídos con las técnicas de reclutamiento.

d) Técnicas de Reclutamiento: Transferencia de personal, ascenso de personal, Programas de desarrollo, anuncios en diarios o revistas, agencias de reclutamiento, contactos con escuelas o universidades, anuncios de reclutamiento virtual.

2.4.5.3.2. Selección de Personal

(Valencia, (2007) en estudios realizados muestra que según Sánchez Barriga la Selección es “un proceso para determinar cuáles de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidades de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto” (p.153).

En referencia a las definiciones anteriores puedo decir que la Selección de personal es escoger al mejor candidato para ocupar el puesto, es decir la persona que cumpla con las características y exigencias del puesto de trabajo al que pretende llenar, cabe indicar que el candidato tiene la potestad de escoger la empresa donde desea trabajar a fin de que este logre integrarse y desarrollar los objetivos estratégicos planteados por la Institución.

En el proceso de Selección se considera los siguientes aspectos:

a) Características del candidato: Son requisitos generales que debe tener una persona para cubrir la vacante en un puesto de trabajo, para

lo cual se requiere trabajadores comprometidos, cautos, responsables, eficientes y eficaces, tener talento y cumplir el perfil diseñado para su puesto de trabajo, discreción, puntualidad, paciencia, lealtad, responsabilidad.

b) Técnicas de Selección: Las técnicas de selección son las herramientas utilizadas por las empresas para conocer la idoneidad del candidato en referencia al puesto ofertado.

- **Entrevista de Selección:** Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra, esta herramienta debe ser aplicada con el mayor cuidado y habilidad para lograr los resultados esperados.
- **Pruebas de conocimientos o de capacidades:** Son instrumentos que se utilizan para evaluar el nivel de conocimiento, habilidades y destrezas generales de los candidatos, exigidos por el cargo vacante.
- **Pruebas sicométricas:** Es una herramienta objetiva y estandarizada que nos ayuda a determinar el comportamiento referente a las aptitudes de la persona.
- **Pruebas de personalidad:** Son Instrumentos que nos ayudan a analizar rasgos de personalidad que pueden distinguir a una persona de otra. Permiten conocer el carácter y el temperamento de las personas.
- **Pruebas de simulación:** Son técnicas que nos ayudan a determinar expectativas más realistas del empleado así por ejemplo: memoria, atención, concentración, inteligencia, lenguaje, percepción.

2.4.5.3.3. Inducción de Personal

Constituye un proceso clave que ayuda maximizar las potencialidades que una persona puede desarrollar en su puesto de trabajo, cuyo propósito es brindar la información suficiente que ayude a la ubicación del empleado en su

rol laboral. (Ortega, 2008). Se puede identificar dos tipos de inducción que son:

- a. Nivel Institucional:** se refiere a toda la información que le permite al empleado conocer la historia, misión, visión, estructura organizacional y funcional, la normativa y es responsabilidad de la Dirección de talento Humano.

- b. Puesto de Trabajo:** Se refiere a indicar a la persona las funciones y tareas a realizar, además de enseñar los procesos básicos a seguir en el puesto de trabajo, incluye rutinas de trabajo, ubicación física, manejo de equipos, recursos y relaciones interpersonales con su jefe inmediato y compañeros de trabajo.

2.4.5.4. Formación y Desarrollo de Talento Humano

Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal en los cuales Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras, y programas de comunicación e integración para el personal, cuyo propósito principal es agrupar y mantener un conjunto de personas con habilidades y la motivación suficiente que contribuya al logro de objetivos organizacionales.

2.4.5.4.1. Formación del Personal

(Frigo, 2009) la formación es “es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal”. Donde el principal propósito que tiene la capacitación es proporcionar conocimientos en los aspectos técnicos del trabajo, incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, la razón principal de capacitar al personal es generar el cambio e implantar nuevas formas de trabajo.

- a) Desarrollo de las personas:** Consiste en procurar el desarrollo mutuo de las personas, para ello se debe proponer administrar el conocimiento, adquisición de nuevos talentos para garantizar el bien común.

b) Técnicas de Capacitación: son aquellas que ayudan al aprendizaje del personal en la organización y son las siguientes:

- **Capacitación en el puesto:** Consiste en que una persona aprenda una responsabilidad, tarea o destreza de su desempeño real en su puesto de trabajo.
- **Conferencias:** es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas, se puede usar proyectores para presentar imágenes, gráficos, fotografías, grabaciones de videos o películas para facilitar el aprendizaje.
- **Técnicas audiovisuales:** consisten en la presentación de información a los empleados con el uso de medios audiovisuales en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.
- **Aprendizaje programado:** es el indicado de enseñar habilidades para el puesto, consiste en aplicar un conjunto de preguntas.
- **Simulaciones:** Los empleados aprenden en el equipo real o en equipos de simulación la ejecución de sus tareas por ejemplo simulación de manejo de máquinas y equipos.

2.4.5.4.2. Entrenamiento de Personas

Es un proceso educacional que se aplica a las personas de forma organizada y es a corto plazo, permite dotar al personal de conocimientos, aptitudes y habilidades en función a los objetivos organizacionales de la organización, se abordan lo siguiente:

- a) Programa de entrenamiento:** Determinar cuáles son las necesidades de capacitación de los empleados, que es lo que deben aprender, cuando se debe enseñar, a quien, como se debe enseñar y quien es la persona idónea para capacitar a los trabajadores de la Organización.

2.4.5.4.3. Administración del Conocimiento

La administración del conocimiento implica la adecuada explotación de datos e información para transformarlos en conocimiento y entendimiento, la administración del conocimiento abarca:

- **Creatividad:** Capacidad de inventar algo nuevo, de relacionar algo conocido de forma innovadora o de apartarse de los esquemas de pensamiento y conducta habituales.
- **Innovación:** las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos, es el encargado de convertir el conocimiento y las ideas en cosas nuevas.
- **Aprendizaje:** es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores.

2.4.5.5 Evaluación de Desempeño de Talento Humano

2.4.5.5.1. Evaluación de Desempeño

Permite medir los resultados alcanzados, dentro de un período determinado, además determinar el nivel de desempeño del personal, el desarrollo de competencias como son habilidades, destrezas que aporten al desarrollo institucional. Los factores claves que se deben medir son:

- Los resultados: concretos y finales
- El desempeño: Medios con los que pone en práctica el desempeño.
- Las competencias: habilidades individuales que aporta el personal a la organización.
- Factores críticos de éxito: desempeño y sus resultados

2.4.5.5.2. Quién debe realizar la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño la debe realizar el jefe superior inmediato, clientes u usuarios, compañeros de trabajo la misma que debe ser previamente planificada y notificada al trabajador.

2.4.5.5.3. Métodos de evaluación de desempeño

Según Chiavenato, (2009) menciona los siguientes métodos:

- a. Escala Gráfica:** utiliza un cuadro de doble entrada, donde en las filas se registran los factores a evaluar: habilidades, destrezas, competencias, rasgos de personalidad, comportamientos, y en las

columnas las calificaciones de evaluación de desempeño que pueden ser: excelente, bueno, regular, tolerante, malo en una escala de 5 a 1 respectivamente.

- b. Investigación de campo:** Se evalúa al personal con la aplicación de un formulario aplicada por un especialista en el que se detallan preguntas relacionadas a las actividades que cumple en el lugar de trabajo.
- c. Listas de Verificación:** Denominado también check lists, para su aplicación se debe enumerar diferentes factores de evaluación, cada uno de estos valores recibe una calificación cuantitativa.

2.4.5.6. Compensación y beneficios del Talento Humano

Son procesos que debe tener la organización cuyo objetivo principal es incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales, como también mejorar su calidad de vida y tenerlos satisfechos en su puesto de trabajo. Se toman en cuenta la remuneración, Incentivos, beneficios y servicios sociales.

2.4.5.6.1. Remuneraciones

Es importante mencionar que nadie trabaja gratis, todos quienes trabajan esperan recibir algo a cambio, esto garantiza el esfuerzo y dedicación del personal, los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para cubrir todas sus necesidades.

Rodríguez, (2009) el sistema de remuneración “debe permitir compensar al trabajador por su esfuerzo, capacidad y responsabilidad, debe suponer un estímulo a la productividad del trabajos, debe de ser de fácil comprensión para el trabajador.”(p.254).

- a) Sistema de Remuneración:** Por lo tanto un sistema de remuneración debe considerar aspectos de motivación y estímulo por el trabajo que realiza el trabajador, a fin de lograr que este se sienta satisfecho en su puesto de trabajo y por ende mejorar el nivel de desempeño.

- b) Remuneración Básica:** Es una cantidad mínima que el trabajador percibe por realizar su trabajo, la misma que debe motivar al trabajador.

2.4.5.6.2. Incentivos

Salom, (2012) el Incentivo “es una responsabilidad de la empresa el abonar un salario equitativo acorde al nivel de vida del país donde esta se encuentre ubicada, y que sea equilibrado (justo) a lo largo de la escala de poder” .Por lo tanto es necesario incentivar al personal para aumentar el nivel de desempeño, esto logra la motivación en las personas; para lo cual la organización tiene que garantizar el tiempo libre necesario como son las vacaciones, incremento de salario, asensos y lo más importante seguridad laboral estos son los incentivos primordiales que un trabajador debería gozar en una empresa.

- **Económicos:** Es un beneficio de tipo económico está representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la organización.
- **No Económicos:** Son aquellos que tienen como propósito apoyar a la comodidad y seguridad del trabajador estos pueden ser servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica.

2.4.5.6.3. Beneficios Sociales

Es una manera de garantizar el bienestar del personal dentro de la empresa, esto ayuda a que el personal aporte con ideas nuevas en su puesto de trabajo.

- **Aportes al IESS:** Los empleados contratados a tiempo parcial deben tener un aporte mensual al IESS calculado en una base no menor al de un salario mínimo unificado
- **Vacaciones:** Las vacaciones laborales anuales es un derecho que tiene todo trabajador a que el empleador le otorgue un descanso remunerado. Tienen derecho a las vacaciones los trabajadores que han cumplido un año de trabajo para el mismo empleador.

- **Seguro de Vida:** El Seguro de Vida actúa como resguardo frente a una posible situación de apremios económicos y el beneficiario recibirá una suma de dinero en caso de su fallecimiento.

2.4.5.7. Retención de Talento Humano

(Fraga, 2007) “desde la perspectiva de la gestión de personas, la organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización”. En donde la organización debe promover las buenas relaciones con los empleados, a fin de mantenerlos satisfechos en los puestos de trabajo y garantizar su eficiencia y eficacia en las responsabilidades asignadas, debido a que la rotación de personal es una debilidad para la organización hasta que el nuevo empleado conozca las actividades y tareas que debe ejecutar.

2.4.5.7.1. Higiene, Seguridad y Calidad de Vida

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la organización por lo tanto es responsabilidad de la administración de recursos humanos garantizar un lugar de trabajo saludable y de integridad moral para las personas.

a) Higiene laboral: está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental además toma en cuenta las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos de la higiene laboral están relacionados con:

- **Ambiente físico de trabajo:** Contar con luz adecuada, ventilación suficiente, remoción de gases, humo y olores desagradables, temperatura moderada.
- **Ambiente de trabajo:** promover relaciones humanas agradables, incentivar las tareas participativas y en equipo tomar medidas posibles para eliminar el stress de la personas.
- **Salud ocupacional:** Garantizar al empleado la ausencia de enfermedades, los riesgos de salud físicos, biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes que pueden provocar daños a las personas en el trabajo.

b) Seguridad en el trabajo: La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos.

c) Calidad de vida: La finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, en la que debe existir comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de puestos.

2.4.5.7.2. Estrés en el trabajo

Mc Grath, (2010) sostiene que “es un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas)”. El estrés laboral es uno de los problemas más grandes de salud, el mismo que afecta a la mayor parte de empleados y puede provocar algunas enfermedades al trabajador.

2.4.5.7.2.1. Tipos de estrés laboral

- **Episódico:** Se da de manera momentánea, este no se posterga mucho tiempo, puede darse cuando un empleado es despedido.
- **Crónico:** Se presenta cuando un trabajador es sometido a diferentes situaciones como: ambiente inadecuado de trabajo, sobrecargas de trabajo, alteración de ritmos biológicos, responsabilidades y decisiones muy importantes.

2.4.5.7.2.2. Formas de reducir el estrés laboral

- Elaborar una lista de tareas en orden de importancia y establecer un horario para ejecutarlas.
- Tomar pequeños descansos en el transcurso del trabajo
- Mantener una buena postura en el puesto de trabajo
- Llevar una alimentación saludable
- Procurar solucionar los problemas sin alteraciones o discusiones

2.4.5.7.3. Relaciones con los Empleados

Los gerentes son los responsables de supervisar a los subordinados como parte integrante de su trabajo, por lo tanto los subordinados requieren de atención y acompañamiento en sus tareas y responsabilidades, como también se debe buscar la manera de vincularse con sus problemas personales, familiares, financieros, de salud, con el fin de motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan estas situaciones difíciles, es necesario tomar en consideración lo siguiente:

a) Programas de Relaciones con los empleados: según Milkovich y Boudreau en el programa de relaciones con los empleados se toma en cuenta a:

- **Comunicación:** comunicar la filosofía de la entidad a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- **Cooperación:** compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
- **Protección:** el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles persecuciones.
- **Asistencia:** la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
- **Disciplina y conflicto:** la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto

2.4.5.8. Supervisión de Talento Humano

(Chiavenato, 2009) Monitorear a las personas “significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada”.(p.503). Haciendo referencia al concepto anterior la supervisión del personal debe ser permanente y dar un acompañamiento necesario a fin de garantizar que todo lo planificado se cumpla a cabalidad. Dentro de este proceso se analiza lo siguiente:

- a) **Base de datos:** El banco de datos funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Los datos requieren procesamiento clasificación y almacenamiento.
- b) **Sistemas de supervisión:** La mejor alternativa es poner en manos del talento humano las responsabilidades y toma de decisiones relativas a su trabajo con el fin de comprometer al empleado y hacerlo sentir que es parte del equipo de trabajo, en donde es mucho más fácil establecer la supervisión de tareas con el fin de detectar errores y aplicar la realimentación necesaria a los procesos de trabajo.

Para supervisar al personal es necesario considerar a: la jornada laboral que representa el número de horas diarias, semanales o mensuales que el personal debe cumplir en su trabajo, donde se determinan horarios de entrada, salida y descanso para lo cual se puede usar calendario de trabajo, en donde se estable los días laborales y días de descanso, semana laboral reducida; la jornada laboral es de ocho horas por lo tanto a la semana serán 40 horas, se pueden cumplir en 4 días si laboran una jornada diaria de 10 horas.

2.4.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para seleccionar una estructura adecuada de una Institución es necesario determinar las tareas especializadas y asignarlas a los diferentes departamentos de manera coordinada y organizada donde exista líneas de autoridad y comunicación directa; a fin de lograr el éxito organizacional.

2.4.6.1. Importancia de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional es importante para dividir el trabajo, delegar tareas y responsabilidades, es así que una estructura idónea evita la duplicidad del trabajo incidiendo directamente en la productividad y calidad del mismo para beneficiar a todos los actores de una organización.

2.4.7. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Según Snell (2009) se define como “un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse del medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos”(p.239). Una organización es un sistema abierto que recibe de su entorno una serie de inputs o entradas y que envía los outputs o salidas de diverso tipo, a fin de conformar un sistema integrado por diferentes partes que están relacionadas entre sí para lograr un objetivo en común.

2.4.7.1. Tipos de Organización

Las organizaciones son diversas, por su tamaño, características, estructuras y objetivos, esto ha dado lugar a una amplia variedad de organizaciones, en donde se puede diferenciar tres clases: organizaciones según sus fines de lucro, su formalidad y según su grado de centralización para efectos del tema de investigación se mencionan únicamente a las organizaciones según sus fines de lucro.

- **Organizaciones con fines de lucro:** Son aquellas que su principal objetivo es obtener rentabilidad con la operación de sus actividades.
- **Organizaciones sin fines de lucro:** por el contrario son aquellas que se dedican a brindar un servicio sin recibir beneficios económicos.

2.4.8. ORGANIGRAMAS

Thompson, (2009) “el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría”. En consecuencia el organigrama estructural es de suma importancia y utilidad para las organizaciones todos aquellos que participan en su diseño y elaboración deben conocer cuáles son sus características y lo más importante se puede evidenciar los puestos de trabajo y sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad.

2.4.8.1. Importancia de los Organigramas en una Organización

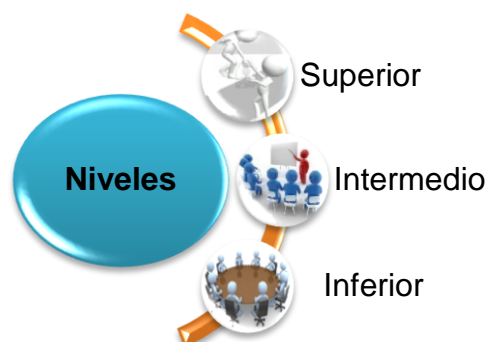
Los Organigramas ayudan al buen funcionamiento de la empresa y se lo debe considerar una herramienta imprescindible, sin importar el tamaño de la misma, para lo cual es importante el establecimiento de un organigrama bien definido, actualizado, claro y sencillo de entender porque nos permitirá conocer los niveles jerárquicos por los cuales se encuentra formada la organización.

2.4.8.2. Niveles jerárquicos

Las organizaciones se caracterizan por la jerarquía de autoridad. Existen tres grandes niveles:

- **Nivel Superior o estratégico:** Es el más elevado y está compuesto por los directivos, en este nivel se definen los principales objetivos y estrategias de la organización.
- **Nivel Intermedio:** Es el nivel intermedio se encarga de relacionar el nivel institucional y el nivel técnico y de transformar en planes las decisiones tomadas en el nivel institucional a fin de que el nivel operativo las ejecute.
- **Nivel Inferior:** Es el nivel inferior de la organización, se lo llama también técnico, aquí se ejecutan las tareas y se desarrollan los programas de la organización.

Gráfico N° 8 Niveles Jerárquicos



Fuente: Almenara (2005, p.89)
Elaborado por: Sandra Hualpa

2.4.9. MANUAL DE FUNCIONES

Castillo, (2007) “es un documento que en forma ordenada y sistemática nos presenta información sobre aspectos organizacionales necesarios para la realización del trabajo”. El manual de funciones es el encargado de señalar el procedimiento que deben seguir los colaboradores de una organización, señalando las responsabilidades o tareas en un puesto de trabajo, es un documento oficial que puede servir como un medio de comunicación siguiendo una secuencia lógica y ordenada de las actividades.

2.4.9.1. Importancia del Manual de Funciones

Un manual es un documento necesario que permite controlar el cumplimiento de tareas o responsabilidades asignadas al personal ayudando a detectar errores, aumentando la eficiencia de sus colaboradores debido a que se convierte en guía que muestra las actividades a ejecutarse de forma coordinada, sirviendo como medio de orientación e integración de las unidades de trabajo que conforman un todo de la organización.

2.4.9.2. Contenido de los Manuales

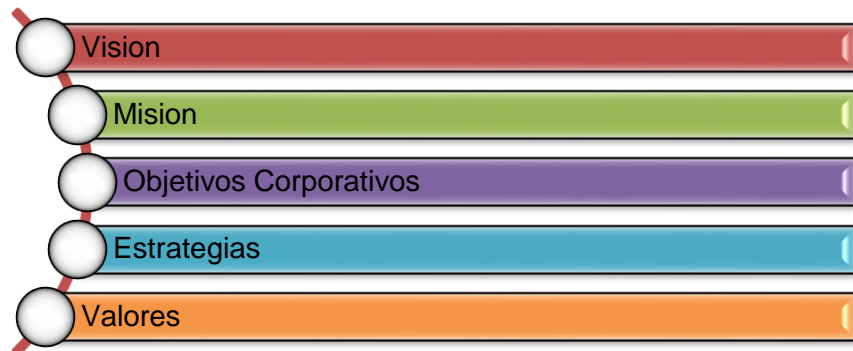
- **Aspectos Generales:** Antecedentes, objetivos y políticas de la institución
- **Aspectos Esenciales:** Descripción de las unidades administrativas y los puestos de trabajo.
- **Aspectos Complementarios:** Detalle del organigrama interno que posee la empresa o institución.
- **Aspectos adicionales:** Glosario de los términos aplicación de normas, descripción de procedimientos.

2.4.10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

(De Alva, 2008) “Las organizaciones para poder crecer y enfrentar sus problemas, deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico” Como su nombre lo indica es una disciplina que integra varias estrategias para que la organización pueda lograr el éxito, esto permite tener una visión más clara para analizar sus entornos tanto

internos como externo que son de gran importancia para determinar las amenazas y oportunidades que puede tener la organización a lo largo de su trayectoria.

Gráfico N° 9 Elementos del Direccionamiento Estratégico



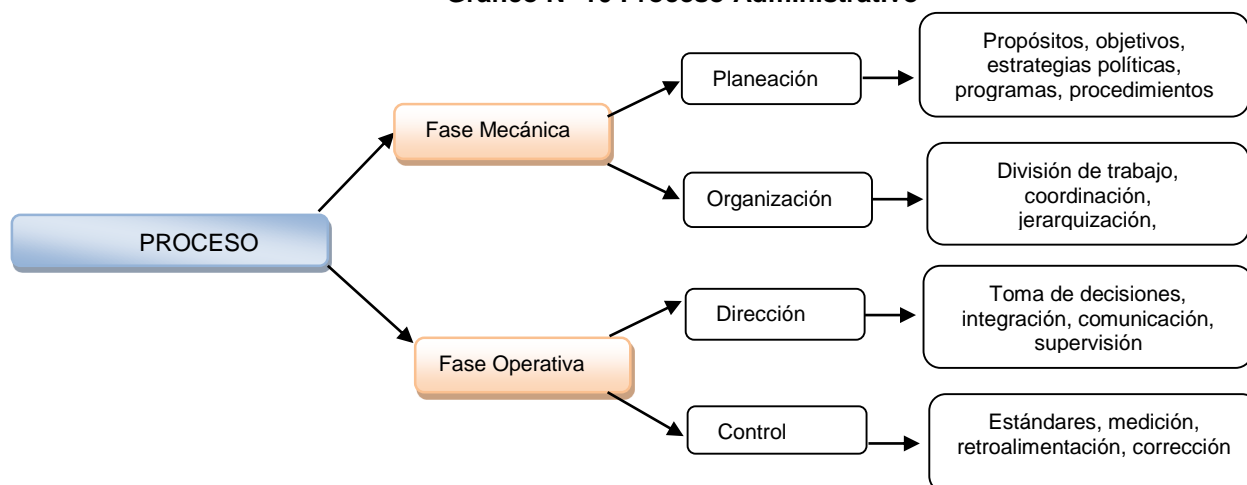
Fuente: De Alva, (2008, p.45)
Elaborado por: Sandra Hualpa

- **Visión:** Resume los valores y aspiraciones de la organización es decir dónde queremos llegar y como seremos cuando lo hayamos logrado.
- **Misión:** Es el propósito, fin o razón, de ser de la existencia de una organización a que se va a dedicar, con qué recursos lo va lograr.
- **Objetivos Corporativos:** Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su misión y visión.
- **Estrategias:** Es un camino, una guía, una alternativa que permite tomar decisiones y adaptar los recursos que tiene la organización hacia el entorno cambiante.
- **Valores Corporativos:** son elementos de cultura empresarial, principios, características competitivas, es decir las costumbres, actitudes, comportamientos, pensamientos que la organización asume como normas de conducta.

2.4.11. PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es el conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, orientadas al logro de los fines y objetivos y se puede diferenciar dos fases principales la fase mecánica que está compuesta por la planeación y la fase dinámica que la conforman la dirección y el control.

Gráfico N° 10 Proceso Administrativo



Fuente: Barcenás, F. & Alemán A. (2010)
Elaborado por: Sandra Hualpa

2.4.11.1. Fase Mecánica

La fase mecánica está conformada por:

- **Planificación.-** Es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de hacer planes para el logro de los objetivos.
- **Organización:** consiste en el conjunto de actividades para el diseño de la estructura formal de la organización.

2.4.11.2. Fase Dinámica

La fase dinámica está conformada por:

- **Dirección:** es el conjunto de actividades que desarrolla el administrador con el fin de conducir a las personas y orientar las actividades planificadas hacia el logro de los objetivos.
- **Control:** es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de medir los resultados. Este proceso nos permite ver si los resultados que se obtuvieron coinciden con los que se esperaba obtener. El proceso Administrativo contribuye en:
 - a. **Decisión:** es el proceso que consiste en identificar problemas, elaborar alternativas de solución y seleccionar aquellas que serán aplicadas.

b. Comunicación: consiste en el intercambio de mensajes entre personas y dispositivos de las actividades que se llevan a cabo en la organización.

c. Influencia: proceso por el cual una o más personas determinan el comportamiento de otra persona, grupo u organización.

2.4.11.3. Proceso

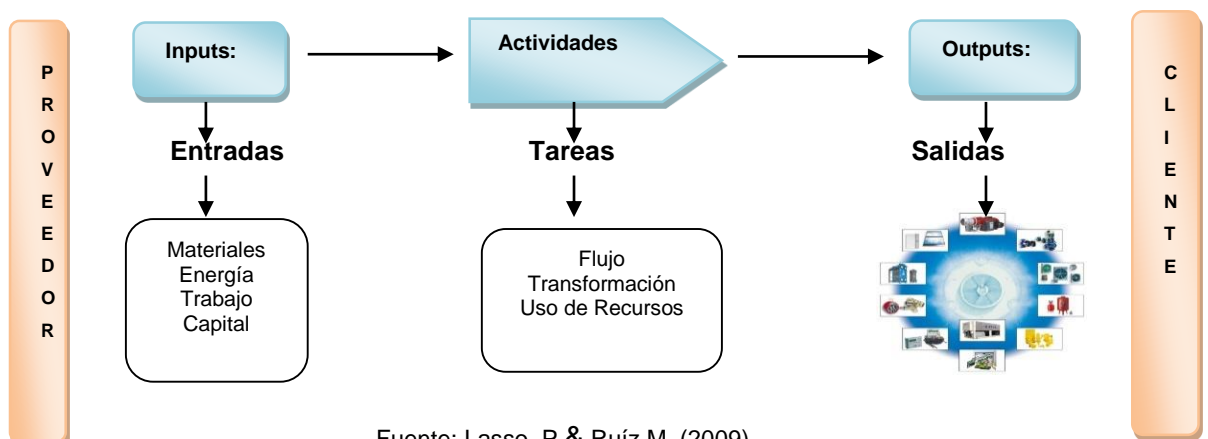
Es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente, con un orden determinado y un espacio que tiene inicio y fin.

2.4.11.3.1. Partes de un Proceso

Según (Pérez, 2010) en un proceso se pueden considerar las siguientes partes:

- **Inputs:** son todas aquellas cosas materiales que deben incorporarse a un proceso para producir un bien o un servicio, estos a su vez se subdividen en categorías que son: materiales, energía, trabajo y capital.
- **Outputs:** Llamados también salidas o es el producto final que se obtiene de la ejecución del proceso aquí encontramos:

Gráfico N° 11 Partes de un Proceso



Fuente: Lasso, P & Ruíz M, (2009)
Adaptado por: Sandra Hualpa

2.4.11.3.2. Características de un proceso

Los procesos tienen las siguientes características:

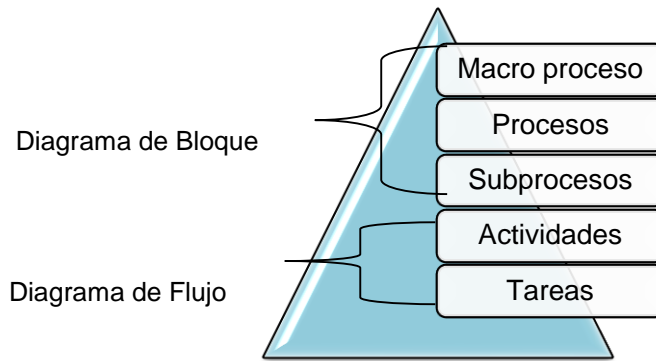
- **Capacidad:** Es el número de unidades de productos por unidad de tiempo obtenidas.
- **Efectividad:** mide la diferencia que existe entre el output real y el output planeado, por ello para obtener una buena efectividad es necesario planificar previamente las posibilidades de producción.
- **Eficiencia:** Es la cantidad de input necesarios para obtener una unidad de output, es decir la cantidad de materiales, capital, trabajo y energía utilizados para elaborar un producto o servicio.
- **Flexibilidad:** mide el tiempo que requiere el proceso para producir otro tipo de output o producto.

2.4.11.4. Jerarquización de Procesos

Las organizaciones son un sistema de actividades que se agrupan en áreas funcionales donde toda la responsabilidad es de un directivo que delega, es así que nace con ello la jerarquización de los procesos, donde cada persona que interviene interactúa en cada uno de los niveles establecidos dentro de la gestión de un proceso.

- Macro proceso:** Es un conjunto de procesos que se encuentran interrelacionados entre sí para lograr un objetivo en común.
- Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.
- Subproceso:** conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica que cumple propósitos claros, es parte de un proceso.
- Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión.
- Tarea:** Es la ejecución de una actividad.

Gráfico N° 12 Jerarquización de los Procesos

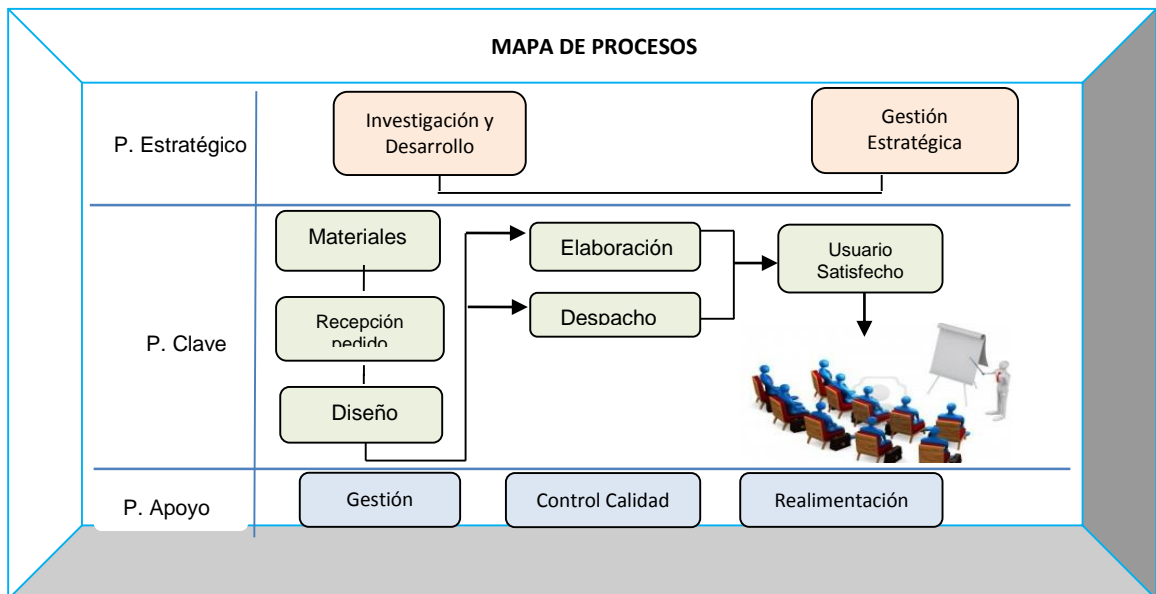


Fuente: Pérez (2010, P.335)
Elaborado por: Sandra Hualpa

2.4.11.5. Mapa de Procesos

Podría mencionar que con esta herramienta se puede analizar las entradas o los input y las salidas o conocidas también como output, para lo cual es de gran importancia identificar primero todos los procesos que integran la organización y posteriormente se deberán clasificar, a fin de que esta representación gráfica nos permita visualizar la manera como se ejecutan los procesos y tomar medidas correctivas en caso de existir las.

Gráfico N° 13 Mapa de Procesos

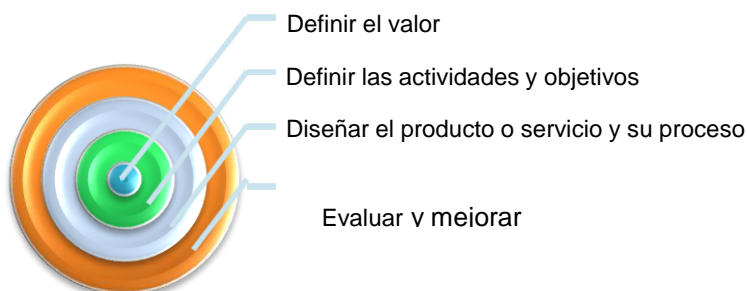


Fuente: Jesús, (2009)
Elaborado por: Sandra Hualpa

2.4.11.6. Diseño de Procesos

Según Cuatrecasas, (2009) el diseño de Procesos es “establecer el conjunto de actividades que integran los procesos con los que se pretende obtener los componentes, subconjuntos o productos que se han diseñado, las actividades deben elegirse de forma que aporten valor añadido al producto” (p.347). El diseño de procesos es la base fundamental para mejoramiento organizacional, puesto que indica la forma como se deben llevar a cabo las actividades o tareas de allí que es importante delimitar de forma clara y precisa los objetivos para que la organización pueda gestionar su ejecución de la forma más eficiente.

Gráfico N° 14 Fases del Diseño de Procesos



Fuente: Cuatrecasas (2009, p. 347)
Elaborado por: Sandra Hualpa

2.4.12. DIAGRAMA DE FLUJO

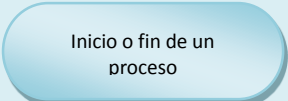





Según (Valencia, 2007) manifiesta que “son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción” (p.108). Los diagramas de flujo son una manera de representar visualmente un proceso con el uso de símbolos que permiten tomar decisiones en la ejecución de actividades o tareas, tienen una secuencia lógica y facilitan la comunicación entre sus actores; cuyo propósito es indicar que se debe hacer y cómo deben ejecutarse las actividades a fin de que sirva como herramienta de capacitación para los empleados nuevos.

2.4.12.1. Pasos para Elaborar un Diagrama de Flujo

Los siguientes son acciones que se toman en cuenta para elaborar un diagrama de flujo:

- Establecer el alcance del proceso a describir.
- Identificar y listar las principales actividades de los subprocesos
- Listar las actividades con menor grado de importancia
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar título al diagrama y describa con exactitud el proceso elegido.

Gráfico N° 15 Simbología de un Diagrama de Flujo

| | |
|---|--|
|  | Este símbolo se emplea para expresar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades. |
|  | Se emplea para representar una actividad o un conjunto de actividades. |
|  | Representa una decisión las salidas suelen tener al menos dos opciones. |
|  | Indica la secuencia en la que se ejecutan las actividades |
|  | Representa un documento se suelen utilizar para indicar expresamente la existencia de un documento relevante |
|  | Representa una base de datos y se utiliza para indicar la introducción de datos en una base de datos. |

Fuente: Vásquez, (2009)
Elaborado por: Sandra Hualpa

2.4.13. VOCABULARIO TÉCNICO

Actitud: Saber hacer que ocurra, permite alcanzar metas y asumir riesgos

ARH: área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos; que cuida el capital humano de las organizaciones.

Análisis de Puestos: Es el procedimiento para determinar los requisitos de las obligaciones y responsabilidades del puesto y el tipo de persona que deberá ocuparlo.

Asignación de funciones.- asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Capital Humano: Está compuesto por talentos (conocimiento, habilidades, competencia y contexto (ambiente interno adecuado para que crezca el talento)).

Capital Intelectual: Es el conjunto de personas talentos que desarrollan competencias para las personas, organizaciones y el cliente.

Competencia: Son actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer.

Conocimiento: Es saber adquirir juicios y aprender constantemente de ellos.

Comunicación: Transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor comprenda.

Coordinación: Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.

Descripción y análisis de puesto: Representa el inventario del contenido del puesto y los requisitos necesarios que debe cumplir la persona para ocupar el puesto.

Desarrollo del Personal: Está compuesta por experiencias no necesariamente relacionadas con el puesto actual, brinda oportunidades para el crecimiento profesional.

División de trabajo: Número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio.

Eficacia: Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

Eficiencia: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Efectividad: Es la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados.

Evaluación de desempeño: Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo.

Gestión administrativa: Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

Globalización: Proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación entre distintos países.

Habilidad: Es saber hacer, utilizar y aplicar el conocimiento, crear, innovar y dar solución.

Inducción: Es el proceso que proporciona a los empleados nueva información básica de los antecedentes de la organización, se indican además valores, normas y conducta.

Incentivo: Estimulo que se ofrece a una persona, grupo o sector para elevar la producción o la actividad a realizar.

Motivación del personal: Desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad de personal.

Perfil del puesto: Es la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar sus actividades en su lugar de trabajo.

Planificación Estratégica del RH: Se encarga de traducir los objetivos y estrategias de la organización en objetivos y estrategias de la administración del recurso humano.

Prestaciones: Son pagos económicos indirectos que se ofrecen a los trabajadores incluyen la salud, las vacaciones, becas, estudios.

Proceso: conjunto de actividades secuenciales que tienen por objetivo crear un producto.

Puesto: Consiste en las responsabilidades y funciones que cumple una persona.

Procedimientos: Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

Remuneración: Establece niveles salariales para cada puesto de trabajo, en base a la evaluación de puestos.

Reclutamiento: Es el conjunto de actividades diseñadas para atraer candidatos calificados a una organización.

Responsabilidad: Obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados deseados.

Selección: Es el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto.

Solicitud del personal: Es el proceso de inicio del proceso de selección, es

una orden de servicio que emite el gerente.

Talento: Persona capaz de desarrollar habilidades, destrezas y aptitudes.

Tarea: Son actividades coordinadas de los elementos de trabajo que se necesitan para producir un resultado.

Valores: Constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a cambiar el comportamiento individual de las personas

2.5. IDEA A DEFENDER. (Investigación cualitativa)

La Gestión del Talento Humano basado en competencias para las Escuelas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, permitirá mejorar la ejecución de los Procesos Administrativos a través de un personal más eficiente y eficaz.

2.6. VARIABLES.

Variable Independiente: Gestión del Talento Humano

Variable Dependiente: Procesos Administrativos.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA.

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

La Investigación se encuentra enmarcada en el manejo de características cualitativas de la población objeto de estudio, debido a que se analiza la conducta humana a fin de evaluar aspectos relacionados con el grado de capacitación y preparación del personal de las Escuelas de la UPEC, así como niveles de desarrollo de pensamiento, conocimiento, creatividad, criticidad. De la misma forma es importante mencionar que se utilizó en menor grado la investigación cuantitativa que permitió generalizar y objetivizar los resultados obtenidos de la población objeto de estudio, las técnicas de recolección de datos aplicadas sirvieron de base para identificar el aporte y rendimiento del personal en sus áreas de trabajo, además para procesar la información se utilizó métodos estadísticos que ayuden a obtener resultados confiables de la problemática en estudio y exponerlos en el informe final de la investigación.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

- **Exploratoria.-** Se la utilizó para fundamentar el aspecto filosófico y científico, específicamente para abordar la temática relacionada con la gestión de talento humano que ha sido poco conocida; para lo cual fue necesario realizar una investigación más profunda y detenida en documentos bibliográficos, revistas, páginas web especializadas que permitan conocer aspectos generales de las variables gestión de talento humano y procesos administrativos que conforman el objeto de estudio.
- **Descriptiva.-** Se la utilizó en el desarrollo del tema de investigación, iniciando con la formulación del problema, planteamiento de la idea a defender, elaboración de la matriz de operacionalización de variables donde se puntualiza los aspectos relacionados a la variable dependiente e independiente, en la realización de técnicas de

recolección de datos como las entrevistas y fichas de observación aplicadas a los involucrados, finalmente en el análisis e interpretación de datos encontrados en la investigación de campo.

- **Explicativa:** Se la aplicó principalmente en la determinación de causas y efectos en el planteamiento y formulación del problema, asimismo en el análisis e interpretación de datos encontrados a fin de determinar la relación existente entre las variables gestión de talento humano y procesos administrativos, finalmente relacionar las conclusiones y recomendaciones del tema investigado.
- **Propositiva:** Tomando como referencia los datos encontrados en la investigación de campo y como pilar fundamental el conocimiento científico existente sobre Gestión del Talento Humano se utilizó la investigación propositiva en el desarrollo de la propuesta (Diseñar un Sistema de Gestión de Talento Humano basado en competencias para las Unidades Académicas de la UPEC) para contribuir a que el personal ejecute de forma eficiente los procesos administrativos.
- **Bibliográfica.-** Fue de vital importancia para el tema de investigación porque permitió estructurar el Marco Teórico, tomando como referencia fuentes bibliográficas que ayuden fundamentar praxiológicamente el tema de estudio planteado.
- **Campo:** Durante el desarrollo del tema de investigación se aplicó técnicas de recolección de información a todos los involucrados de las Escuelas de la UPEC, que son personas que conocen del problema por su experiencia personal, vivencia en sus áreas de trabajo, esto permitió realizar un análisis, interpretación y procesamiento de datos para emitir hallazgos encontrados.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.3.1. Población

La investigación planteada se realiza con la aplicación de un Censo poblacional y una muestra según el siguiente detalle:

Tabla N° 1 Población a quienes se les aplicó un Censo

| Población | (Censo) | Técnicas |
|---|-----------|----------------------------------|
| Director Administrativo | 1 | Entrevista, Ficha de Observación |
| Jefe de Personal | 1 | Entrevista, Ficha de Observación |
| Presidente de la Comisión de Evaluación I. | 1 | Entrevista, Ficha de Observación |
| Director Financiero | 1 | Entrevista |
| Director de Escuela de Administración de Empresas y Marketing | 1 | Entrevista, Ficha de Observación |
| Directora de Escuela de Comercio Exterior y Negociación Comercial Internacional | 1 | Entrevista, Ficha de Observación |
| Director de Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario | 1 | Entrevista, Ficha de Observación |
| Director de Escuela de Turismo y Ecoturismo | 1 | Entrevista, Ficha de Observación |
| Directora de Escuela de Enfermería | 1 | Entrevista, Ficha de Observación |
| Secretarías de Escuela | 5 | Encuesta, Ficha de Observación |
| Personal encargado de Laboratorios | 4 | Encuesta, Ficha de Observación |
| Personal auxiliar de Servicios | 20 | Encuesta |
| Total | 38 | |

Fuente: Jefatura de Personal UPEC
Elaborado: Sandra Hualpa

3.3.2 Muestra: Para sacar la muestra se utilizó el muestreo probabilístico, es decir que los docentes de la Universidad que colaboren con las técnicas de recolección de datos serán elegidas al azar. Para la investigación se tomó el personal docente del periodo académico septiembre 2012 febrero 2013 que consta de 101 docentes de los cuales se define una muestra por cuestiones de tiempo y por la dificultad de localizar al personal Académico Ocasional, se maneja un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 7%.

Tabla N° 2 Estratificación de la muestra

| Profesores | Universo | Muestra | Porcentaje |
|--------------|------------|-----------|------------|
| Titulares | 66 | 40 | 66% |
| Ocasionales | 41 | 27 | 66% |
| Total | 101 | 67 | |

Fuente: Comisión Académica UPEC
Elaborado: Sandra Hualpa

Fórmula 1:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)E^2 + \sigma^2 Z^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población total

σ^2 = Varianza de la Población valor constante es 0,5

Z = Nivel de confianza es el 95% equivale a 1,96

E = Límite aceptable de error muestral, varía entre 0,01 y 0,09

$$n = \frac{101 \times (0,5)^2(1,96)^2}{(101 - 1)(0,07)^2 + (0,5)^2(1,96)^2}$$

$$n = \frac{97,0004}{1,4504}$$

$$n = 67$$

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Tabla Nª 3 Operacionalización de Variables

| Hipótesis | Variables | Descripción de la variable | Índices | Indicadores | Ítems | Técnica | Informante |
|---|---|---|--|-------------------------|---|---------------------|------------------------------------|
| El diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano Administrativo para las Escuelas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, permitirá mejorar la ejecución de los procesos administrativos | V. I Gestión del Talento Humano | "Es una función Administrativa dedicada a integración organización compensación desarrollo retención y monitorear a las personas que tienen por objeto proporcionar competitividad a la organización" | Función Administrativa - Planificación - Organización - Dirección | - Ausentismo | ¿Qué factores se consideran en la Planificación del Recurso Humano de la UPEC? | Entrevista | Dir. Adm- Jefe P. |
| | | | | - Rotación del personal | ¿Existen procesos y procedimientos para planificar el T. Humano? | F. Observ. Encuesta | Jefe de Personal Docentes |
| | | | | - Fuerza de Trabajo | ¿Cómo afecta la rotación de personal a la Institución? | Entrevista | Dir. Adm- Jefe P. |
| | | | | - Funciones | ¿Cuáles son las causas de la salida del personal? | Entrevista Encuesta | Dir. Adm- Jefe P. Secret. Esc- Lab |
| | | | | - Efectividad | ¿Existen procesos y procedimientos para la terminación del contrato e iniciativa de la Institución? | F. Observ. | Jefe de Personal |
| | | | | - Compromiso | ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones y los procedimientos que se deben seguir? | Entrevista Encuesta | Dirtores. Escuela Secret. Esc- Lab |
| | | | | - Conocimientos | ¿Planifica diariamente las actividades a ejecutarse en su puesto de trabajo? | Encuesta | Secret. Esc- Lab |
| | | | | - Cargos | ¿Su jefe inmediato le da a conocer los objetivos y metas alcanzar? | Encuesta | Secret. Esc- Lab |
| | | | | - Perfiles | ¿Cada qué tiempo participa de cursos o seminarios para la actualización de conocimientos? | Encuesta | Secret. Esc- Lab |
| | | | | | ¿Qué actividades realiza usted en su puesto de trabajo? | Encuesta | Secret. Esc- Lab |
| | ¿El personal cumple con el perfil requerido por el puesto de trabajo? | Entrevista | Dir. Adm- Jefe P | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|---|----------------------------|--|--------------------------------------|--|
| | | | | - Clima organizacional | ¿Conoce los valores, normas y políticas que se manejan en la UPEC? | Encuesta Entrevista | Secret. Esc- Lab Dirtrs. Escuela |
| | | | - Control | - Toma decisiones de | ¿Toma alternativas de solución sin consultar con su jefe inmediato? | Encuesta Entrevista | Secretarias Esc. Dir. Escuela |
| | | | | - Trabajo en equipo | ¿Realiza actividades que requieren de trabajo en equipo para lograr un objetivo? | Encuesta Entrevista | Secretarias Esc. Dir. Escuela |
| | | | | - Medición de desempeño | ¿el nivel de desempeño es evaluado en su puesto de trabajo” Con que frecuencia es evaluado | Encuesta Encuesta Encuesta | Secretarias Esc. Docentes P.A. Servicios |
| | | | Proceso para organizar a las Personas | Orientación a las personas | ¿Cuál es el proceso y procedimiento de Inducción que la UPEC le aplico? | Entrevista Encuesta F. Observ. | Dir. Adm- Jefe P. Secretarias Esc Jefe de Personal |
| | | | Proceso de atracción selección e integración de personas | - Cultura Organizacional | ¿Se da a conocer las normas, políticas y valores que se manejan en la UPEC? | Encuesta | Secretarias Esc. |
| | | | | - Clima Laboral | ¿Se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo? | Encuesta | Secretarias Esc. |
| | | | | Diseño Organizacional | ¿Cómo es el ambiente laboral en el que desarrolla su trabajo? | Entrevista | Dir. Escuela |
| | | | | - Diseño de puesto | ¿Existe procedimientos documentados en su puesto de trabajo sobre las actividades y tareas a ejecutar? | Entrevista Encuesta | Dir. Escuela Secretarias Esc |
| | | | | - Análisis del puesto | ¿Cuáles son los puestos de trabajo de las Unidades Administrativas de las Escuelas de la UPEC. | Entrevista | Dir. Adm- Jefe P. |
| | | | | - Descripción del puesto | ¿Cuál es el procedimiento para realizar el análisis y la descripción de puestos en la UPEC? | Ficha de Observ Encuesta | Jefe Personal Docentes |
| | | | | | ¿Existen Procedimientos de las funciones administrativas que deben ejecutar la Secretaria Escuela, Director de Escuela, Laboratorista? | Ficha de Observ | Jefe Personal |
| | | | | - Evaluación del desempeño | ¿Qué técnicas se aplican para evaluar el desempeño del personal en la UPEC? | Entrevista Encuesta | Jefe Personal Dir. Adm- Jefe P. Secretarias Esc |
| | | | | | ¿Existen procesos y procedimientos para evaluar el personal? | Ficha de Observ Ficha de Observ | Jefe Personal Dir Escuela |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|--|---|
| | | | | Reclutamiento del personal. <ul style="list-style-type: none"> - Exigencias del puesto - Reclutamiento Interno - Reclutamiento Externo - Técnicas de Reclutamiento | ¿Cuál es el instrumento de evaluación? ¿Qué requisitos debe cumplir una Secretaria de Escuela para ocupar el cargo? | Encuesta Entrevista Encuesta | Docentes Dir. Adm- Jefe P. Docentes |
| | | | | | ¿Cuál es el procedimiento para cubrir un puesto vacante en la UPEC. | Entrevista Encuesta | Dir. Adm- Jefe P. Docentes |
| | | | | | ¿Existen procesos y procedimientos para cubrir un puesto vacante? | F.Observ. | Jefe de Personal |
| | | | | | ¿Cuándo hay una vacante esta es cubierta por? | Encuesta | Secretarias Esc. |
| | | | | | ¿Existen procesos y procedimientos para Reclutar el Personal? | F. Observ. Encuesta | Jefe de Personal Docentes |
| | | | | | ¿Cuáles son las técnicas de reclutamiento que se aplican al personal que labora en la UPEC | F. Observ. Entrevista Encuesta | Jefe de Personal Dir. Adm- Jefe P. Secretarias Esc. |
| | | | | Selección de Personal <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de Selección | ¿Cuáles son las técnicas de selección que la UPEC aplica al personal? | Entrevista Encuesta F. Observ. | Dir. Adm- Jefe P. Secretarias Esc. Jefe de Personal |
| | | | | | ¿Existen procesos y procedimientos para seleccionar el personal? | F.Observ. Encuesta Encuesta | Jefe de Personal Docentes P.A. Servicios |
| | | | Proceso para Desarrollar a las personas | Capacitación del personal. <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de personas - Técnicas de capacitación | ¿La Institución promueve programas de capacitación y formación personal? ¿Con que frecuencia se capacita? | Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta | Dir. Adm- Jefe P. Secretarias Esc Docentes P.A-servicios |
| | | | | | ¿Qué técnicas de capacitación se utilizan en la Institución? | Encuesta Ficha de Obsv. | Secretarias Esc Jefe de Personal |
| | | | | Administración del conocimiento | ¿Existen procesos y procedimientos para capacitar el personal? | Ficha de Obsv. | Jefe de Personal |
| | | | | | ¿La creatividad, innovación aporta al desarrollo de las tareas en su puesto de trabajo? | Encuesta | Secretarias Esc |

| | | | | | | | |
|--|--|--|-----------------------------------|--|--|-----------------------------|---|
| | | | Recompensar a las Personas | Remuneraciones. | ¿Qué medios de pago se utiliza para remunerar al personal que laboran en la UPEC? | Entrevista Encuesta | Director Financiero Docentes |
| | | | | - Remuneración Básica | ¿Cuál es la escala de sueldos que se maneja en la UPEC? | Entrevista | Director Financiero |
| | | | | | ¿Considera que la remuneración mensual unificada que recibe el personal, está acorde con el trabajo que realiza? | Entrevista | Director Financiero |
| | | | | | ¿Existe puntualidad en el pago de sueldos | Entrevista Encuesta | Director Financiero Secretarias Esc. |
| | | | | Incentivos | | | |
| | | | | - Económicos | ¿Qué tipo de remuneración percibe el personal que labora en la UPEC? | Entrevista | Director Financiero |
| | | | | | ¿El salario que usted percibe cubre sus expectativas y necesidades? | Encuesta | Secretarias Esc |
| | | | | - No económicos | ¿Recibe sueldo mensual o por horas? | Encuesta | Secretaria Esc. |
| | | | | Beneficios Sociales | | | |
| | | | | | ¿Qué procesos importantes se registran en el pago de sueldos? | Entrevista Ficha de Obsv | Director Financiero Jefe de Personal |
| | | | | - Aportes al IESS | ¿Qué tipo de incentivos económicos se otorgan al personal que labora en la UPEC? | Entrevista Encuesta | Director Financiero Secretarias Esc |
| | | | | | ¿Cómo motiva al personal de apoyo en su trabajo? | Entrevista | Dirtrs. Escuela |
| | | | | - Vacaciones | ¿Qué tipo de descuentos diferentes a los previstos en la Ley que se realizan al persona? | Entrevista | Director Financiero |
| | | | | | ¿Existen procesos y procedimientos para asignar vacaciones al personal? | Ficha de Obsv | Jefe de Personal |
| | | | - Seguro de Vida | ¿Qué tipo beneficios sociales ha recibido desde que usted ingreso a trabajar en la UPEC? | Encuesta | Secretarias Esc | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--|---|
| | | | Proceso para Retener a las personas | Relaciones con los empleados | ¿Se ha diseñado un programa de relaciones con los empleados en la Institución? | Ficha de Obsv. | Jefe Personal |
| | | | | - Programas de Relaciones con los empleados | ¿Qué tipo de reconocimientos se otorgan a los empleados que laboran en la UPEC? ¿Existen procesos y procedimientos para incentivar personal? | Entrevista Encuesta Ficha de Obsv. | Dir. Adm- Jefe P. Secretarias Esc Jefe Personal |
| | | | | Higiene, Seguridad, C.Vida | ¿Las condiciones ambientales del trabajo garantizan su salud física y mental? | Entrevista Encuesta Encuesta | Dir. Adm- Jefe P Secretarias Esc Docentes |
| | | | | - Higiene Laboral - Seguridad Ocupacional - Calidad de Vida | ¿Escoja cuál de los siguientes factores ayuda a mejorar su calidad de vida como empleado? | Encuesta | Secretarias Esc |
| | | | Supervisión a las personas | - Banco de datos | ¿La Institución cuenta con una base de datos para almacenamiento y obtención de información de los empleados? | Entrevista | Dir. Adm- Jefe P |
| | | | | - Sistemas de Información del Recurso Humano | ¿Qué datos generales se registran en la base de datos que usted maneja? | Entrevista | Dir. Adm- Jefe P |
| | | | Competitividad | - Eficiencia | ¿Las actividades o tareas que realiza en su puesto de trabajo las termina en un tiempo menor al planificado? | Encuesta | Secretarias Esc |
| | | | | - Eficacia | ¿Se evalúan los resultados obtenidos al final de la tarea? | Entrevista | Director Escuela |
| | | | | | ¿Cumple las tareas de forma organizada y según el grado de importancia? | Entrevista Encuesta | Director Escuela Secretarias Esc |
| | | | | - Capacidad | ¿Existen procesos y procedimientos para realizar elaborar informes? | Ficha de Obsv. | Secretarias Esc |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|-------------------------|---------------------|--|--|---|---|
| | V.D: Procesos Administrativos de la UPEC | Los procesos administrativos son un conjunto de etapas o pasos consecutivos para lograr un fin determinado a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos | Etapas del proceso Administrativo | Fase Estructural | Planeación | ¿Considera que el Proceso Administrativo ayudaría a mejorar el desempeño del personal? | Entrevista Entrevista | Dir. Adm- Jefe P Director Escuela | |
| | | | | | | ¿Cuál es el procedimiento para planificar las tareas es su área de trabajo? | Entrevista Ficha de Observ. Ficha de Observ | Dirtrs. Escuela Dirtrs. Escuela Secretarías Esc | |
| | | | | | | - Objetivos | ¿El jefe inmediato da conocer los objetivos y metas alcanzar en su puesto de trabajo? | Entrevista Encuesta | Director Escuela Secretarías Esc |
| | | | | | | - Procedimientos | ¿Existen Procedimientos documentados en su puesto de trabajo? ¿Le otorgaron manual de Procesos? | Entrevista Entrevista Encuesta Encuesta | Dir. Adm- Jefe P Director Escuela Secretarías Esc Docentes P.A. Servicios |
| | | | | | | | ¿Existen procesos y procedimientos para el uso de los laboratorios? | Ficha de Obsv | Laboratoristas |
| | | | | | | - Políticas | ¿Conoce usted las políticas Institucionales? | Entrevista Encuesta | Director Escuela Secretarías Esc |
| | | | | | Organización | - División del trabajo | ¿Existen procesos y procedimientos para organizar el trabajo en la Escuela ¿Dentro del POA aplica la división y jerarquización del trabajo? | Ficha de Obsv Ficha de Obsv. | Drtres. Escuela Secretarías Esc |
| | | | | | | - Jerarquización | ¿Existen Procesos y Procedimientos para realizar la distribución y publicación de carga académica? | Ficha de Obsv Ficha de Obsv | Drtres. Escuela Secretarías Esc |
| | | | | | | - Departamentalización | ¿Las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo son clasificadas acorde al mayor grado de importancia? | Encuesta | Secretarías Esc |
| | | | | | | - Descripción de Funciones | ¿Existen Procesos y procedimientos de las funciones Administrativas que debe ejecutar el Director, P. Apoyo? | Ficha de Obsv | Drtres. Escuela |
| | | | | | | | ¿Existen procesos y procedimientos para gestionar el registro, archivo de documentos, realizar llamadas telef., entrega de hojas de control, | Ficha de Obs | Secretarías Esc |

| | | | | | | | |
|--|--|--|-----------------|------------------------------------|--|-------------------------------------|---|
| | | | | Fase Operativa | ¿Qué instrumentos técnicos utiliza para dirigir a docentes, personal de apoyo de la Escuela? | Ficha de Obs | Dirtrs.Escuela |
| | | | | Dirección | | | |
| | | | | - Integración | ¿Existen procesos y procedimientos para establecer comunicación efectiva? | Ficha de Obs. | Dirtrs.Escuela |
| | | | | | ¿Se fija límite de tiempo para realizar las tareas? | Entrevista | Dirtrs.Escuela |
| | | | | - Comunicación | ¿Los planes en ejecución son realizados mediante el trabajo en equipo? | Entrevista | Dirtrs.Escuela |
| | | | | | ¿Cómo es la comunicación y transmisión de información del personal de apoyo? | Entrevista | Dirtrs.Escuela |
| | | | | - Supervisión | ¿Se supervisan las tareas que se ejecutan en el puesto de trabajo? | Entrevista | Dirtrs.Escuela |
| | | | | Control | ¿Existen procesos y procedimientos para controlar las tareas? | Ficha de Obs | Dirtrs.Escuela |
| | | | | | ¿Su jefe inmediato fija los estándares de calidad en sus tareas? | Entrevista | Dirtrs.Escuela |
| | | | | - Establecimiento de estándares | Se manejan procesos y procedimientos bajo normas internacionales de calidad | Ficha de Obs. | Dirtrs.Escuela |
| | | | | | ¿Dispone de protocolos para el uso de los laboratorios? | Ficha de Obs. | Laboratoristas |
| | | | | | ¿Dispone de manuales de buenas prácticas de manufactura en los laboratorios? | Ficha de Obs. | Laboratoristas |
| | | | | - Medición de tiempos | ¿Qué tiempo se tarda en realizar una tarea habitual? | Ficha de Obs. | Secretarias Esc |
| | | | | - Corrección | ¿Qué tiempo se tarda en realizar las correcciones pertinentes al documento? | Ficha de Obs | Secretarias Esc |
| | | | Recursos | Humanos | ¿Se crean nuevos procedimientos para ser más eficiente en su puesto de trabajo? | Entrevista | Dirtrs.Escuela |
| | | | | - Destrezas, habilidades Aptitudes | ¿Existen materiales y la tecnología adecuada en su puesto de trabajo? | Entrevista Encuesta Ficha de Observ | Dirtrs.Escuela Secretarias Esc Dirtrs.Escuela |
| | | | | - Materiales-Tecnología | ¿Existen proceso y procedimientos para coordinar la reposición y entrega de materiales, equipos e insumos? | Ficha de Obs Ficha de Obs | Secretarias Esc Laboratoristas |

3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En la presente investigación se utilizó fuentes de información primaria secundaria y bibliográfica para lo cual se hizo necesario elaborar un plan de recolección de información en el que se detallan las actividades generales y específicas a realizarse, las mismas que deben estar previamente planificadas.

Tabla N° 4 Plan de Recolección de Información

| Actividades Generales | Actividades Específicas | Fecha de ejecución | Responsable |
|--|---|-------------------------------------|---|
| Recolección de Información Fuentes Primarias | *Definir técnicas a utilizar *Diseñar Instrumentos *Revisión de instrumentos *Aplicación de Prueba Piloto *Validación de Instrumentos *Aplicación de técnicas Encuesta | septiembre 2012 octubre 2012 | Investigador Secretarias, Laboratoristas, Auxiliares de Servicios y Personal docente de la UPEC. |
| | Entrevista | octubre 2012 | Directores de Escuela, Directores departamentales relacionados. |
| | Ficha de Observación | octubre 2012 | Directores, Secretarias, Laboratoristas de Escuelas, Presidente de la Comisión de Evaluación Interna |
| Recolección de Información Fuentes Secundarias | *Búsqueda de información de investigaciones anteriores *Visita páginas web especializadas *Análisis de publicaciones gubernamentales como la Constitución, LOES, LOSEP, Reglamento de Escalafón Nacional, Código del Trabajo. *Análisis de reglamentos internos como: Orgánico Funcional, Sistema de Administración de Talento, Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Escalafón docente de la UPEC. *Fundamentación teórica y científica de tema de investigación. | noviembre /diciembre 2012 | Investigador |

Elaborado por: Sandra Hualpa

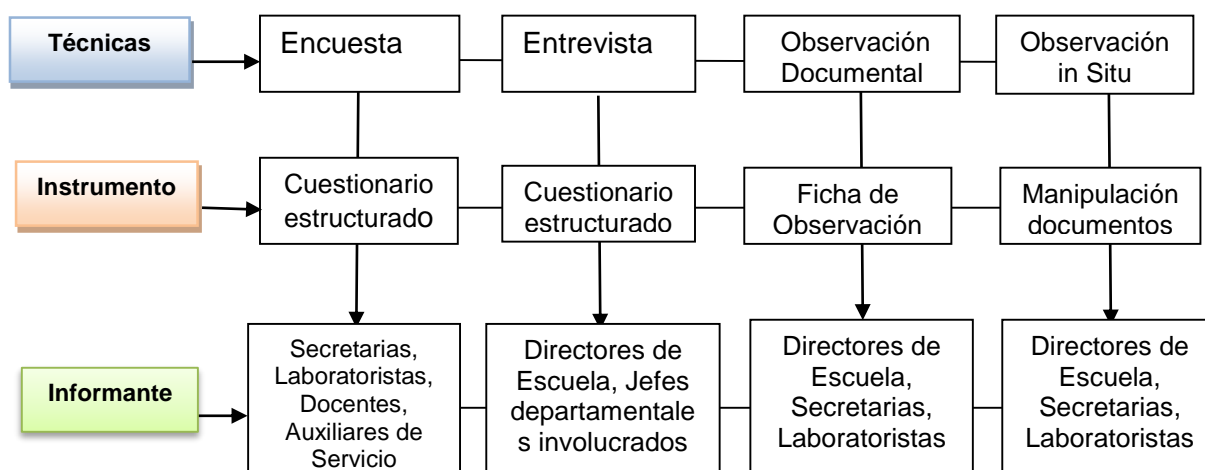
3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para tabular la información se utilizó el programa informático de SPSS que es un instrumento de análisis de datos, como también Microsoft Excel. Además se utilizó métodos, técnicas e instrumentos que permitan recolectar información veraz, los mismos que se muestran a continuación:

- a. **Método Científico:** Permitirá transformar el conocimiento empírico en científico, el mismo que nace con el problema, los objetivos, la justificación y se encuentra como base para la estructura del Marco Teórico en el tema de estudio.
- b. **Analítico- Sintético:** Se lo puede palpar en el análisis de los datos obtenidos de las encuestas, pudiendo realizar un examen crítico sobre la Gestión de Talento Humano que actualmente funciona en las Escuelas de la UPEC, sus aciertos y desaciertos serán las bases para construir una propuesta eficiente para las Unidades Académicas de la Institución.
- c. **Inductivo - Deductivo:** analiza el tema investigativo de lo particular a lo general; se lo aplica en el uso de encuestas, entrevistas, fichas de observación aplicadas a la población objeto de estudio, a fin de encontrar información válida sobre los Procesos de Gestión de Talento Humano que se llevan a cabo en las Unidades Académicas.
- d. **Método Descriptivo:** Se lo aplica en el desarrollo de propuesta, donde se detalla las técnicas, instrumentos de Gestión de Talento Humano para las Escuelas de la Universidad.
- e. **Método participativo:** Se lo planteó al establecer diálogos por medio de entrevistas personales con el personal involucrado para tomar como punto de partida sus aportes e ideas en el tema a investigar.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para llevar a cabo la investigación se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 16 Técnicas e instrumentos utilizados



Elaborado por: Sandra Hualpa

Una vez aplicadas las técnicas de recolección de la información a la población objeto de estudio se procede a tabular la información, misma que se encuentra representada en tablas de frecuencia con sus respectivos diagramas de sectores y diagramas de barras seguidas del análisis e interpretación técnica por cada pregunta.

3.6.1 Análisis e Interpretación de Resultados

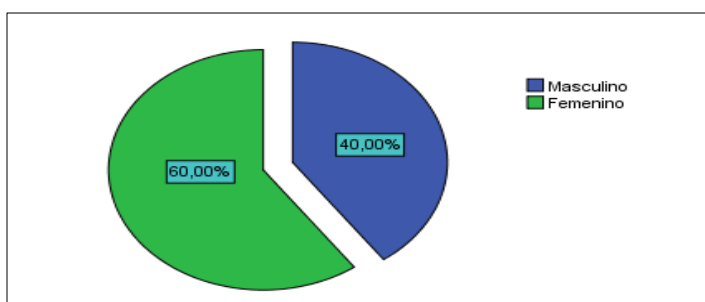
3.6.1.1 Encuesta

3.6.1.1.1 Encuestas aplicadas a secretarias y laboratoristas de las Escuelas de la UPEC.

Tabla N° 5 Género de los encuestados

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Masculino | 4 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| Femenino | 6 | 60,0 | 60,0 | 100,0 |
| Total | 10 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N° 17 Género de Encuestados



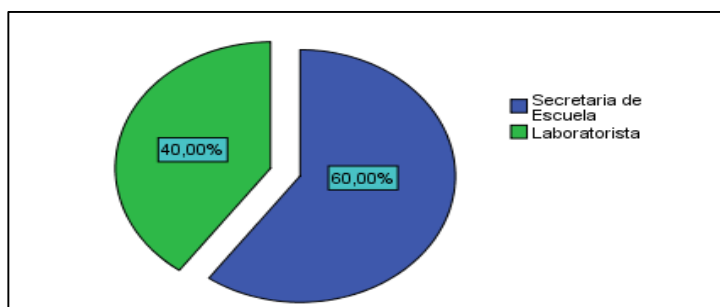
Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

El mayor porcentaje de encuestados es de sexo femenino, debido a que el personal que cumple las funciones de Secretaria de las Escuelas de la UPEC son mujeres, determinando la presencia de equidad de género.

Tabla N° 6 Cargo de los encuestados

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Secretaria de Escuela | 6 | 60,0 | 60,0 | 60,0 |
| Laboratoristas | 4 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| Total | 10 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N° 18 Cargo de los encuestados



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

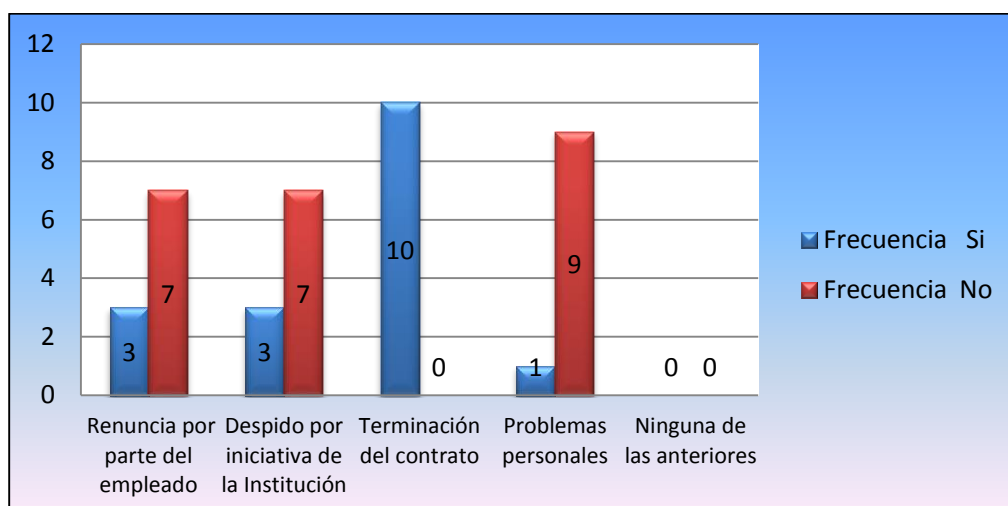
Un porcentaje representativo de encuestados tienen el cargo de Secretaria de Escuela, personal que cumple las funciones y responsabilidades encomendadas por el Director de Escuela, el porcentaje restante lo conforman las laboratoristas de la Escuela de Enfermería y de Desarrollo Integral Agropecuario, como también está integrado por el personal de soporte técnico que es el responsable de llevar el control y mantenimiento de los equipos de cómputo disponibles en los laboratorios de la UPEC para docentes y estudiantes.

1. ¿De las siguientes opciones cuáles considera que son las causas de la salida del personal que labora en la Institución?

Tabla N° 7 Causas de Salida del Personal

| Opciones | Frecuencia Si | Frecuencia No | Porcentaje Si | Porcentaje No | Total Encuestados |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Renuncia por parte del empleado | 3 | 7 | 30,0 | 70,0 | 10 |
| Despido por iniciativa de la Institución | 3 | 7 | 30,0 | 70,0 | 10 |
| Terminación del contrato | 10 | 0 | 100,0 | 0,0 | 10 |
| Problemas personales | 1 | 9 | 10,0 | 90,0 | 10 |
| Ninguna de las anteriores | 0 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0 |

Gráfico N° 19 Causas de salida de Personal de Apoyo de las Escuelas UPEC



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

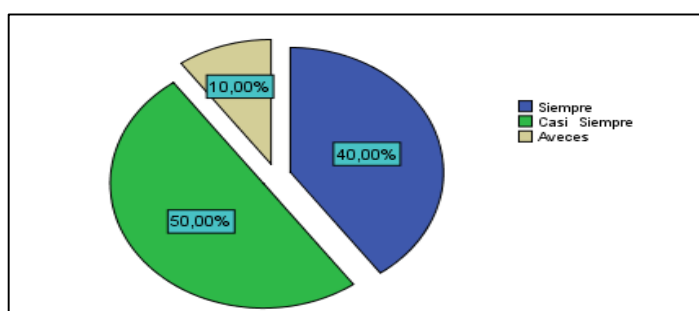
La totalidad de la población encuestada ratifica que la salida del personal que labora en la Universidad es por terminación del contrato de trabajo, es decir que una vez culminado el tiempo establecido en el acuerdo, el empleado es notificado por la Dirección Administrativa de la no renovación del contrato, lo que se aduce que los puestos de trabajo se quedan vacíos y por ende existe la descoordinación de las actividades en las diferentes dependencias de la UPEC, hasta que la vacante sea cubierta por un nuevo empleado.

2. ¿Planifica diariamente las actividades a ejecutarse en su puesto de trabajo?

Tabla Nª 8 Planificación de actividades en el puesto de trabajo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 4 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| | Casi Siempre | 5 | 50,0 | 50,0 | 90,0 |
| | A veces | 1 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico Nª 20 Planificación de actividades en el puesto de trabajo



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

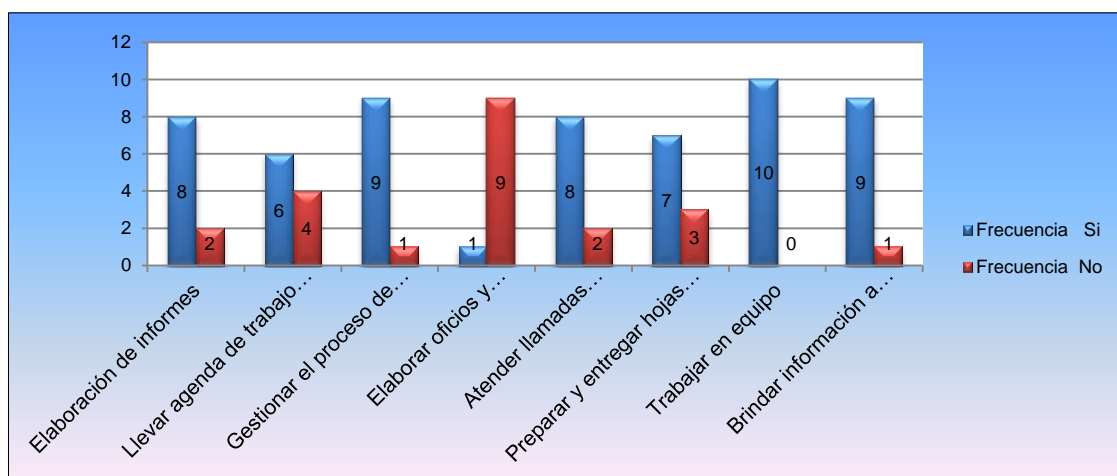
La mitad del porcentaje de encuestados señala que casi siempre se planifica las actividades a ejecutarse en el puesto de trabajo, es decir que se pone escaso interés en las acciones diarias, provocando un trabajo poco organizado por ende la administración de tareas y responsabilidades es baja.

3. ¿Señale las actividades que realiza usted en su puesto de trabajo?

Tabla Nª 9 Actividades que realiza en el puesto de trabajo

| Opciones | Frecuencia Si | Frecuencia No | Porcentaje Si | Porcentaje No | Total Encuestados |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Elaboración de informes | 8 | 2 | 80,0 | 20,0 | 10 |
| Llevar agenda de trabajo de su jefe inmediato | 6 | 4 | 60,0 | 40,0 | 10 |
| Gestionar el proceso de registro y archivo de documentos | 9 | 1 | 90,0 | 10,0 | 10 |
| Elaborar oficios y documentos necesarios | 1 | 9 | 10,0 | 90,0 | 10 |
| Atender llamadas telefónicas | 8 | 2 | 80,0 | 20,0 | 10 |
| Preparar y entregar hojas de control | 7 | 3 | 70,0 | 30,0 | 10 |
| Trabajar en equipo | 10 | 0 | 100,0 | 0,0 | 10 |
| Brindar información a docentes y estudiantes | 9 | 1 | 90,0 | 10,0 | 10 |
| Otras | 0 | 10 | 0,00 | 100,00 | 10 |

Gráfico N° 21 Actividades que realiza en el puesto de trabajo



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

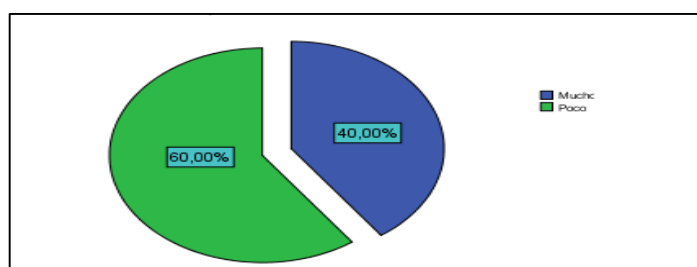
La población encuestada sostiene que una de las actividades indispensables e importantes es trabajar en equipo, permitiendo que la ejecución de las actividades sea de forma coordinada, esto implica que cada miembro del grupo es responsable de su trabajo, transmitiendo al grupo sus conocimientos, experiencias para mejorar y cumplir con eficiencia y eficacia el trabajo asignado.

4. ¿Conoce valores, normas y políticas que se manejan en la UPEC?

Tabla N° 10 Conocimiento de valores, normas y políticas de la UPEC

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Mucho | 4 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| | Poco | 6 | 60,0 | 60,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N° 22 Conocimiento de valores, normas y políticas de la UPEC



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

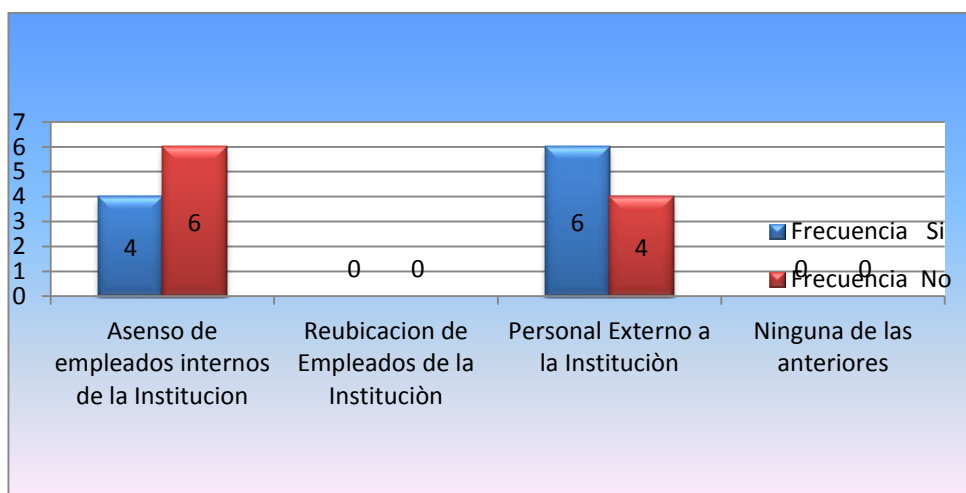
Los valores, normas y políticas que se manejan en la Institución, son poco conocidos por el personal de apoyo de las Escuelas, debido a que no se ha logrado socializar en su totalidad estas directrices; que son el pilar más importante de una organización, puesto que los valores, normas y políticas de la Institución son las reglas de sus miembros y mucho más de sus directivos.

5. ¿Cuándo hay un puesto vacante en la Institución, conoce usted que es cubierto por:

Tabla Nª 11 Forma de cubrir un puesto vacante

| Opciones | Frecuencia Si | Frecuencia No | Porcentaje Si | Porcentaje No | Total Encuestados |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Asenso de empleados internos de la Institución | 4 | 6 | 40,0 | 60,0 | 10 |
| Reubicación de Empleados de la Institución | 0 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0 |
| Personal Externo a la Institución | 6 | 4 | 60,0 | 40,0 | 10 |
| Ninguna de las anteriores | 0 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0 |

Gráfico Nª 23 Forma de cubrir un puesto vacante



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

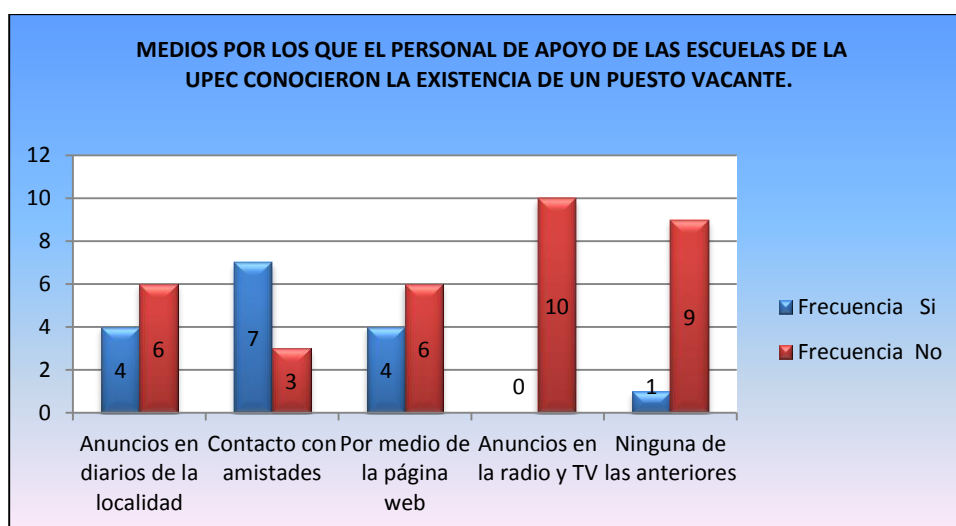
En relación al porcentaje de contestaciones los puestos vacantes en la UPEC son cubiertos por personal externo a la Institución; y en menor porcentaje bajo la modalidad de ascenso de los empleados, lo que implica que el departamento de Talento Humano debe realizar un análisis para hacer el llamado de personal idóneo que cumpla con el perfil requerido por el cargo.

6. ¿Cómo se enteró usted de que existía en la Institución el puesto vacante?

Tabla N° 12 Medios por los que se conoció el puesto vacante

| Opciones | Frecuencia | | Porcentaje | | Total Encuestados |
|-------------------------------------|------------|----|------------|-------|-------------------|
| | Si | No | Si | No | |
| Anuncios en diarios de la localidad | 4 | 6 | 40,0 | 60,0 | 10 |
| Contacto con amistades | 7 | 3 | 70,0 | 30,0 | 10 |
| Por medio de la página web | 4 | 6 | 40,0 | 60,0 | 10 |
| Anuncios en la radio y TV | 0 | 10 | 0,0 | 100,0 | 10 |
| Ninguna de las anteriores | 1 | 9 | 10,0 | 90,0 | 10 |

Gráfico N° 24 Medios por los que se conoció el puesto vacante



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

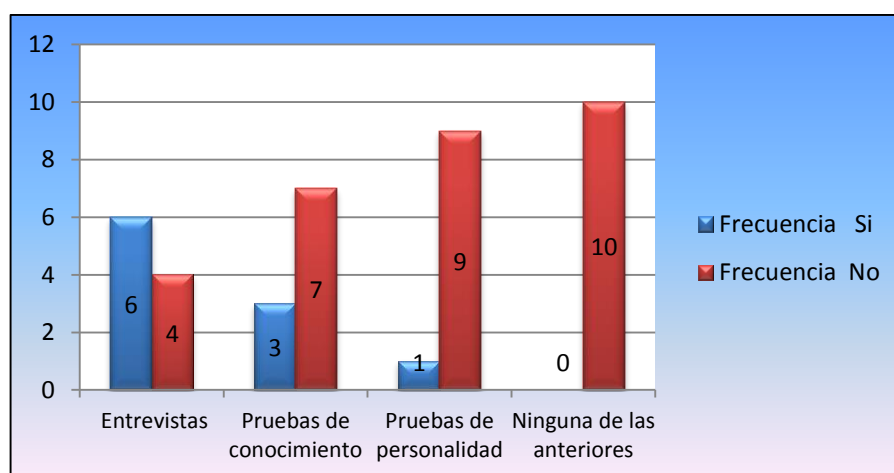
Según los resultados obtenidos se observa que un alto porcentaje de la población menciona que conoció el puesto vacante en la UPEC mediante contacto con amistades, es decir que se manejan escasos procesos de reclutamiento y selección de personal, vulnerando lo que establece el Art. 29 del Reglamento del Sistema de Administración de Talento Humano de la Universidad, asimismo lo dispuesto en el Art.4 del Registro Oficial N° 72 del Ministerio de Relaciones Laborales.

7. ¿Señale las técnicas de Selección que le aplicó el departamento de Recursos Humanos cuando usted ingreso a trabajar en la Institución?

Tabla Nª 13 Técnicas de Selección aplicadas al Personal

| Opciones | Frecuencia Si | Frecuencia No | Porcentaje Si | Porcentaje No | Total Encuestados |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Entrevistas | 6 | 4 | 60,0 | 40,0 | 10 |
| Pruebas de conocimiento | 3 | 7 | 30,0 | 70,0 | 10 |
| Pruebas de personalidad | 1 | 9 | 10,0 | 90,0 | 10 |
| Ninguna de las anteriores | 0 | 10 | 0,0 | 100,0 | 10 |

Gráfico Nª 25 Técnicas de Selección aplicadas al Personal



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

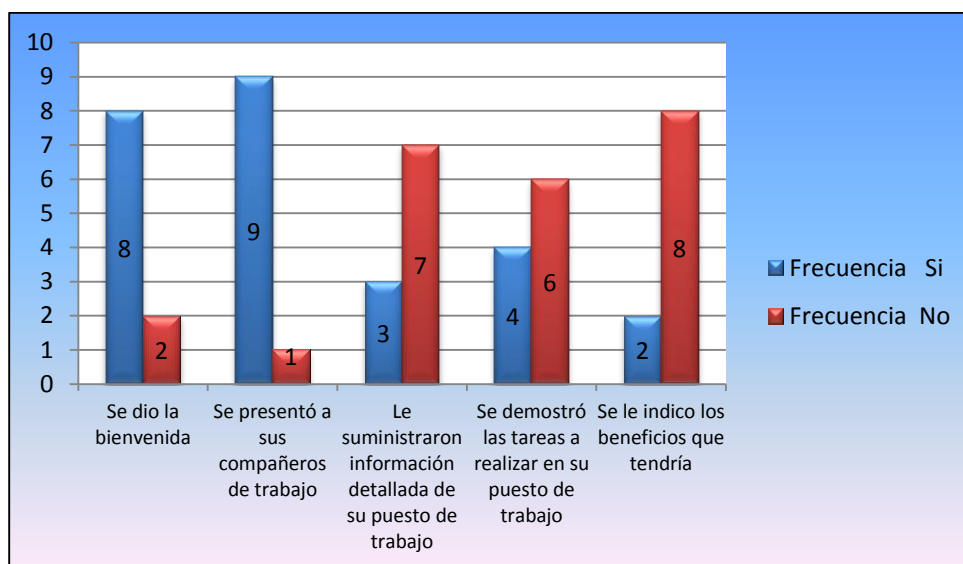
De acuerdo a las respuestas alcanzadas se observa que existen escasas técnicas de selección de personal, limitando a que se pueda obtener la información personal, de formación, experiencia y competencias que posee el talento humano, cuyo propósito principal es captar el personal idóneo y calificado para ocupar el cargo vacante en las Unidades Académicas de la Universidad acorde a lo estipulado en los Artículos 66 y 88 de la Ley Orgánica del Servidor Público LOSEP y Art. 26 del Reglamento del Sistema de Administración de Talento Humano de la UPEC.

8. ¿De las siguientes opciones escoja cuales de ellas se le aplicaron cuando usted ingreso por primera vez a su puesto de trabajo?

Tabla Nª 14 Proceso de Inducción aplicado al Personal

| Opciones | Frecuencia Si | Frecuencia No | Porcentaje Si | Porcentaje No | Total Encuestados |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Se dio la bienvenida | 8 | 2 | 80,0 | 20,0 | 10 |
| Se presentó a sus compañeros de trabajo | 9 | 1 | 90,0 | 10,0 | 10 |
| Le suministraron información detallada de su puesto de trabajo | 3 | 7 | 30,0 | 70,0 | 10 |
| Se demostró las tareas a realizar en su puesto de trabajo | 4 | 6 | 40,0 | 60,0 | 10 |
| Se le indico los beneficios que tendría | 2 | 8 | 20,0 | 80,0 | 10 |

Gráfico Nª 26 Proceso de Inducción aplicado al Personal



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

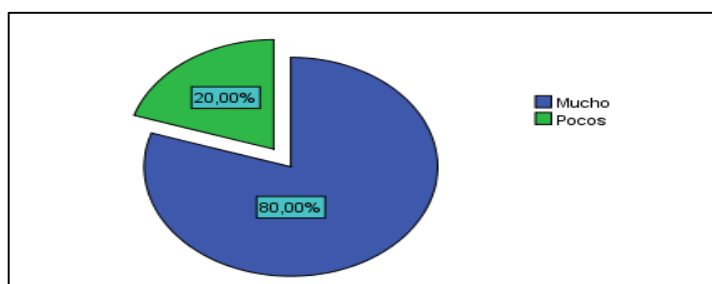
Los encuestados señalan que cuando ingresaron a la Universidad se le presentó a sus compañeros de trabajo y se les dio la bienvenida, observándose que existe un insuficiente proceso de inducción de talento humano, debido a que se les proporcionó información mínima de la Institución y de las funciones y responsabilidades que deberían cumplir en su lugar de trabajo, siendo necesario hacer hincapié en lo que establece el Art. 47 del Reglamento del Sistema de Administración de Talento Humano de la UPEC.

9. ¿Se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo?

Tabla Nª 15 Satisfacción del personal de apoyo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Mucho | 8 | 80,0 | 80,0 | 80,0 |
| | Pocos | 2 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico Nª 27 Satisfacción del personal de apoyo



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

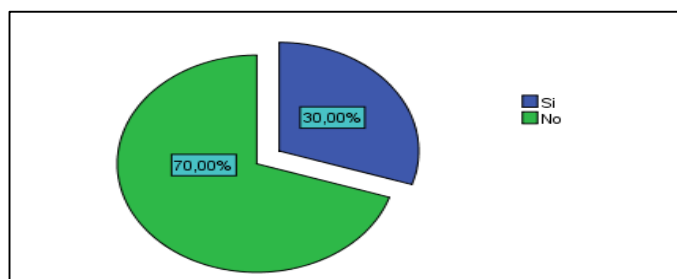
El personal de apoyo de las Escuelas se encuentra satisfecho en su sitio de trabajo, puesto que existe una interacción positiva entre compañeros, dando la oportunidad al empleado de establecer relaciones interpersonales que le permiten al talento humano crecer de manera personal y profesional, además de contar con un espacio físico con las condiciones favorables que garanticen su bienestar y seguridad laboral.

10. ¿Existe procesos documentados en su puesto de trabajo sobre las actividades y tareas a ejecutar?

Tabla Nª 16 Procesos documentados en el puesto de trabajo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 3 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| | No | 7 | 70,0 | 70,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N° 28 Procesos documentados en el puesto de trabajo



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

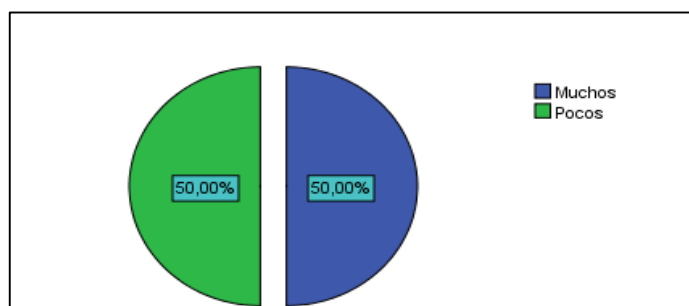
Un porcentaje mayoritario, manifiesta que no existen procedimientos documentados en el puesto de trabajo, se evidencia que éstos no se han identificado, descrito claramente las actividades a ejecutar y por ende no se encuentran legalizados, restringiendo al talento humano de apoyo de las Unidades Académicas a que pueda desempeñar sus tareas y responsabilidades de manera competente.

11. ¿En su puesto de trabajo existen los recursos materiales y tecnológicos necesarios?

Tabla N° 17 Disponibilidad de recursos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muchos | 5 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Pocos | 5 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N° 29 Disponibilidad de recursos



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

Existe divergencia entre los encuestados, donde la mitad de ellos manifiestan que cuentan con muchos recursos materiales y tecnológicos necesarios para

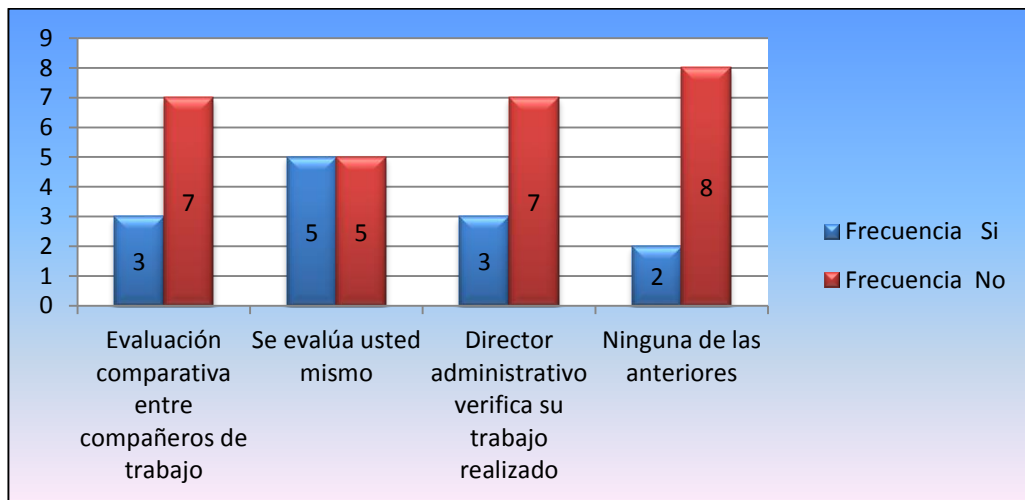
desempeñar las tareas en los puestos de trabajo, como también en igual porcentaje de encuestados menciona que existen pocos, por lo tanto se puede mencionar que en la Universidad existe deficiencia en la entrega de recursos a los puestos de trabajo lo que limita al personal de apoyo de las Escuelas a desarrollar satisfactoriamente sus tareas y responsabilidades asignadas de allí que esto afecta en la eficiencia y eficacia del personal.

12. ¿De las siguientes opciones escoja cuál de estas técnicas le aplican para evaluar el desempeño de su trabajo?

Tabla N° 18 Técnicas de Evaluación de desempeño

| Opciones | Frecuencia Si | Frecuencia No | Porcentaje Si | Porcentaje No | Total Encuestados |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Evaluación comparativa entre compañeros de trabajo | 3 | 7 | 30,0 | 70,0 | 10 |
| Se evalúa usted mismo | 5 | 5 | 50,0 | 50,0 | 10 |
| Director administrativo verifica su trabajo realizado | 3 | 7 | 30,0 | 70,0 | 10 |
| Ninguna de las anteriores | 2 | 8 | 20,0 | 80,0 | 10 |

Gráfico N° 30 Técnicas de Evaluación de desempeño



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

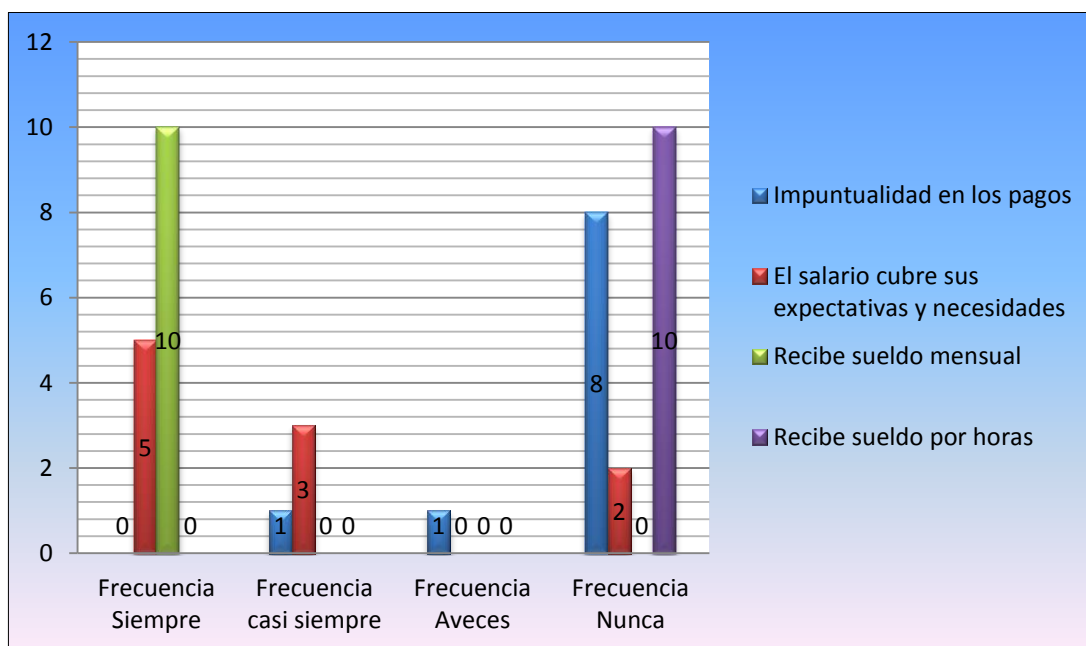
La mitad de la población encuestada indica que el desempeño del personal es autoevaluado, por lo tanto se induce que no existe un instrumento técnico que valide la efectividad del trabajo que realiza el talento humano y que deba ser aplicado por la persona idónea y autorizada por la institución, en concordancia con el Art. 76,77 de la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP, 2010).

13.¿Con respecto al sueldo que usted percibe señale cuál de estas opciones se dan en la Institución?

Tabla Nª 19 Pago de sueldos

| Opciones | Frecuencia Siempre | Frecuencia casi siempre | Frecuencia A veces | Frecuencia Nunca | Porcentaje Siempre | Porcentaje casi siempre | Porcentaje A veces | Porcentaje Nunca | Total Encuestados |
|---|--------------------|-------------------------|--------------------|------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| Impuntualidad en los pagos | 0 | 1 | 1 | 8 | 0,0 | 10,0 | 10,0 | 80,0 | 10 |
| El salario cubre sus expectativas y necesidades | 5 | 3 | 0 | 2 | 50,0 | 30,0 | 0,0 | 20,0 | 10 |
| Recibe sueldo mensual | 10 | 0 | 0 | 0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 10 |
| Recibe sueldo por horas | 0 | 0 | 0 | 10 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 | 10 |

Gráfico Nª 31 Pago de sueldos



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

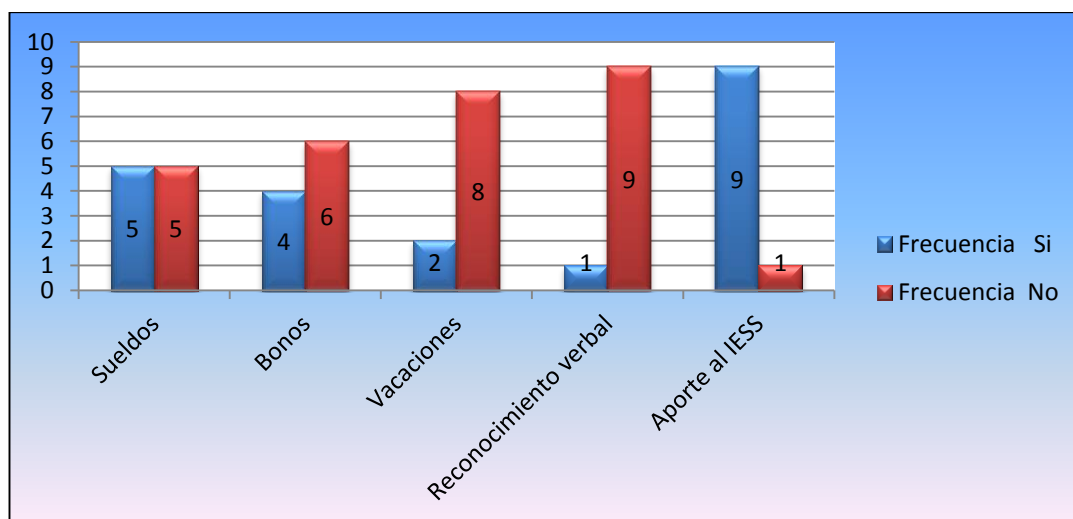
La totalidad de los encuestados ratifica que perciben puntualmente un sueldo mensual por los servicios que prestan en la institución, es un valor fijado por la ley y respetado por el empleador que le permite al personal cubrir sus necesidades básicas, acorde al Art. 94 de la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP,2010).

14. ¿Señale qué tipo de incentivos y beneficios sociales ha recibido usted desde que ingreso a trabajar en la Institución?

Tabla Nº 20 Incentivos y beneficios sociales

| Opciones | Frecuencia Si | Frecuencia No | Porcentaje Si | Porcentaje No | Total Encuestados |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Sueldos | 5 | 5 | 50,0 | 50,0 | 10 |
| Bonos | 4 | 6 | 40,0 | 60,0 | 10 |
| Vacaciones | 2 | 8 | 20,0 | 80,0 | 10 |
| Reconocimiento verbal | 1 | 9 | 10,0 | 90,0 | 10 |
| Aporte al IESS | 9 | 1 | 90,0 | 10,0 | 10 |

Gráfico Nº 32 Incentivos y beneficios sociales



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

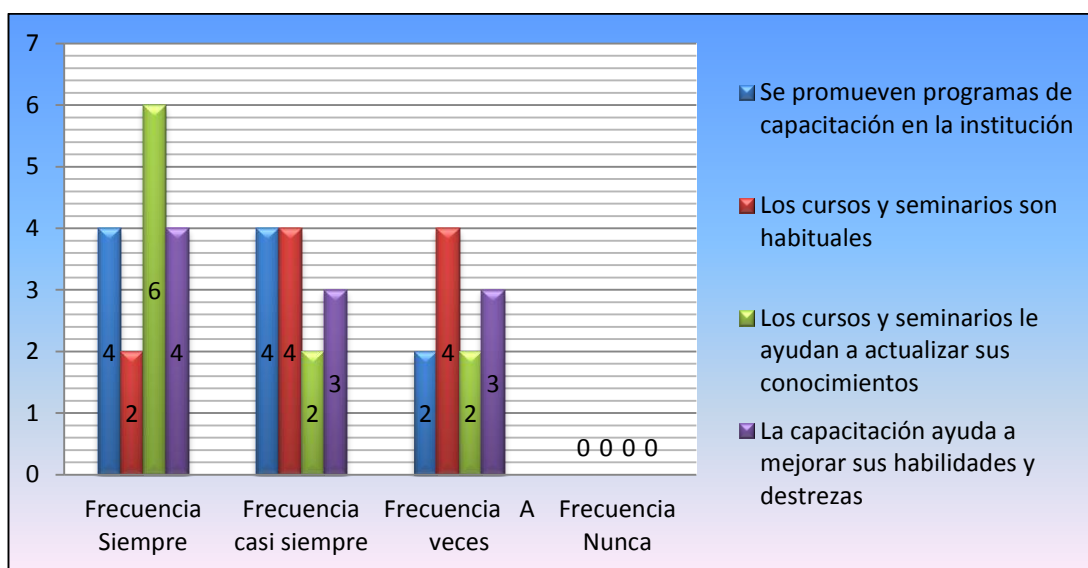
El mayor porcentaje de encuestados ratifica que uno de los beneficios sociales que recibe es el aporte al IESS, mismo que al ser una obligación ante el Estado, sus valores son descontados de su sueldo pero generan ayuda en el momento de realizar acciones de préstamo, enfermedad, adquisición de mobiliario, etc. Dicha aportación se genera desde el momento que se ingresa a trabajar en la Universidad. La Institución lleva con mayor responsabilidad el aporte al Seguro Social evitando sanciones y cumpliendo responsablemente con lo establecido en el Art. 73 de la Ley orgánica de Servidor Público (LOSEP, 2010), y el Art. 189 del Código de Trabajo.

15. ¿En referencia a la capacitación y formación de personal señale cuál de las siguientes opciones se dan en la Institución?

Tabla N° 21 Capacitación y formación del Personal

| Opciones | Frecuencia Siempre | Frecuencia casi siempre | Frecuencia A veces | Frecuencia Nunca | Porcentaje Siempre | Porcentaje casi siempre | Porcentaje A veces | Porcentaje Nunca | Total Encuestados |
|--|--------------------|-------------------------|--------------------|------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| Se promueven programas de capacitación en la institución | 4 | 4 | 2 | 0 | 40,0 | 40,0 | 20,0 | 0,0 | 10 |
| Los cursos y seminarios son habituales | 2 | 4 | 4 | 0 | 20,0 | 40,0 | 40,0 | 0,0 | 10 |
| Los cursos y seminarios le ayudan a actualizar sus conocimientos | 6 | 2 | 2 | 0 | 60,0 | 20,0 | 20,0 | 0,0 | 10 |
| La capacitación ayuda a mejorar sus habilidades y destrezas | 4 | 3 | 3 | 0 | 40,0 | 30,0 | 30,0 | 0,0 | 10 |

Gráfico N° 33 Capacitación y formación



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)

Elaborado por: Sandra Hualpa

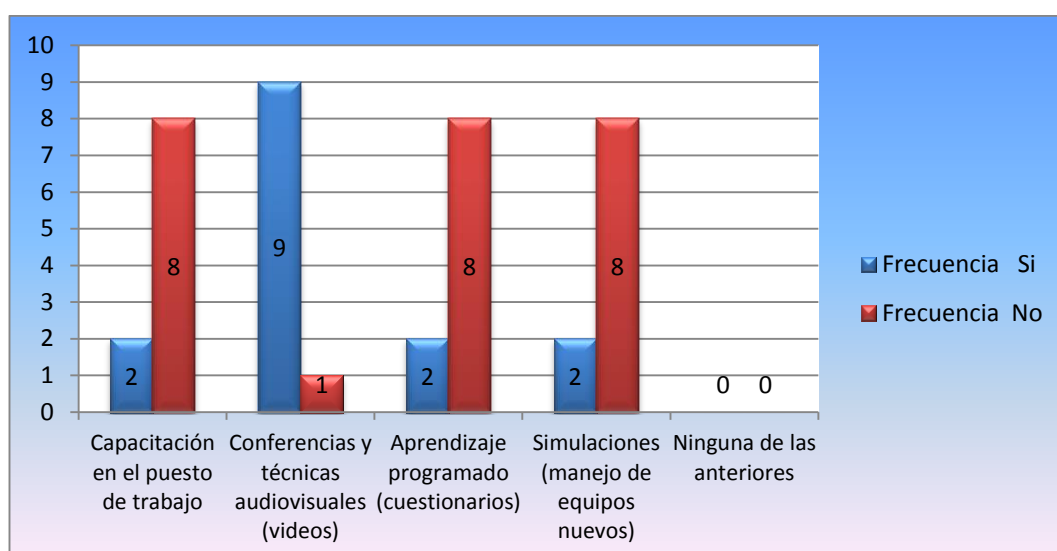
La Institución promueve seminarios de capacitación en forma semestral, la misma que es destinada a las diferentes áreas de acción laboral. Dichas acciones han generado en los empleados satisfacción por la adquisición, refuerzo y actualización de conocimientos de habilidades y competencias en el trabajo a realizar, haciéndolo tangible en el diario desarrollo laboral.

16. ¿Señale cuál de estas técnicas le aplican al momento de capacitarlo?

Tabla Nª 22 Técnicas de Capacitación aplicadas al personal

| Opciones | Frecuencia Si | Frecuencia No | Porcentaje Si | Porcentaje No | Total Encuestados |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Capacitación en el puesto de trabajo | 2 | 8 | 20,0 | 80,0 | 10 |
| Conferencias y técnicas audiovisuales (videos) | 9 | 1 | 90,0 | 10,0 | 10 |
| Aprendizaje programado (cuestionarios) | 2 | 8 | 20,0 | 80,0 | 10 |
| Simulaciones (manejo de equipos nuevos) | 2 | 8 | 20,0 | 80,0 | 10 |
| Ninguna de las anteriores | 0 | 10 | 0,0 | 100,0 | 10 |

Gráfico Nª 34 Técnicas de Capacitación aplicadas al personal



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

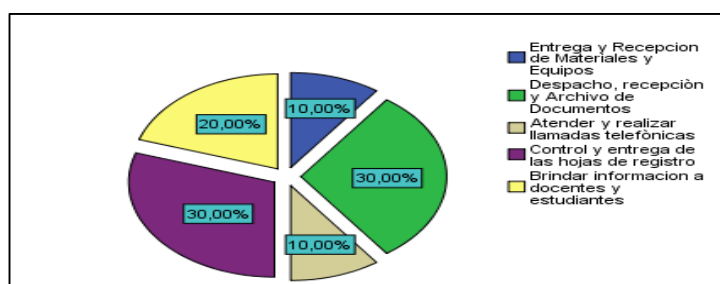
Una de las técnicas que se utiliza en la Universidad con mayor frecuencia es brindar conferencias con el uso de técnicas audiovisuales, las mismas que no son combinadas con la función práctica que debe tener esta técnica. Si bien el uso de la tecnología es indispensable, la praxis es el andamiaje para desarrollar una competencia efectiva en el trabajador, que no se lo evidencia en las personas encuestadas.

17. ¿Escriba las actividades más repetitivas que usted realiza en su puesto de trabajo?

Tabla N° 23 Actividades más repetitivas del puesto de trabajo

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Entrega y Recepción de Materiales y Equipos | 1 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| Despacho, recepción y Archivo de Documentos | 3 | 30,0 | 30,0 | 40,0 |
| Atender y realizar llamadas telefónicas | 1 | 10,0 | 10,0 | 50,0 |
| Control y entrega de las hojas de registro | 3 | 30,0 | 30,0 | 80,0 |
| Brindar información a docentes y estudiantes | 2 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 10 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N° 35 Actividades más repetitivas del puesto de trabajo



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

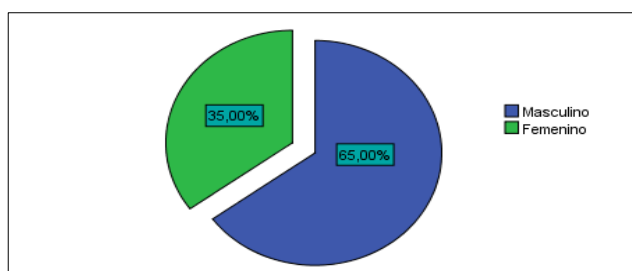
Las actividades que ejecuta el personal de apoyo de las Escuelas de la Institución son múltiples y se relacionan con mayor frecuencia con despacho, recepción y archivo de documentos, control y entrega de hojas de registro, brindar información a docentes y estudiantes, todo esto señala que no existe procesos concretos que marquen claramente las tareas y actividades específicas que deben ejecutarse en cada una de las Escuelas de la UPEC.

3.6.1.1.2 Encuestas aplicadas al personal de Auxiliar de Servicios de las Unidades Académicas de la UPEC.

Tabla N° 24 Género de los encuestados

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Masculino | 13 | 65,0 | 65,0 | 65,0 |
| Femenino | 7 | 35,0 | 35,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N° 36 Género de los encuestados



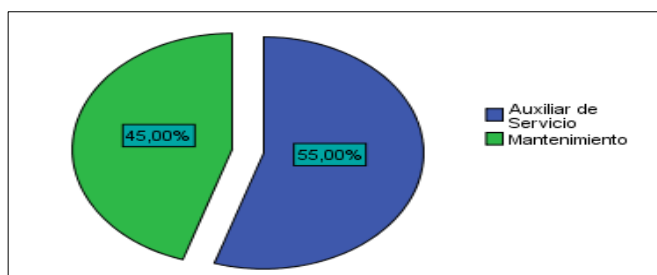
Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

El más alto porcentaje de encuestados está representado por el sexo masculino, los cuales cumplen funciones de mantenimiento y adecentamiento del Campus Universitario, fijando la presencia de inequidad de género.

Tabla N° 25 Cargo de los encuestados

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Auxiliar de Servicio | 11 | 55,0 | 55,0 | 55,0 |
| Mantenimiento | 9 | 45,0 | 45,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N° 37 Cargo de los encuestados



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

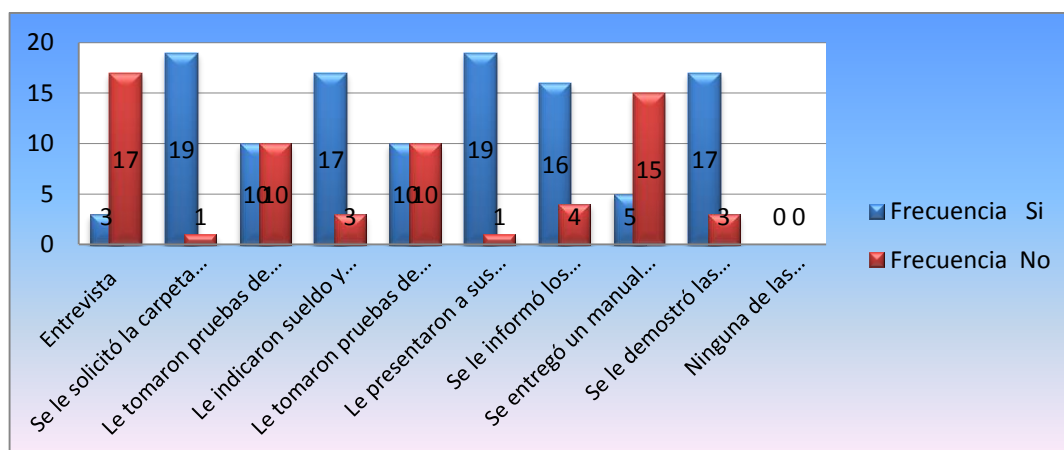
El mayor porcentaje de encuestados tienen el cargo de Auxiliar de Servicios, personas que cumple las funciones de limpieza, mensajería interna, apertura y cierre de puertas, traslado y materiales y equipos de oficina entre otras, el porcentaje sobrante lo conforman el personal de mantenimiento quienes se encargan de controlar y vigilar el buen funcionamiento de las instalaciones de la Universidad realizando funciones básicas de mejoramiento en la Institución.

1.- ¿De las opciones que se mencionan a continuación señale cuál de éstas le aplicaron cuando ingresó a trabajar en la Universidad?

Tabla N° 26 Aspectos de Ingreso aplicados al Personal de Servicios

| Opciones | Frecuencia Si | Frecuencia No | Porcentaje Si | Porcentaje No | Total Encuestados |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Entrevista | 3 | 17 | 15,0 | 85,0 | 20 |
| Se le solicitó la carpeta o la hoja de vida actualizada | 19 | 1 | 95,0 | 5,0 | 20 |
| Le tomaron pruebas de conocimiento | 10 | 10 | 50,0 | 50,0 | 20 |
| Le indicaron sueldo y los beneficios que obtendría | 17 | 3 | 85,0 | 15,0 | 20 |
| Le tomaron pruebas de personalidad y comportamiento | 10 | 10 | 50,0 | 50,0 | 20 |
| Le presentaron a sus compañeros de trabajo | 19 | 1 | 95,0 | 5,0 | 20 |
| Se le informó los valores y principios de la Universidad | 16 | 4 | 80,0 | 20,0 | 20 |
| Se entregó un manual o instructivo para la ejecución de sus actividades o tareas | 5 | 15 | 25,0 | 75,0 | 20 |
| Se le demostró las actividades a realizar en el puesto de trabajo | 17 | 3 | 85,0 | 15,0 | 20 |
| Ninguna de las anteriores | 0 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0 |

Gráfico N° 38 Aspectos de Ingreso aplicados al Personal de Servicios



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

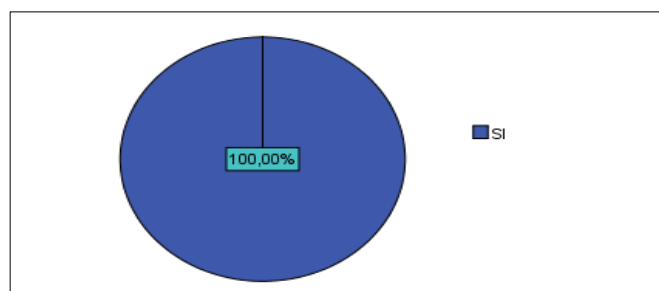
Uno de los requisitos que se solicitó a los Auxiliares de Servicios fue la hoja de vida actualizada a fin de conocer su formación profesional y experiencia para ocupar el cargo, una vez ingresado se le presentaron a sus compañeros de trabajo y se le indicó los beneficios y valores que se manejan en la UPEC para facilitar su adiestramiento en el puesto de trabajo.

2.- ¿Considera importante que se deben identificar los procesos de contratación del Personal Auxiliar de Servicios en la Universidad?

Tabla N° 27 Importancia del proceso de contratación del Personal de Servicios

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos SI | 20 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| NO | 0 | 0 | 0 | 0 |

Gráfico N° 39 Importancia del proceso de contratación del Personal de Servicios



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

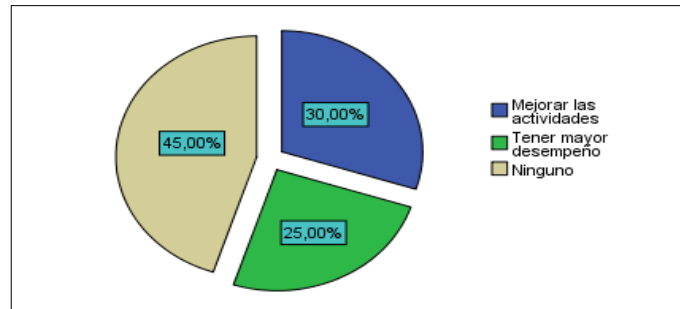
La totalidad de encuestados menciona que es importante identificar los procesos de contratación del Personal Auxiliar de Servicios, debido a la diversidad de trámites legales que se deben ejecutar y que son desconocidos por ellos, de allí que para cumplir con disposiciones legales vigentes en la LOSEP y el Código de Trabajo es necesario que la Universidad determine los diferentes Procesos de Gestión de Personal.

2.1 ¿Por qué identificar los procesos de contratación del Personal de Servicios

Tabla N° 28 Porque identificar los Procesos de Contratación

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Mejorar las actividades | 6 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| Tener mayor desempeño | 5 | 25,0 | 25,0 | 55,0 |
| Ninguno | 9 | 45,0 | 45,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N° 40 Porque identificar los Procesos de Contratación



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

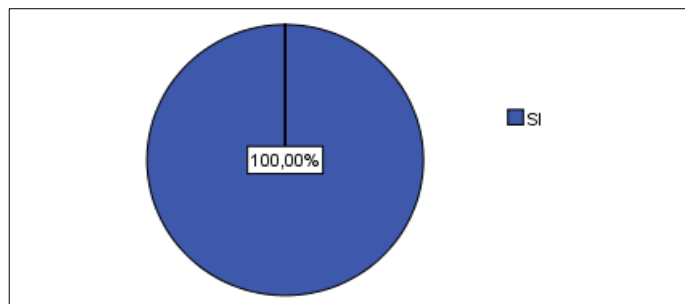
La identificación de los Procesos de contratación del personal de Servicios es importante puesto que les permitirá mejorar su desempeño laboral según el criterio logrado de los encuestados, de allí que mientras mejor conozca el trabajador los procedimientos y tareas específicas a seguir su labor diaria será más eficiente y traerá mejores resultados.

3.- ¿Cree necesario que la Universidad deberían contar con un Sistema de Gestión de Talento Humano que permita regular las funciones administrativas del Personal Auxiliar de Servicios?

Tabla N° 29 Importancia de contar con un Sistema de Gestión de Talento Humano

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 20 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| | No | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |

Gráfico N° 41 Importancia de contar con un Sistema de Gestión de Talento Humano



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

La totalidad de encuestados ratifica la importancia de que la Universidad cuente con un Sistema de Gestión de Talento Humano que permita regular

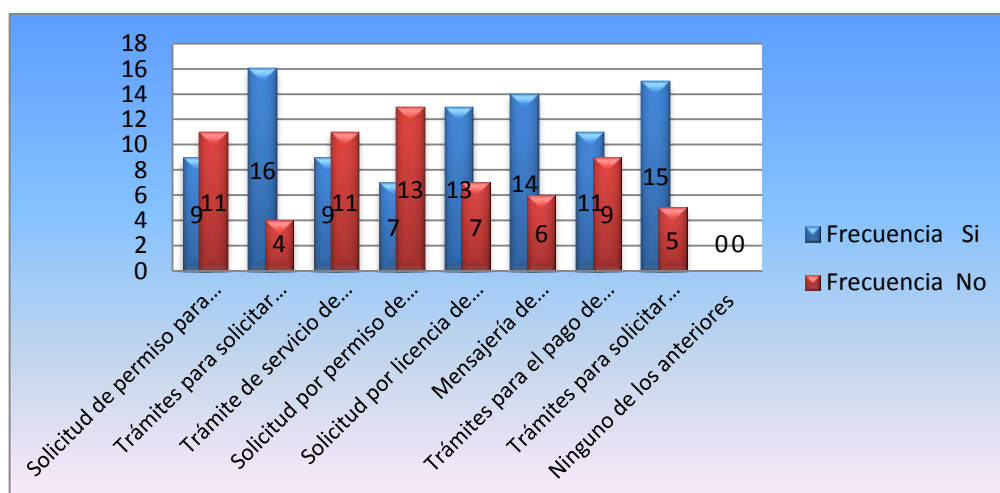
las funciones administrativas acorde a lo establecido en la normativa interna y externa vigente, puesto que esto ayudará a estabilizar el ámbito laboral del Personal de Servicios, asimismo dotar de lineamientos generales de los procesos y procedimientos a seguir en sus áreas de trabajo.

4.- ¿De los siguientes Procesos Administrativos señale cuáles de estos realiza con mayor frecuencia?

Tabla N° 30 Ejecución de Procesos Administrativos

| Opciones | Frecuencia Si | Frecuencia No | Porcentaje Si | Porcentaje No | Total Encuestados |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Solicitud de permiso para ingresar a la Universidad en horas no laborables | 9 | 11 | 45,0 | 55,0 | 20 |
| Trámites para solicitar materiales y equipos | 16 | 4 | 80,0 | 20,0 | 20 |
| Trámite de servicio de transporte y mantenimiento | 9 | 11 | 45,0 | 55,0 | 20 |
| Solicitud por permiso de enfermedad, calamidad doméstica, maternidad | 7 | 13 | 35,0 | 65,0 | 20 |
| Solicitud por licencia de Vacaciones | 13 | 7 | 65,0 | 35,0 | 20 |
| Mensajería de documentos internos | 14 | 6 | 70,0 | 30,0 | 20 |
| Trámites para el pago de horas extras | 11 | 9 | 55,0 | 45,0 | 20 |
| Trámites para solicitar anticipo de sueldo | 15 | 5 | 75,0 | 25,0 | 20 |
| Ninguno de los anteriores | 0 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0 |

Gráfico N° 42 Ejecución de Procesos Administrativos



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

Los procesos administrativos que realiza el Personal Auxiliar de Servicios en su mayoría manejan criterios unificados en lo referente a solicitar materiales y equipos para realizar sus tareas diarias, además se observa la necesidad de realizar trámites para pedir anticipo de sueldos que son derechos del

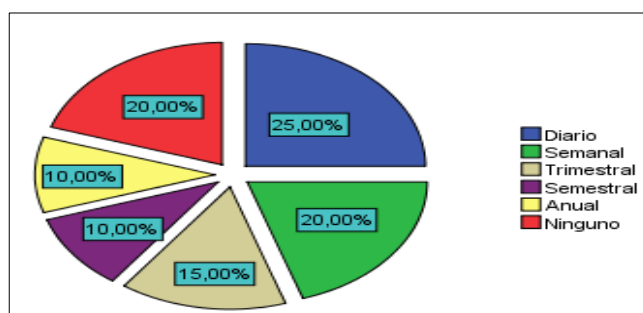
trabajador como lo establece la LOSEP de “percibir una remuneración justa que será proporcional a su función, eficacia, profesionalización y responsabilidad” (2010, p.18), asimismo se manejan procesos de mensajería interna con las diferentes dependencias de la UPEC.

5.- ¿Con qué frecuencia se evalúa su nivel de desempeño laboral?

Tabla N° 31 Frecuencia de evaluación de desempeño

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Diario | 5 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| Semanal | 4 | 20,0 | 20,0 | 45,0 |
| Trimestral | 3 | 15,0 | 15,0 | 60,0 |
| Semestral | 2 | 10,0 | 10,0 | 70,0 |
| Anual | 2 | 10,0 | 10,0 | 80,0 |
| Ninguno | 4 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N° 43 Frecuencia de evaluación de desempeño



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

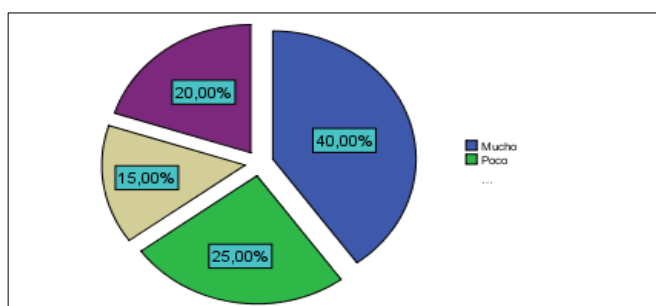
Según las respuestas obtenidas se observa que el personal de Servicios es evaluado constantemente, por lo que resulta indispensable establecer los procesos de evaluación y los instrumentos que abalicen el desempeño de cada uno de los encuestados con el propósito de cumplir los lineamientos generales establecidos en la normativa externa e interna que rige para la Gestión de Talento Humano a fin de lograr eficiencia en el desempeño laboral del mismo.

6.- ¿La capacitación que usted recibe le ayuda a desempeñar mejor sus funciones asignadas como personal Auxiliar de Servicios?

Tabla N° 32 Capacitación del Personal de Servicios

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Mucho | 8 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| | Poco | 5 | 25,0 | 25,0 | 65,0 |
| | Casi Nada | 3 | 15,0 | 15,0 | 80,0 |
| | Nada | 4 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N° 44 Capacitación del Personal de Servicios



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

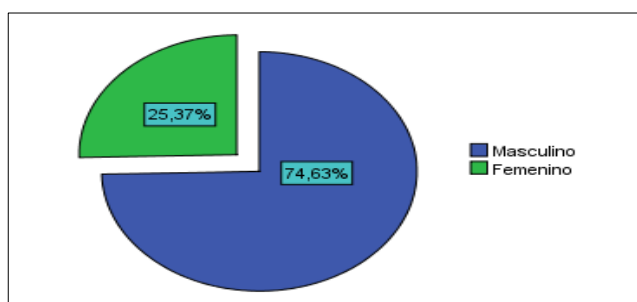
En base a los criterios obtenidos la capacitación que recibe el personal auxiliar de servicios en el trabajo no cumple con las aspiraciones de mejoramiento a las funciones asignadas, necesitando que los temas de capacitación estén acorde a los requerimientos y formación profesional para mejorar su desempeño laboral.

3.6.1.1.3 Encuestas aplicadas docentes Titulares y Ocasionales de la UPEC.

Tabla N° 33 Género de los encuestados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Masculino | 50 | 74,6 | 74,6 | 74,6 |
| | Femenino | 17 | 25,4 | 25,4 | 100,0 |
| | Total | 67 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N° 45 Género de los encuestados



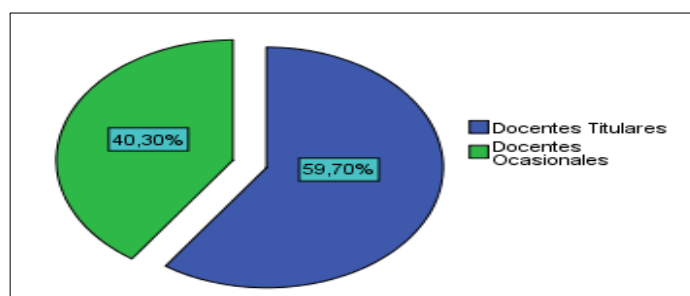
Fuente: Encuesta a Docentes de la UPEC (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

Un porcentaje mayoritario de encuestados es de sexo masculino, de allí que el personal que cumple las funciones de docente de la UPEC en su mayor parte son hombres, determinando la presencia de inequidad de género, debido a que el grupo docentes de género femenino es muy reducido, tornándose importante dar mayor oportunidad a docentes mujeres a fin de equilibrar la planta docente de la Institución.

Tabla N° 34 Cargo de los encuestados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Docentes Titulares | 40 | 59,7 | 59,7 | 59,7 |
| | Docentes Ocasionales | 27 | 40,3 | 40,3 | 100,0 |
| | Total | 67 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N° 46 Cargo de los encuestados



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

El mayor porcentaje de encuestados tienen el cargo de docentes titulares, quienes cumplen sus responsabilidades de docencia, investigación y gestión a tiempo completo, como lo establece la LOSEP (2010) en el Art. 109 numeral 5 “ La planta docente básica de las Universidades debe contar con al menos el 60% o más con dedicación a tiempo completo”, el porcentaje restante lo conforman los docentes Ocasionales a quienes se les asigna carga horaria de

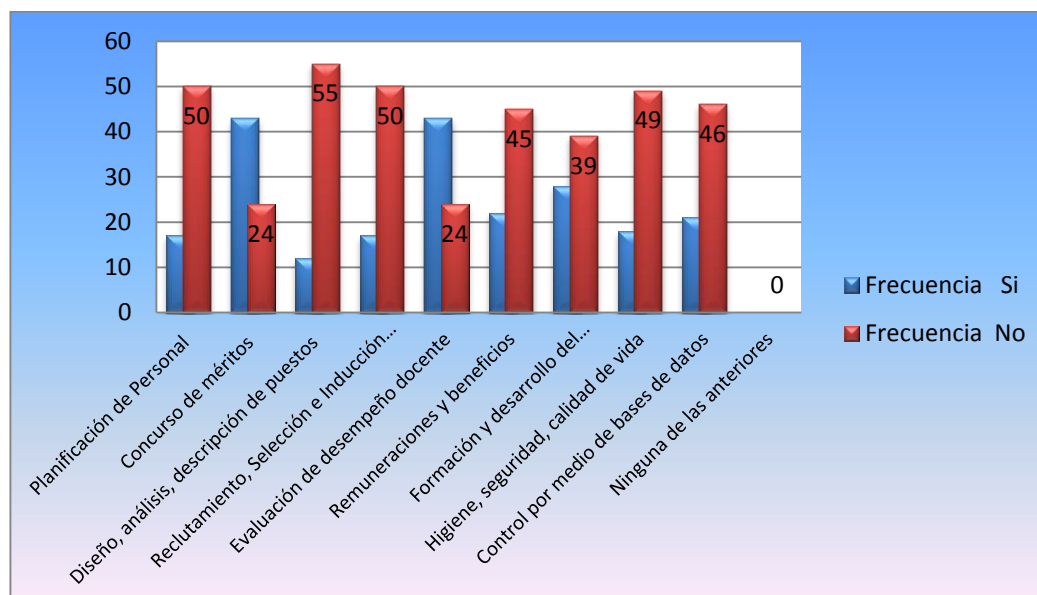
tiempo completo 40 horas, medio tiempo, hasta 20 horas, tiempo parcial A hasta 15 horas, tiempo parcial B hasta 10 horas y tiempo parcial C menos de 10 horas en concordancia con el Art. 89 del Reglamento de Carrera Académica y Escalafón del Profesor Investigador de la UPEC.

1.- ¿Cuáles de los siguientes procesos de Gestión de Talento Humano considera que se aplican al personal docente de la Universidad.

Tabla N° 35 Procesos de Gestión de Talento Humano aplicados a docentes UPEC

| Opciones | Frecuencia Si | Frecuencia No | Porcentaje Si | Porcentaje No | Total Encuestados |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Planificación de Personal | 17 | 50 | 25,4 | 74,6 | 67 |
| Concurso de méritos | 43 | 24 | 64,2 | 35,8 | 67 |
| Diseño, análisis, descripción de puestos | 12 | 55 | 17,9 | 82,1 | 67 |
| Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal | 17 | 50 | 25,4 | 74,6 | 67 |
| Evaluación de desempeño docente | 43 | 24 | 64,2 | 35,8 | 67 |
| Remuneraciones y beneficios | 22 | 45 | 32,8 | 67,2 | 67 |
| Formación y desarrollo del Conocimiento | 28 | 39 | 41,8 | 58,2 | 67 |
| Higiene, seguridad, calidad de vida | 18 | 49 | 26,9 | 73,1 | 67 |
| Control por medio de bases de datos | 21 | 46 | 31,3 | 68,7 | 67 |
| Ninguna de las anteriores | 0 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0 |

Gráfico N° 47 Procesos de Gestión de Talento Humano aplicados a docentes UPEC



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

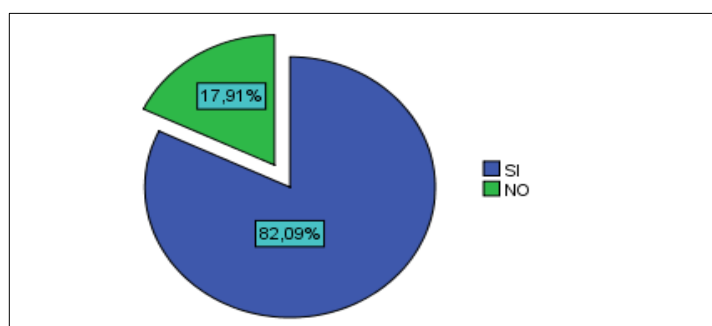
De acuerdo a los docentes los tres principales proceso de gestión desarrollados al personal docente de la UPEC son: la aplicación de Concurso de Méritos y Oposición tanto para docentes Titulares como Ocasionales, la evaluación de desempeño y la formación - desarrollo de conocimientos que se convierten en un requisito indispensable para mantener la calidad de educación Superior como lo establece la normativa Interna y los organismos externos que rigen la Educación Superior a nivel Nacional.

2.- ¿Considera necesario que las Escuelas de la Universidad deberían contar con un Sistema de Gestión de Talento Humano para regular las funciones administrativas?

Tabla N° 36 Importancia de contar con un Sistema de Gestión de Talento Humano

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 55 | 82,1 | 82,1 | 82,1 |
| | NO | 12 | 17,9 | 17,9 | 100,0 |
| | Total | 67 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N° 48 Importancia de contar con un Sistema de Gestión de Talento Humano



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

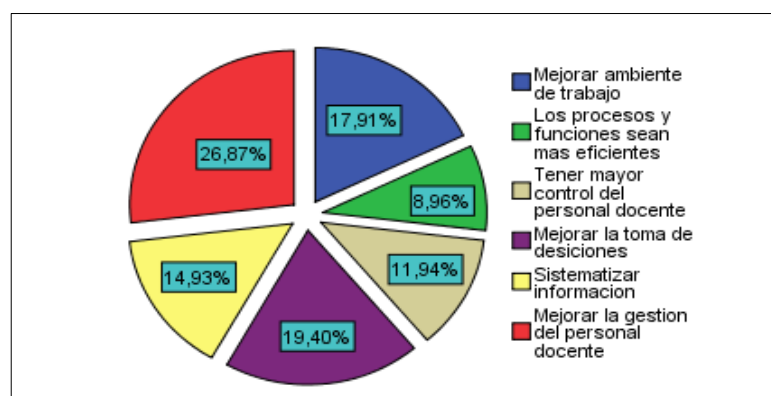
Los encuestados en un porcentaje distintivo consideran importante que las Unidades Académicas de la UPEC deberían contar con un Sistema de Gestión de Talento Humano que permita normalizar las actividades administrativas que realizan como docentes con la finalidad de que haya mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones a él encomendadas.

2.1- ¿Por qué es necesario el Sistema de Gestión de Talento Humano en las Unidades Académicas de la UPEC.

Tabla N^o 37 Porque contar con un Sistema de Gestión de Talento Humano

| Opciones | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Mejorar ambiente de trabajo | 12 | 17,9 | 17,9 | 17,9 |
| | Los procesos y funciones sean más eficientes | 6 | 9,0 | 9,0 | 26,9 |
| | Tener mayor control del personal docente | 8 | 11,9 | 11,9 | 38,8 |
| | Mejorar la toma de decisiones | 13 | 19,4 | 19,4 | 58,2 |
| | Sistematizar información | 10 | 14,9 | 14,9 | 73,1 |
| | Mejorar la gestión del personal docente | 18 | 26,9 | 26,9 | 100,0 |
| | Total | 67 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N^o 49 Porque contar con un Sistema de Gestión de Talento Humano



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

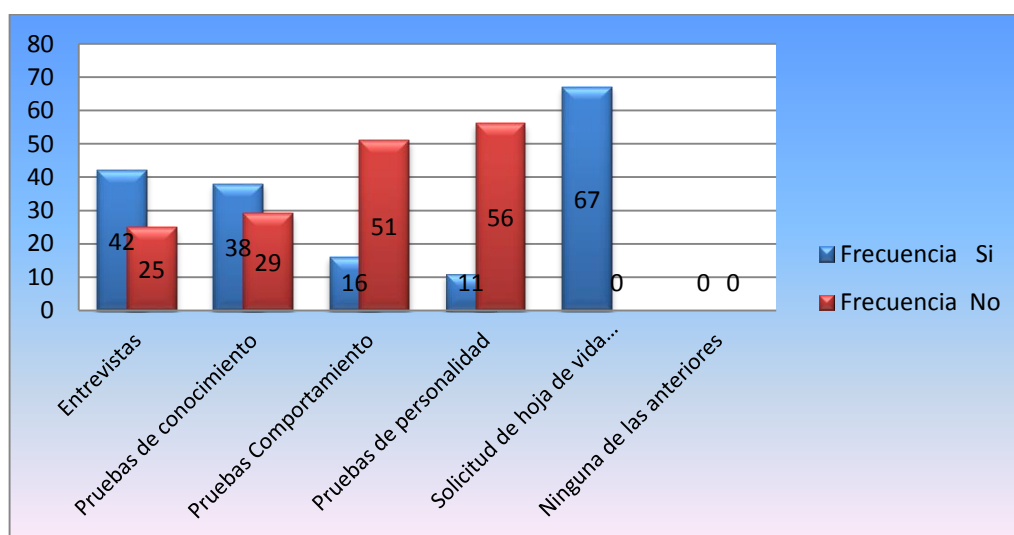
La población encuestada manifiesta que la existencia de un Sistema de Gestión de Talento Humano logrará mejorar la gestión de personal, debido a que permitirá un desarrollo integral y el mejoramiento de sus habilidades y destrezas que fortalecerán la toma de decisiones, por lo tanto la Gestión de Talento Humano se convierte en el factor de éxito de la Institución, puesto que las personas son el factor principal que genera beneficio a las Unidades Académicas de la Universidad.

3.- ¿Cuándo usted ingresó por primera vez a prestar sus Servicios Profesionales a la UPEC que instrumentos técnicos de Gestión de Talento Humano le aplicaron?

Tabla N° 38 Proceso de ingreso del Personal Docente de la UPEC

| Opciones | Frecuencia Si | Frecuencia No | Porcentaje Si | Porcentaje No | Total Encuestados |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Entrevistas | 42 | 25 | 62,7 | 37,3 | 67 |
| Pruebas de conocimiento | 38 | 29 | 56,7 | 43,3 | 67 |
| Pruebas Comportamiento | 16 | 51 | 23,9 | 76,1 | 67 |
| Pruebas de personalidad | 11 | 56 | 16,4 | 83,6 | 67 |
| Solicitud de hoja de vida actualizada | 67 | 0 | 100,0 | 0,0 | 67 |
| Ninguna de las anteriores | 0 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0 |

Gráfico N° 50 Proceso de ingreso del Personal Docente de la UPEC



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

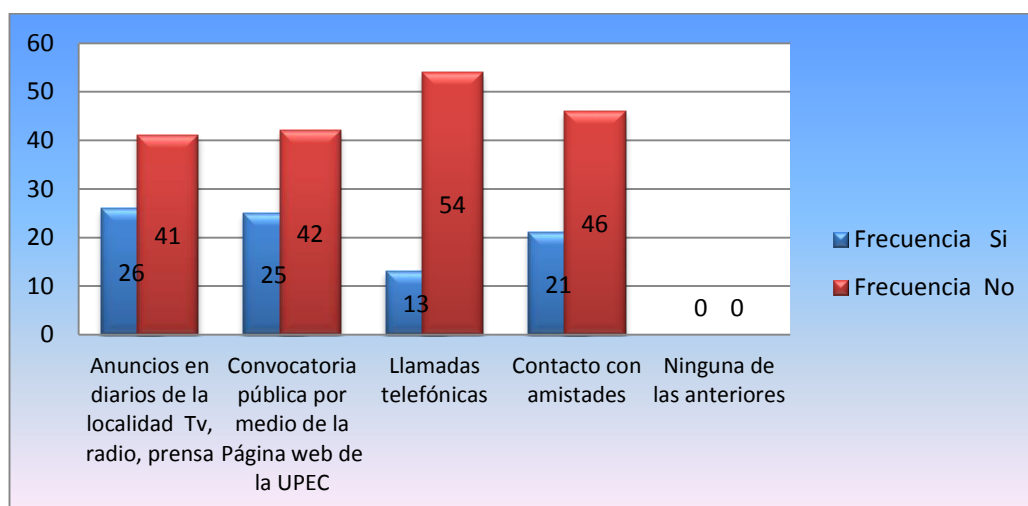
Los principales instrumentos de Gestión de Talento Humano aplicados a los docentes Titulares y Ocasionales se ven reflejados en: hoja de vida actualizada para conocer la información personal y profesional de la planta docente de la Universidad, entrevista personal y aplicación de pruebas de conocimiento generales, de investigación, vinculación y en el área académica a la que aplica, con la finalidad de garantizar la excelencia académica y profesional de los nuevos docentes y su involucramiento con la universidad.

4. ¿Cómo se enteró usted de la existencia del puesto vacante en la Universidad?

Tabla N° 39 Medios por los que conoció el puesto vacante

| Opciones | Frecuencia Si | Frecuencia No | Porcentaje Si | Porcentaje No | Total Encuestados |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Anuncios en diarios de la localidad Tv, radio, prensa | 26 | 41 | 38,8 | 61,2 | 67 |
| Convocatoria pública por medio de la Página web de la UPEC | 25 | 42 | 37,3 | 62,7 | 67 |
| Llamadas telefónicas | 13 | 54 | 19,4 | 80,6 | 67 |
| Contacto con amistades | 21 | 46 | 31,3 | 68,7 | 67 |
| Ninguna de las anteriores | 0 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0 |

Gráfico N° 51 Medios por los que conoció el puesto vacante



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

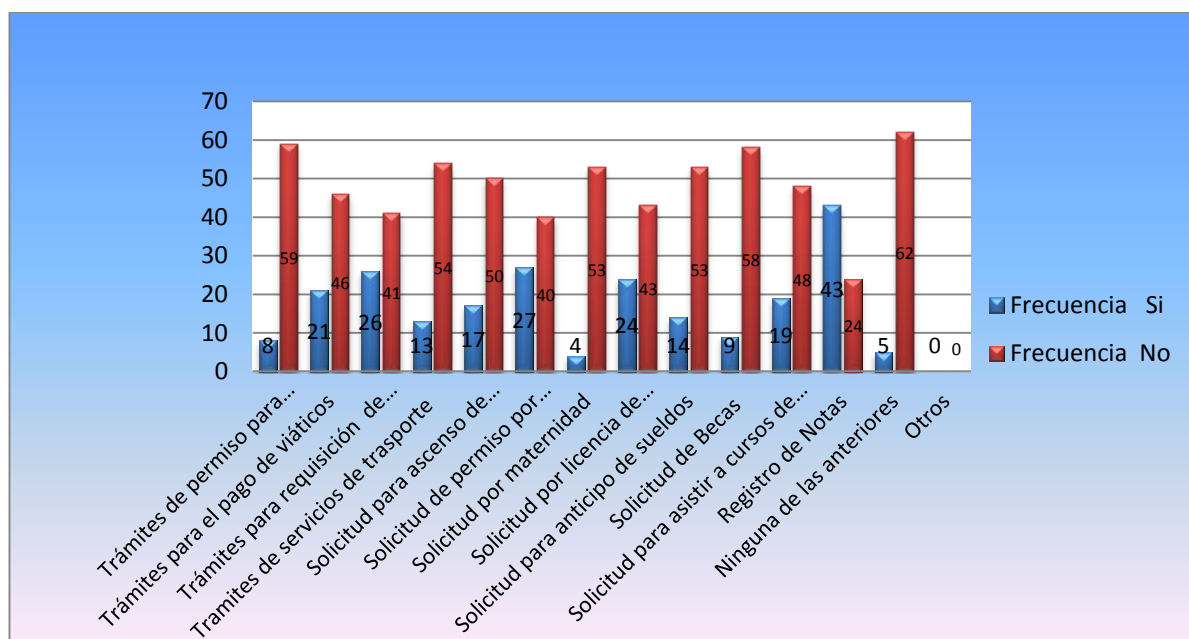
El personal docente de la UPEC maneja criterios compartidos, señalando que conocieron la existencia del puesto vacante con el uso de técnicas de reclutamiento interno y externo, evidenciando que este proceso se cumple acorde a lo establecido en el Art.15, 16, 17 del Reglamento de Carrera Académica y Escalafón del Profesor Investigador del Sistema de Educación Superior. Pero es importante documentar los instrumentos y técnicas internas que permitan captar personal calificado e idóneo acorde a las áreas del conocimiento que requieren las Unidades Académicas de la UPEC.

5.- ¿De los siguientes Procesos Administrativos señale cuáles de estos realiza con mayor frecuencia?

Tabla N° 40 Ejecución de Procesos Administrativos

| Opciones | Frecuencia Si | Frecuencia No | Porcentaje Si | Porcentaje No | Total Encuestados |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Trámites de permiso para ingresar a la Universidad en horas no laborables | 8 | 59 | 11,9 | 88,06 | 67 |
| Trámites para el pago de viáticos | 21 | 46 | 31,3 | 68,66 | 67 |
| Trámites para requisición de materiales y equipos | 26 | 41 | 38,8 | 61,19 | 67 |
| Tramites de servicios de trasporte | 13 | 54 | 19,4 | 80,60 | 67 |
| Solicitud para ascenso de categoría en el Escalafón | 17 | 50 | 25,4 | 74,63 | 67 |
| Solicitud de permiso por enfermedad, calamidad doméstica | 27 | 40 | 40,3 | 59,70 | 67 |
| Solicitud por maternidad | 4 | 53 | 6,0 | 79,10 | 57 |
| Solicitud por licencia de Vacaciones | 24 | 43 | 35,8 | 64,18 | 67 |
| Solicitud para anticipo de sueldos | 14 | 53 | 20,9 | 79,10 | 67 |
| Solicitud de Becas | 9 | 58 | 13,4 | 86,57 | 67 |
| Solicitud para asistir a cursos de capacitación fuera de la Institución | 19 | 48 | 28,4 | 71,64 | 67 |
| Registro de Notas | 43 | 24 | 64,2 | 35,82 | 67 |
| Ninguna de las anteriores | 5 | 62 | 7,5 | 92,54 | 67 |
| Otros | 0 | 0 | 0,0 | 0,00 | 0 |

Gráfico N° 52 Ejecución de Procesos Administrativos



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

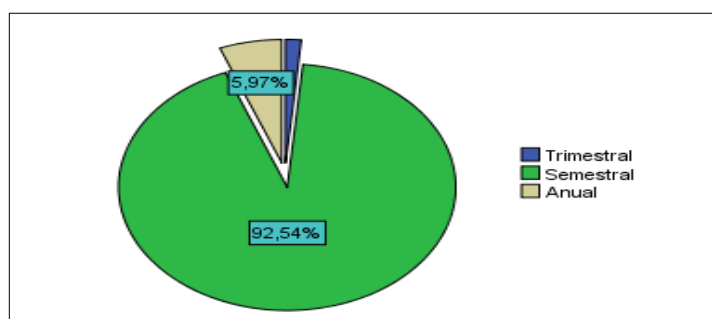
El registro de notas es uno de los principales procesos administrativos que cumplen los docentes de la UPEC, mismo que se cumple en base a la experiencia y conocimiento por cuanto los docentes no se preocupan en revisar los reglamentos respectivos, provocando confusiones cuando existe retraso en el registro de las mismas, afectando de manera directa al cumplimiento eficiente de las responsabilidades asignadas al personal docente, asimismo es esencial identificar los tramites de permisos, licencias de vacaciones, pago viáticos, requisición de materiales que están ligados de forma directa con el talento humano docente.

6- ¿Con qué frecuencia se evalúa su nivel de desempeño docente?

Tabla N° 41 Frecuencia de evaluación de desempeño

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Trimestral | 1 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |
| | Semestral | 62 | 92,5 | 92,5 | 94,0 |
| | Anual | 4 | 6,0 | 6,0 | 100,0 |
| | Total | 67 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N° 53 Frecuencia de evaluación de desempeño



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

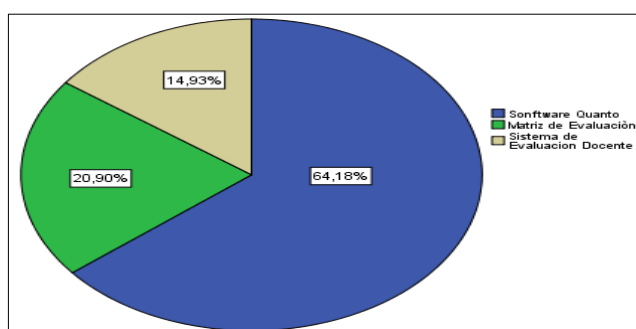
La Comisión de Evaluación Interna realiza la evaluación del desempeño docente al finalizar cada semestre, para los Docentes Ocasionales este es uno de los requisitos fundamentales para mantener su contrato de Servicios Profesionales en la Universidad, de la misma manera para los docentes Titulares con la única diferencia de que si éste obtiene una calificación menor al 70% se le da un plan de mejoramiento pedagógico.

7.- ¿Cuál es el instrumento técnico con el que se evalúa el nivel de desempeño docente?

Tabla Nª 42 Instrumento Técnico de Evaluación a la Planta Docente

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Software Quanto | 43 | 64,2 | 64,2 | 64,2 |
| | Matriz de Evaluación | 14 | 20,9 | 20,9 | 85,1 |
| | Sistema de Evaluación Docente | 10 | 14,9 | 14,9 | 100,0 |
| | Total | 67 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico Nª 54 Instrumento Técnico de Evaluación a la Planta Docente



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)

Elaborado por: Sandra Hualpa

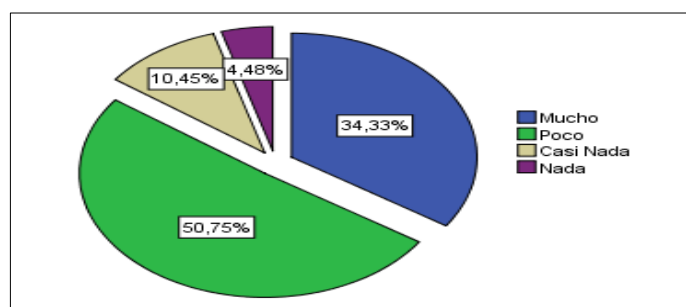
El instrumento técnico con el que se evalúa al personal docente de la Universidad es el Software Quanto, el mismo que se lo realiza por medio de la red y es aplicado a todos los docentes Titulares y Ocasionales, este programa maneja automáticamente los datos generados de la evaluación realizada por estudiantes, pares académicos y Director de Escuela, los resultados de la evaluación son enviados de manera personal a cada profesional con la finalidad de que conozca sus fortalezas y debilidades a mejorar.

8.- ¿La capacitación pedagógica que usted recibe está acorde a las necesidades requeridas?

Tabla Nª 43 Capacitación de la Planta Docente

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Mucho | 23 | 34,3 | 34,3 | 34,3 |
| | Poco | 34 | 50,7 | 50,7 | 85,1 |
| | Casi Nada | 7 | 10,4 | 10,4 | 95,5 |
| | Nada | 3 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| | Total | 67 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N° 55 Capacitación de la Planta Docente



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

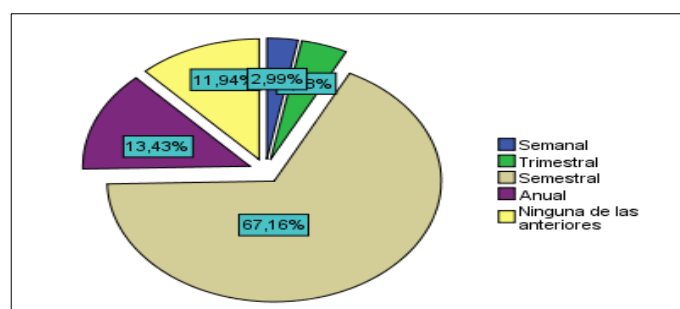
La capacitación pedagógica que recibe la Planta docente que imparte cátedra en las Unidades Académicas de la UPEC, cumple en forma parcial su efectividad, ya que esta capacitación se recibe sobre temas determinados por la comisión académica y no de acuerdo a los requerimientos de cada área.

9.- ¿Con qué frecuencia la Universidad le ofrece capacitaciones para actualizar sus conocimientos?

Tabla N° 44 Frecuencia de Capacitación de la Planta Docente

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Semanal | 2 | 3,0 | 3,0 | 3,0 |
| Trimestral | 3 | 4,5 | 4,5 | 7,5 |
| Semestral | 45 | 67,2 | 67,2 | 74,6 |
| Anual | 9 | 13,4 | 13,4 | 88,1 |
| Ninguna de las anteriores | 8 | 11,9 | 11,9 | 100,0 |
| Total | 67 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N° 56 Frecuencia de Capacitación de la Planta Docente



Fuente: Investigación de Campo (28/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

La población encuestada manifiesta que la capacitación docente la reciben semestralmente, con la finalidad de otorgar lineamientos pedagógicos generales que contribuyan en la calidad de enseñanza y el aprendizaje, en

efecto la capacitación resulta indispensable para la formación y desarrollo del conocimiento del docente, pero resulta insuficiente.

3.6.1.2 De la entrevista

Los informantes de las entrevistas fueron: Director Administrativo, Jefe de Personal, Directores de Escuela, Presidente de la Comisión de Evaluación Interna, Director Financiero.

3.6.1.2.1 Resultados alcanzados de la aplicación de entrevistas

- Es indispensable tomar en cuenta la rotación y ausentismo de personal con el fin proveer anticipadamente la cantidad de talento humano que se requiere en las Unidades Académicas de la Universidad.
- La optimización de talento humano es nula, debido a que se requiere obligatoriamente un ocupante en el puesto de trabajo para evitar improvisaciones en la ejecución de tareas.
- Las causas de salida del personal o cesación definitiva de sus funciones se apegan a la Ley Orgánica del Servidor Público LOSEP (2010) en su artículo 47, siendo las más frecuentes, renuncia voluntaria formalmente presentada, terminación del contrato, incapacidad absoluta o permanente.
- Es clave que el personal de Secretaría de las Unidades Académicas cumpla con el perfil profesional, debido a que el cargo es cubierto con profesionales que carecen de los requisitos que se establecen en el manual de funciones de la UPEC.
- Los entrevistados hacen comprender que los puestos vacantes son cubiertos en su mayor parte por personal externo por lo tanto es necesario cumplir con lo dispuesto en el Art. 88 de la Ley Orgánica del Servidor Público, asimismo con los Artículos 26, 66 del Reglamento de Sistema de Administración del Talento Humano de la UPEC.
- Es ineludible estandarizar las técnicas de reclutamiento y selección considerando lo establecido en el Art. 29 del Reglamento del Sistema

de Administración del Talento Humano de la UPEC (2011), donde hace referencia al uso de dichas técnicas, cuyo objetivo es captar el personal calificado para ocupar el cargo.

- El proceso de inducción debe ser mejorado para garantizar que el talento humano pueda adaptarse con facilidad a su labor, acorde a lo dispuesto en el Art. 47 del Reglamento del Sistema de Administración del Talento Humano de la UPEC (2011).
- Es necesario establecer las técnicas de evaluación de desempeño de las Unidades Académicas de la Universidad, a fin de aplicar un criterio de evaluación objetivo y acorde a las funciones que se desempeñan en cada puesto de trabajo conforme lo establece el Art.76 y 77 de la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP,2010).
- A pesar de planificar el Plan de Formación Continua del Talento Humano Institucional, existe inconvenientes en su ejecución, por lo que se considera necesario desagregar este plan en docente y administrativo para llevar un mejor control, acorde a lo establecido en el Art. 80 de la Ley Orgánica del Servidor Público LOSEP (2010).
- El Talento Humano de las Unidades Académicas cuentan con un lugar físico cómodo, agradable y seguro para la ejecución de las actividades laborales, lo que facilita la prevención accidentes laborales como lo estipula el Art. 4 del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional de la UPEC.
- Las Escuelas de la UPEC adolecen de contar con una base de datos sistematizada, el mismo que contendrá datos personales, de formación, capacitación, trayectoria laboral, reconocimientos, evaluaciones de desempeño, donde se asemeje a un inventario de personal como lo afirma (Gan y Barbel, 2007).
- La Universidad se encuentra en proceso de mejoramiento, siendo indispensable identificar, estandarizar y socializar los procedimientos de las funciones y responsabilidades del personal que labora en las

Escuelas de la UPEC, a fin de evitar que el talento humano realice múltiples funciones en sus puestos de trabajo.

- Los puestos administrativos que se pueden identificar en las Escuelas de la UPEC Directores de Escuela, Personal de Secretaría, quienes asumen estas funciones y responsabilidades por contar con un volumen pequeño de estudiantes.
- El personal se encuentra clasificado para poder remunerarlo, en apego a los Artículos 3 y 96 de la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP, 2010), el pago a los funcionarios de la Planta Administrativa y de las Escuelas se encuentran en el régimen 1.3 sujetos a la Ley Orgánica del Servidor Público LOSEP y se les paga remuneración mensual unificada y el régimen 2.2 se considera para los Auxiliares de Servicios, sujetos al Código del Trabajo quienes perciben un salario básico Unificado.
- Las Unidades Académicas de la UPEC carecen de un plan de incentivos, siendo importante tener un referente de las calificaciones de evaluación de desempeño para motivar al talento humano y propiciar su estabilidad laboral acorde a lo establecido en el Art. 45 del Reglamento Interno de trabajo de la UPEC (2012).
- Se evidencia la carencia de procesos y procedimientos documentados y legalizados para el pago de sueldos a los empleados de la Institución, cabe indicar que son procesos que se apegan a la experiencia y rutina diaria de los profesionales que desempeñan su trabajo en el departamento financiero.
- En efecto se desconoce el procedimiento para planificar las actividades en el puesto de trabajo, se puede constatar la carencia de procesos y procedimientos documentados y legalizados en las Escuelas, siendo esencial establecer estos procesos a fin de garantizar el desempeño laboral de forma eficiente.

- Es necesario establecer los procesos inherentes a Secretaría de las Unidades Académicas para evitar la duplicidad de funciones del personal de apoyo, fijando un tiempo límite en la ejecución de las mismas.
- La supervisión del trabajo es necesario hacerlo de forma diaria a fin de determinar si los procesos se cumplen a cabalidad y detectar los posibles errores en la ejecución de las actividades encomendadas al personal.
- El trabajo en equipo se ha convertido en el factor más importante en las Escuelas de la UPEC, se lo podría considerar como una inversión a futuro, este se alimenta de las buenas relaciones humanas entre compañeros forjando el respeto, la tolerancia y participación de todos los involucrados.
- Se observa la insuficiencia de procedimientos y flujo gramas de procesos documentados que indiquen las funciones administrativas del personal que labora en las Escuelas de la UPEC, cabe mencionar que se trabaja en base a la experiencia.
- El talento está acostumbrado a seguir el esquema de trabajo propuesto y las directrices dadas por su jefe inmediato, la innovación en el lugar de trabajo es escasa.
- A pesar de contar en el software Quanto no se aplica la evaluación del desempeño del personal administrativo, limitando a medir el rendimiento laboral del trabajador y la tomar decisiones objetivas.
- La evaluación de desempeño no es considerada para asignar la escala de sueldos, incentivos, reconocimiento por el trabajo realizado, debido a que la Universidad no ha implantado aun la evaluación de desempeño de personal administrativo y auxiliar de servicio en concordancia con los Artículos 77-78-79-80 de la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP, 2010).

- Los resultados de evaluación de desempeño de la planta docente de la Universidad se los comunica oportunamente de forma personal si su calificación es menor al 75% se le envía un plan de mejora.

3.6.1.3 De la Ficha de Observación

Los informantes de las fichas de observación fueron: Jefe de Personal, Personal de apoyo de las Escuelas, Directores de Escuela, Presidente de la Comisión de Evaluación Interna.

3.6.1.3.1 Resultados logrados de las fichas de observación

- Se observa que las Unidades Académicas carecen de procesos y procedimientos para gestionar el Talento Humano en un 81,25%, debido a que muchos de estos procesos se los desarrolla en base a la experiencia y al conocimiento del personal pero no se encuentran documentados ni aprobados, lo que dificulta que el personal puede ser eficiente en su puesto de trabajo, debido a que realiza múltiples actividades.
- El 77,77% de los procesos y procedimientos constatados son escasos en las Escuelas de la UPEC, de allí que hay algunos instrumentos técnicos para dirigir a docentes: Sílabos de cada módulo, portafolio docente, con respecto al personal de apoyo no existe ningún instrumento que permita dirigirlo, este tiene que estar dispuesto a cumplir las tareas asignadas por el Director de Escuela. Además para evaluar al docente se constató los instrumentos que se muestran a continuación: hojas de control docente, matriz de seguimiento de créditos, evaluación de desempeño docente, para evaluar al personal de apoyo no existen ningún instrumento técnico.
- En los factores observados se reflejan que las Unidades Académicas carecen de procesos y procedimientos en los Laboratorios de Informática y mientras que en la Escuela de Enfermería se pudo evidenciar la existencia de los siguientes procesos y procedimientos: Uso de los laboratorios de la Escuela, mantenimiento oportuno de equipos, materiales e insumos, entrega de materiales e insumos a

docentes y estudiantes, precautelar la integridad física de equipos, materiales, e insumos de laboratorio.

Asimismo en la Escuela de Enfermería se cumplen parcialmente la existencia de Protocolos y Manuales de buenas Prácticas, en los que se observó que no cuentan con flujo gramas de procesos, la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario cuenta únicamente con procedimientos para el uso insumos químicos.

- El 80% de los componentes observados reflejan que el personal de apoyo de las Unidades Académicas de la UPEC carecen de procesos y procedimientos en los puestos de trabajo, cabe mencionar que el Talento Humano cumple sus tareas con experiencia además se menciona que se tarda alrededor de 3 minutos en corregir un documento, las tareas habituales se tardan en ser redactadas en un promedio de 7 minutos.
- De los procesos y procedimientos verificados en su mayor parte no se encuentran escritos ni legalizados en las Escuelas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, de igual manera se constató el tiempo que se tarda el personal de Secretaria en realizar una tarea habitual (oficio) que fue un promedio de 7 minutos, además el tiempo que se tarda en corregir este mismo documento es de tres minutos, se confirmó la existencia suficiente de materiales y tecnología necesaria en los puestos de trabajo; que les permite ser más eficientes.

3.6.2 Validación de la Idea a defender. (Investigación Cualitativa)

Para realizar la validación de idea planteada “El diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano basado en competencias para las Escuelas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, permitirá mejorar la ejecución de los Procesos Administrativos, como consecuencia de contar con un personal más eficiente y eficaz”, para lo cual se procede a sintetizar la información encontrada así:

Gráfico N° 57 Argumentos de la Idea a defender

**INADECUADA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
UNIDADES ACADÉMICAS UPEC**

ARGUMENTOS RELEVANTES ENCONTRADOS

**Encuesta Personal Apoyo
Escuelas UPEC**

**Entrevista involucrados
Directos**

**Observación Documental
Involucrados Directos**

Observación en Situ

Insuficientes procedimientos documentados en el puesto de trabajo (70%).
Insuficiente planificación de tareas en el área de trabajo (60%)

Escaso proceso de inducción al talento humano (60%).
Puestos vacantes en su mayoría cubiertos por personal externo (60%).

Insuficientes técnicas de reclutamiento y selección de personal (70%).

Personal satisfecho en el puesto de trabajo (80%).

Insuficientes técnicas de evaluación de desempeño para el personal administrativo y de servicios (50% autoevaluación).
Personal percibe sueldo mensual (100%).
Escasos incentivos y beneficios sociales (vacaciones 20%, reconocimientos 10%, IESS 90%).

La capacitación ayuda actualizar sus conocimientos (60% administrativos),
Importancia de diseñar sistema gestión talento humano (80%)

Poca planificación de talento humano.
Poca optimización de talento humano.

Salida de personal por terminación contrato y renuncia voluntaria.

Escaso cumplimiento de perfil del personal de secretaría de las Unidades Académicas.
Es necesario estandarizar las técnicas de reclutamiento y selección de personal.

Se brinda reducida fase de inducción al personal.

Es necesario estandarizar las técnicas de evaluación acorde a la LOSEP (planta docente si es evaluada oportunamente).

UPEC se encuentra en proceso de mejoramiento con respecto a procesos.

Se conocen los procesos para remunerar al talento humano pero no están documentados.

Poca supervisión de trabajo en el puesto de trabajo.

Falta de procesos y procedimientos para planificar el talento humano.

Carencia de procesos y procedimientos para reclutar y seleccionar personal.

Carencia de técnicas de reclutamiento y selección.

Carencia de procesos y procedimientos para realizar e diseño, análisis y descripción de puestos.

Carencia de procesos para realizar la inducción de talento humano

Carencia de procesos y procedimientos para evaluar al talento humano.

Insuficientes procesos y procedimientos de capacitación para el personal.

Carencia de procesos y procedimientos para incentivar al talento humano.

Carencia de procedimientos escritos para remunerar al talento humano.

Carencia de procedimientos escritos para supervisar al talento humano.

Se muestra el manual de funciones de la UPEC.
Se muestra la LOSEP para justificar la existencia de procesos y procedimientos de Gestión de Talento Humano.

Se evidencia la carencia de procesos y flujo gramas de Procesos para gestionar el Talento Humano en las Unidades Académicas.

Unidades Académicas muestran la hoja de registro para controlar y supervisar el trabajo de la planta docente.
Departamento de TICS muestra un manual de uso de laboratorios.

Escuela de Enfermería cuenta con procedimientos y flujo gramas de proceso definidos para el uso de laboratorios.

Comisión de Evaluación interna muestra flujo grama de procesos para evaluar personal docente

Matrices EFE Y EFI

Para validar la idea a defender del objeto de estudio se utilizó las herramientas de análisis como la Matriz EFI y EFE que permitirá evaluar factores internos y los factores externos con el propósito de determinar si existe una inadecuada gestión de talento en las Unidades Académicas de la UPEC y si esta es la razón principal que incida en la ejecución de los Procesos Administrativos.

Tabla N° 45 Matriz EFE de las Unidades Académicas de la UPEC

| Nº | Oportunidades | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|--------------|---|----------|--------------|----------------|
| O1 | Apertura de las Unidades Académicas hacia la Comunidad Carchense. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| O2 | Ubicación de la UPEC con sus Escuelas en Zona de Frontera | 0,08 | 3 | 0,24 |
| O3 | La misión de cada una de las Escuelas cumple los objetivos del Plan de Buen Vivir. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| O4 | Reducción del desempleo genera mayor ingresos para el talento humano. | 0,05 | 2 | 0,10 |
| O5 | Las Unidades Académicas promueven proyectos de investigación y vinculación hacia la sociedad. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| O6 | Convenios con instituciones públicas para la formación del Talento Humano en los perfiles y áreas del conocimiento. | 0,05 | 2 | 0,10 |
| O7 | Gobierno apoya la gratuidad de la educación superior | 0,08 | 4 | 0,32 |
| | Amenazas | | | |
| A1 | Existencia de la nueva Normativa legal vigente para las IES | 0,08 | 4 | 0,32 |
| A2 | Escaso Talento Humano Calificado en el sector | 0,07 | 4 | 0,28 |
| A3 | Insuficiente acceso a Becas para formación continua de docentes y planta administrativa en el exterior | 0,08 | 3 | 0,32 |
| A4 | Existencia de Universidades Privadas en el Sector- exentos de las pruebas de admisión de estudiantes | 0,06 | 3 | 0,18 |
| A5 | Carencia de planes integrales para el desarrollo de Talento Humano en la Provincia. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| A6 | Baja coordinación con instituciones Públicas para la capacitación de Talento Humano en áreas afines. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| A7 | Escasa oportunidad para generación de fuentes de trabajo para los profesionales que ofertan las Unidades Académicas de la UPEC. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Total | | 1 | | 2,92 |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sandra Hualpa

- **Peso:** Desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante)
- **Calificación:** 4= respuesta superior, 3=respuesta superior a la media, 2= respuesta media, 1=respuesta mala.
- **Peso Ponderado:** Resulta de multiplicar el peso por calificación asignada.

El ambiente externo se lo analizó con el uso de la Matriz EFE en base a la información obtenida de la investigación de campo realizada a la población objeto de estudio, donde se obtuvo una calificación de 2,92, es decir que las Unidades Académicas de la UPEC pueden aprovechar mejor las oportunidades para disminuir las amenazas, por lo tanto cabe mencionar que las estrategias para captar talento humano calificado en las Escuelas de la UPEC son débiles.

Tabla N° 46 Matriz EFI de las Unidades Académicas de la UPEC

| Nº | Fortalezas | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|------------|--|-------------|---------------------|-----------------------|
| O1 | Predisposición del Talento Humano de las Escuelas a ser capacitado | 0,05 | 3 | 0,15 |
| O2 | Infraestructura de las Unidades Académicas genera buen ambiente de trabajo (100%) | 0,04 | 3 | 0,12 |
| O3 | Las Unidades Académicas cuentan con los materiales y tecnológicos necesarios (50%) | 0,04 | 3 | 0,12 |
| O4 | Talento Humano Satisfecho en el puesto de trabajo (80%). | 0,04 | 4 | 0,16 |
| O5 | El salario que percibe el talento humano cubre sus expectativas (50%). | 0,04 | 4 | 0,16 |
| O6 | El talento humano recibe beneficio social IESS (90%). | 0,04 | 3 | 0,12 |
| O7 | La UPEC se encuentra en proceso de mejoramiento de sus procesos (100%). | 0,05 | 3 | 0,15 |
| O8 | El talento Humano conoce por experiencia propia los procesos y procedimientos a ejecutar (60%) | 0,04 | 3 | 0,12 |
| O9 | Los cursos y seminarios le ayudan a actualizar sus conocimientos (60%). | 0,04 | 3 | 0,12 |
| O10 | Importancia del Diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano (100%). | 0,05 | 4 | 0,20 |
| O11 | Se toma como referencia el Manual de Funciones para la ejecución de tareas. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| | Debilidades | | | |
| A1 | Insuficientes procedimientos documentados en el puesto de trabajo (70%). | 0,04 | 1 | 0,04 |
| A2 | Escaso proceso de inducción al talento humano (60%). | 0,04 | 2 | 0,16 |
| A3 | Insuficientes técnicas de reclutamiento y selección de personal (70%). | 0,05 | 1 | 0,05 |
| A4 | Puestos vacantes en su mayoría cubiertos por personal externo (60%). | 0,05 | 2 | 0,10 |
| A5 | Insuficientes técnicas de evaluación de desempeño para el personal administrativo y de servicios (50% autoevaluación). | 0,05 | 1 | 0,05 |
| A6 | Escasos incentivos y beneficios sociales (vacaciones 20%, reconocimientos 10%). | 0,05 | 2 | 0,10 |
| A7 | Escaso cumplimiento de perfil del personal de secretaría de las Unidades Académicas | 0,05 | 1 | 0,05 |
| A8 | Falta de procesos y procedimientos para planificar el talento humano | 0,05 | 1 | 0,05 |

| | | | | |
|--------------|--|----------|---|-------------|
| A9 | Carencia de procedimientos escritos para supervisar al talento humano | 0,05 | 2 | 0,10 |
| A10 | Carencia de procesos y procedimientos para realizar e diseño, análisis y descripción de puestos. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| A11 | Carencia de procedimientos escritos para remunerar al talento humano. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Total | | 1 | | 2,34 |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Sandra Hualpa

- **Peso:** Desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante)
- **Calificación:** debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación=3) o una fuerza mayor (calificación = 4)
- **Peso Ponderado:** Resulta de multiplicar el peso por calificación asignada.

El ambiente interno se lo analizó con la matriz EFI en base a los datos obtenidos de la investigación de campo realizada a los involucrados en donde se obtuvo una calificación de 2,34 es decir que se encuentra por debajo del promedio de (2,5) lo que indica que las Unidades Académicas de la UPEC presentan inconvenientes internos los mismos que deben ser analizados y superados a fin de minimizar las debilidades que inciden en que se lleve una adecuada Gestión de Talento Humano en las Escuelas de la Institución.

Es importante indicar que la propuesta fue validada por los Directores de Escuela y el Director Administrativo de la Institución, en la que se acogieron las observaciones realizadas a fin de que el Sistema de Gestión de Talento Humano sirva de herramienta para gestionar eficientemente el personal que labora en las Unidades Académicas de la Universidad.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- ❖ Se determinó que la inadecuada gestión de talento humano genera ineficiencia e ineficacia en la ejecución de los procesos Administrativos de las Escuelas de la UPEC, debido a la carencia de procesos y procedimientos documentados en los puestos de trabajo, limitando a que el desempeño laboral del Talento Humano sea eficiente.
- ❖ Existe un mínimo conocimiento sobre cómo llevar una adecuada planificación de talento humano, administrativo, auxiliares de servicio y planta docente de las Unidades Académicas, haciéndose ineludible identificar y estandarizar este proceso para evitar la descoordinación del trabajo administrativo y académico.
- ❖ Se evidencia escasas técnicas, instrumentos y herramientas administrativas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño del talento humano de las Escuelas de la Universidad, siendo necesario establecer estos mecanismos que permitan validar la efectividad del trabajo ejecutado en los puestos de trabajo.
- ❖ Se refleja que las Unidades Académicas cuentan con un espacio físico favorable, cumpliendo con iluminación suficiente y uniformemente distribuida, el nivel de ruido se presenta con menor frecuencia, sus instalaciones se encuentran terminadas y equipadas en su mayor parte, sin embargo se determinó que existe baja motivación e incentivos que afectan de manera directa a que el talento humano pueda desempeñar su trabajo satisfactoriamente.

- ❖ La evaluación de desempeño del talento humano administrativo y auxiliar de servicio de las Unidades Académicas es escaso, en su mayor parte éste autoevalúa su trabajo, sin contar con las sugerencias y recomendaciones de jefe inmediato que le permita mejorar su labor cotidiana, mientras que la planta docente es evaluada con el software Quanto al final de cada semestre, puesto que este es un requisito establecido por los organismos que rigen la educación superior en el Ecuador.
- ❖ La capacitación que recibe el talento humano, administrativo, auxiliares de servicio y planta docente de las Unidades Académicas, cubre escasas expectativas de aprendizaje, debido a que los temas disertados y las técnicas de capacitación son muy limitadas y generalizadas para quienes participan de estas capacitaciones, impidiendo el desarrollo del conocimiento y las competencias del talento humano.
- ❖ El talento humano ratifica la importancia de que las Unidades Académicas puedan contar con un Sistema de Gestión de Talento Humano basado en competencias, que permita regular y normar los procesos que se llevan a cabo en los puestos de trabajo del personal administrativo, auxiliares de servicio y planta docente.
- ❖ Se pudo evidenciar la inequidad de género en el personal administrativo, auxiliares de servicio y planta docente de las Unidades Académicas, lo que impide equilibrar criterios de enseñanza y aprendizaje entre compañeros de trabajo, ya que en la actualidad la educación y la perspectiva de género se vinculan íntimamente, puesto que al efectuarse el aprendizaje se construye no solo el conocimiento sino actitudes, experiencias, reflexiones que hacen que el ser humano sea mejor cada día.

4.2 RECOMENDACIONES

- ❖ Identificar, documentar y legalizar los procesos administrativos de las Unidades Académicas de la Universidad para lograr mayor eficiencia y eficacia en el desempeño laboral del Talento Humano.
- ❖ Tomar los lineamientos básicos planteados en la propuesta, en referencia a la Planificación de Talento Humano, para evitar improvisaciones de personal en sus puestos de trabajo y áreas académicas.
- ❖ Regular y normar los procesos de Gestión de Talento Humano de las Escuelas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi con el diseño y la aplicación de instrumentos técnicos y herramientas administrativas diseñadas en la propuesta planteada que contribuyan a la efectividad laboral del talento humano.
- ❖ Mantener la seguridad e higiene laboral del Talento humano y propiciar la motivación del mismo en sus puestos de trabajo para lograr que éste se sienta comprometido y satisfecho con la labor a él encomendada.
- ❖ Es necesario que el Talento humano administrativo y auxiliares de servicio sea evaluado con el software Quanto, puesto que este paquete informático cuenta con los parámetros objetivos para conocer con certeza la efectividad del talento humano en sus puestos de trabajo.
- ❖ Se recomienda priorizar las necesidades de capacitación del personal administrativo, auxiliares de servicio acorde a las funciones y responsabilidades que ellos desempeñar y a la planta docente considerar las capacitaciones acorde a las áreas del conocimiento a fin de garantizar el desarrollo del conocimiento y competencias que fortalezcan su desempeño laboral.

- ❖ Una vez diseñado el Sistema de Gestión de Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC es necesario socializarlo y aplicarlo en vista de que se encuentran generados los procesos con sus respectivos flujo gramas que aportarían de forma significativa en el desempeño laboral del personal.

- ❖ Es esencial equilibrar el género de personal administrativo, auxiliares de servicio y planta docente, esto implica que todos y todas logremos romper las concepciones tradicionales para reconocernos como personas de iguales potencialidades propiciando de este modo el trabajo en equipo que fortalezca el desarrollo de ambos géneros donde prevalezca el respeto y la consideración.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. “Sistema de Gestión de Talento Humano basado en competencias para las Unidades Académicas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi”.

5.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

La Gestión de Talento Humano tuvo su origen en los años 90 con la Revolución Industrial, en donde nació la globalización, el cambio de las organizaciones y la necesidad de adquirir más conocimientos para ser más competitivos. Esta área es considerada como la más sensible puesto que depende de varios factores culturales y estructurales de la organización, asimismo del contexto ambiental, la tecnología y sobre todo de los procesos internos que se encuentren definidos para llevar adelante una adecuada gestión de personal.

La Gestión de Talento Humano considera a las personas como seres humanos porque tienen raciocinio propio de pensamiento que poseen habilidades, destrezas y capacidad de resolver problemas; por lo que frente a los procesos de modernización y globalización no pueden postergarse más en el Ecuador y mucho más en las Instituciones de Educación Superior.

Al ser la UPEC una Universidad nueva es necesario dotar a la misma de mecanismos técnicos de gestión de talento humano que contribuya al mejoramiento continuo de las Unidades Académicas de la misma. Dentro de este contexto la implementación de una planificación empírica del Talento Humano es una causa para que el personal que labora en esta institución no cumpla con los requisitos que establece la Ley Orgánica del Servidor Público LOSEP así como de contar con los instrumentos de carácter técnico y operativo que permita captar personal calificado en los puestos de trabajo de las Unidades Académicas de la Universidad.

La inexistencia de estas herramientas técnicas relacionados con los procesos de análisis y descripción de puestos, atracción o reclutamiento, selección e incorporación, formación, evaluación de desempeño, desarrollo, remuneraciones y beneficios han ocasionado que la contratación de personal de las Escuelas sea deficiente provocando que la institución proceda a realizar contratos ocasionales a corto tiempo con la finalidad de ayudar económicamente y laboralmente al personal que postula para ocupar el puesto vacante.

Los procesos de formación, evaluación de desempeño y desarrollo se cumple en menor grado, afectando el rendimiento laboral del personal, según la LOSEP (2010) la formación está íntimamente relacionada con procesos de desarrollo personal y profesional que le permitan al talento humano mejorar sus habilidades y destrezas para lo cual se debe respetar sus derechos a fin propiciar un buen ambiente laboral, de la misma forma para evaluar el desempeño se debe manejar procedimientos transparentes, imparciales, evaluando al personal bajo parámetros objetivos, de esta manera el sistema que se propone servirá para que el personal cuente con evaluación periódica a fin de que su rendimiento sea estimulado y les permita realizarse como seres humanos para cumplir con el derecho del buen vivir que establece la Constitución.

Según la LOSEP (2010) los puestos vacantes se los procederá a llenar en base de un Concurso Público de merecimientos y oposición, proceso en el que no se da la oportunidad de participar a los empleados internos de la institución que cumplan los requisitos exigidos por el puesto de trabajo, en su mayoría los cargos vacantes son cubiertos por personal externo, en efecto al no contar con los suficientes instrumentos técnicos para reclutar y seleccionar personal los puestos son cubiertos con personal que no cumple el perfil, lo que provoca que no se pueda optimizar el talento humano en las Unidades Académicas.

El Consejo Superior Universitario Politécnico de la UPEC, aprueba anualmente un Plan de Formación Continua de Talento Humano Institucional, pero que adolece de deficiencia en su ejecución; lo que conlleva a que el

personal carezca de conocimientos actualizados en su área de trabajo.

El manual de funciones de la UPEC, sirve de base para determinar los lineamientos generales de las funciones que debe cumplir el personal, varios de estos procesos se conocen, pero no están escritos, lo que dificulta a que el talento humano pueda ejecutar sus tareas eficazmente.

Tomando estos antecedentes la propuesta está diseñada para mejorar el ámbito, administrativo, legal y técnico de los procesos y procedimientos que conforman la Gestión del Talento Humano, cuyo propósito es cumplir con la normativa Interna y Externa que rige para la UPEC, un profesional que trabaje en la Universidad deberá cumplir con los requisitos legales, profesionales y de experiencia; proceso de contratación que estará bajo la responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos.

La presente propuesta cubrirá en si los requerimientos mínimos necesarios para llevar una adecuada Gestión de Talento Humano en las Unidades Académicas de la UPEC, a fin de que los procesos administrativos que se llevan a cabo sean ejecutados de forma eficiente y eficaz.

5.3 JUSTIFICACIÓN.

Actualmente las organizaciones enfrentan retos diferentes, debido a que las exigencias individuales son cada vez mayores por encontrarnos en la era del conocimiento y la información, estas condiciones hacen que las organizaciones pongan mayor atención al Talento Humano que las integran, convirtiendo a las personas en el factor clave de su desarrollo, sin embargo aunque se ha evidenciado su importancia, las organizaciones han prestado poca atención a la gestión del personal, tornándose un problema para las organizaciones debido a que las expectativas del capital humano deben estar sujetas al cambio.

La Gestión del Talento Humano se convierte en una herramienta básica y fundamental para cualquier organización sea esta pública o privada permitiendo de alguna manera crear una ventaja competitiva, sustentable y

duradera que admitirá dinamizar los aspectos relacionados con la flexibilidad y adaptabilidad a fin de lograr el éxito planteado.

Mantener la Educación Superior con niveles de calidad es responsabilidad de sus involucrados, el presente trabajo pretende hacer hincapié en la necesidad de implantar un Sistema de Gestión de Talento Humano basado en Competencias para las Unidades Académicas de la UPEC, a fin de responder a las expectativas de la juventud carchense que se educa en las mismas, para lo cual se hace referencia a los principios institucionales como es el de pertinencia, calidad, justicia, trabajo en equipo, integración y desarrollo que sirva como herramienta de reflexión para los Directivos de la Universidad.

Es evidente que la Unidades Académicas de la Universidad carecen de la aplicación de instrumentos técnicos para realizar una adecuada gestión de talento humano, asimismo los procesos y procedimientos carecen de ser identificados, documentados y legalizados, tornándose un cuello de botella al momento de que el capital humano desempeña las funciones y responsabilidades a él encomendadas.

Si observamos la perspectiva general del Personal Administrativo de la Universidad podremos concluir que en menor o mayor grado el talento humano necesita conocer las funciones y procedimientos que se deben ejecutar en sus puestos de trabajo, a fin de que ellos proponga estrategias innovadoras que enfrenten el futuro y pierdan el miedo de tomar decisiones oportunas, tornándose imperioso diseñar un Sistema de Gestión de Talento Humano basado en competencias para las Escuelas, que este sirva de referencia para establecerlo en las demás dependencias de la Comunidad Universitaria.

Este trabajo de investigación pretende plantear una propuesta que muestre acciones acerca del factor humano que labora en las Unidades Académicas de la UPEC, específicamente analizar los factores prioritarios que engloban la Gestión del Talento Humano, considerando a las competencias como un factor indispensable para lograr un buen desempeño Laboral con esto se

logrará que el trabajo que se realiza en las Escuelas se lo maneje bajo un mismo criterio que es el de calidad.

Los principales beneficiarios de esta propuesta de estudio será la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, debido a que se cumplirá con el Art. 351 de la Constitución, de que al formar parte del sistema de educación superior se regirá por principios de autonomía, cogobierno, calidad, pertinencia, que están íntimamente relacionados con los principios que maneja la UPEC, asimismo las Unidades Académicas de la Institución; que lograrán llevar su trabajo organizado y coordinado con el apoyo de personal calificado que cumpla los requisitos y competencias exigidas por el cargo; a fin de lograr un eficiente desempeño laboral que cumpla con estándares de calidad, además el Personal de apoyo de las Escuelas (Secretarias y Laboratoristas) quienes con la aplicación de los Instrumentos técnicos de gestión de talento humano les permitirá desarrollar nuevas competencias, habilidades, destrezas que contribuyan al mejoramiento continuo de las Unidades Académicas, los estudiantes y docentes, quienes recibirán un servicio de atención personalizado, de calidad y en el momento oportuno, puesto que la evaluación constante les permitirá ser mejores e innovar procesos de trabajo innovadores, Jefatura de Personal, debido a que con el tema de estudio tendrá un marco de referencia para aplicarlo en otras dependencias que conforman la UPEC.

La factibilidad económica para ejecutar esta propuesta es viable, puesto que no requiere de financiamiento para su ejecución, sino más bien de la gestión administrativa de la Universidad, de recibir el asesoramiento técnico de funcionarios del Ministerio de Relaciones Laborales que otorguen los lineamientos necesarios para llevar un adecuada gestión de talento humano en las Escuelas de la Institución.

En el factor técnico puedo indicar que las Unidades Académicas cuentan con la tecnología de hardware y software para implementar un Sistema de Gestión de Talento Humano basado en Competencias, el mismo que tomará los lineamientos básicos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, Ley Orgánica del Servidor Público LOSEP, Código del Trabajo, Reglamento

de Escalafón Docente Nacional mismo que es emitido por el Consejo de Educación Superior CES, normativa interna como Reglamento de Administración de Talento Humano, Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, Manual de Funciones, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Escalafón docente que se encuentran disponibles en la página web de la Universidad, asimismo se dará uso al material bibliográfico relacionado con el objeto de estudio, fuente que dispone la biblioteca General de la UPEC.

5.4 OBJETIVOS.

5.4.1 General:

Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano basado en competencias para las Unidades Académicas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, sobre la base del diagnóstico situacional elaborado, con la finalidad de proporcionarle una herramienta de gestión estratégica para el manejo de su personal.

5.4.2 Específicos:

- Identificar los procesos y subprocesos de gestión de talento humano para diseñarlos en base a las necesidades de las Unidades Académicas de la UPEC.
- Diseñar Flujo gramas de procesos de la gestión de talento humano basado en competencias para las Unidades Académicas de la UPEC.
- Otorgar la propuesta planteada a las Escuelas de la Universidad para contribuir en la eficiente ejecución de sus procesos Administrativos.

5.5 FUNDAMENTACIÓN.

Gráfico N° 58 Diferenciación de Procesos de Gestión de Talento Humano



Fuente: (Chiavenato, 2009, p.15)

(Alles, 2006, p.15).

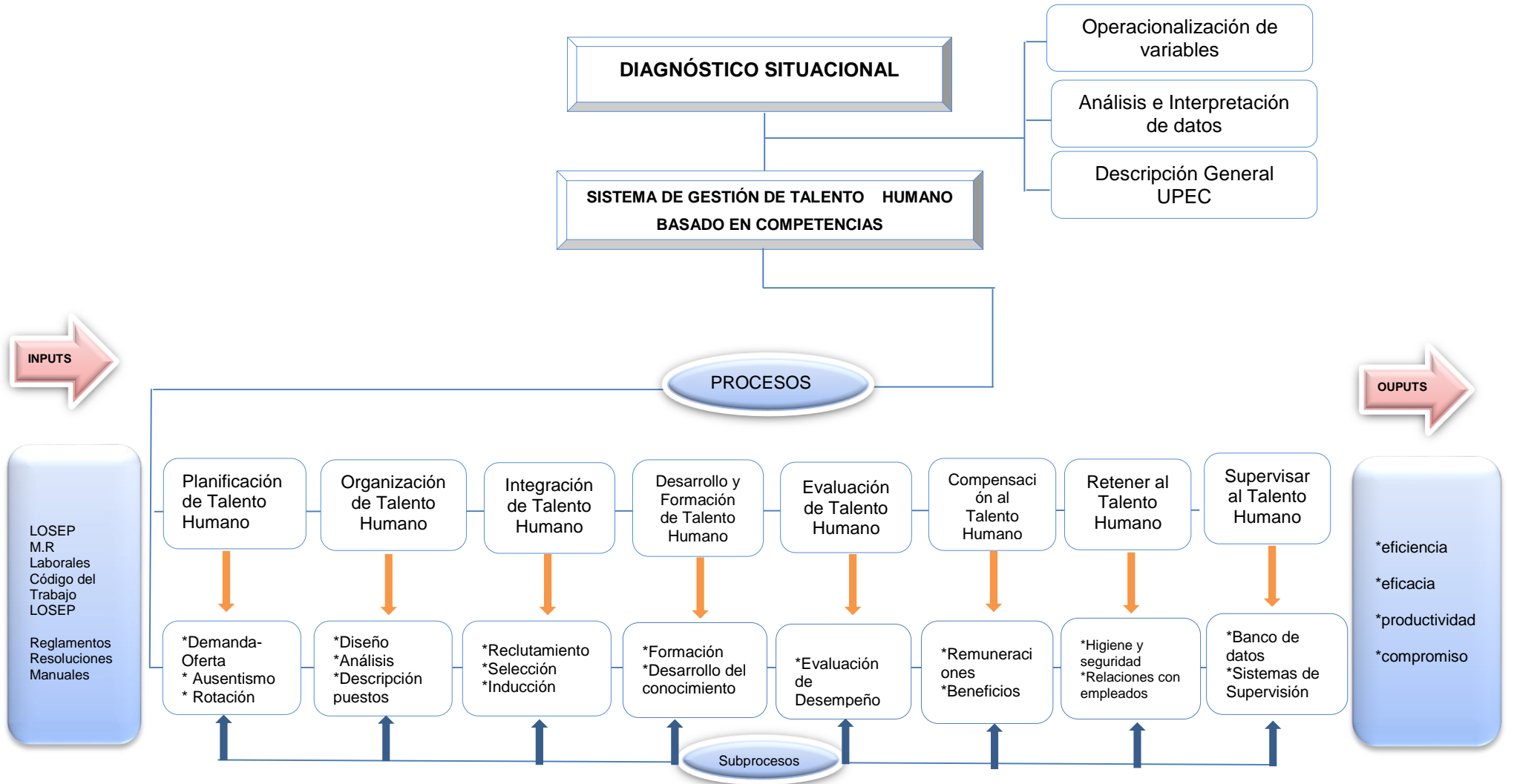
Elaborado por: Sandra Hualpa

Se ha considerado los modelos de Gestión de Talento Humano propuestos por dos autores, los mismos que fueron analizados y se combinaron para elaborar el sistema bajo los lineamientos de competencias, reflexionando los siguientes aspectos:

1. Planificación de talento humano, se plantea como primer proceso dentro del Diseño del Sistema de Gestión de Talento Humano, a fin de determinar las necesidades de personal.
2. El proceso para organizar a las personas que es esencial el diseño, análisis y descripción de puestos como segundo proceso, debido a que es necesario contar con la información del contenido del puesto.
3. El proceso para atraer e Integrar a las personas permite tomar los parámetros técnicos de cómo realizar el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Talento Humano.
4. Para complementar el desempeño laboral es necesario contar con el proceso para formar y desarrollar a las personas; que consiste en el desarrollo personal y profesional.
5. La evaluación de desempeño se lo ha considerado como cuarto proceso, puesto a que de aquí se desprende las decisiones sobre la remuneración y los incentivos del Talento Humano.
6. En seguida se toma en cuenta el proceso para compensar a las personas, debido a que se debe retribuir el buen desempeño con un incentivo que es el sueldo, a fin de satisfacer sus necesidades individuales, se tratan temas remuneraciones y beneficios sociales.
7. Las Unidades Académicas necesitan contar con personal estable siendo importante tomar en cuenta el proceso para retener a las personas, estos contribuirán a que se propicien el bienestar del trabajador, se topan la Higiene y seguridad, Relaciones con los empleados.
8. Finalmente se toma en cuenta la Supervisión de Personas a fin de tener un control sobre las actividades que realiza el personal en sus puestos de trabajo se analiza bases de datos y sistemas de supervisión.

5.6 MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.

Gráfico N° 59 Modelo Operativo de la Propuesta



Fuente: (Chiavenato, 2009, p.15)
 (Alles, 2011, p.51)
 Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.1 Análisis y Diagnóstico Situacional

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi es una Universidad de Educación Superior Pública; Institución que ofrece servicios educacionales y es beneficiada por el Gobierno Ecuatoriano, cuenta con autonomía acreditada mediante Ley N° 2006-36 y Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial N°244 del 5 de abril del 2006.

Gráfico N° 60 Campus de la UPEC



Fuente: <http://www.upec.edu.ec> (20/02/2013)
Adaptado por: Sandra Hualpa

5.6.1.1 Situación Geográfica

Provincia: Carchi

Cantón: Tulcán

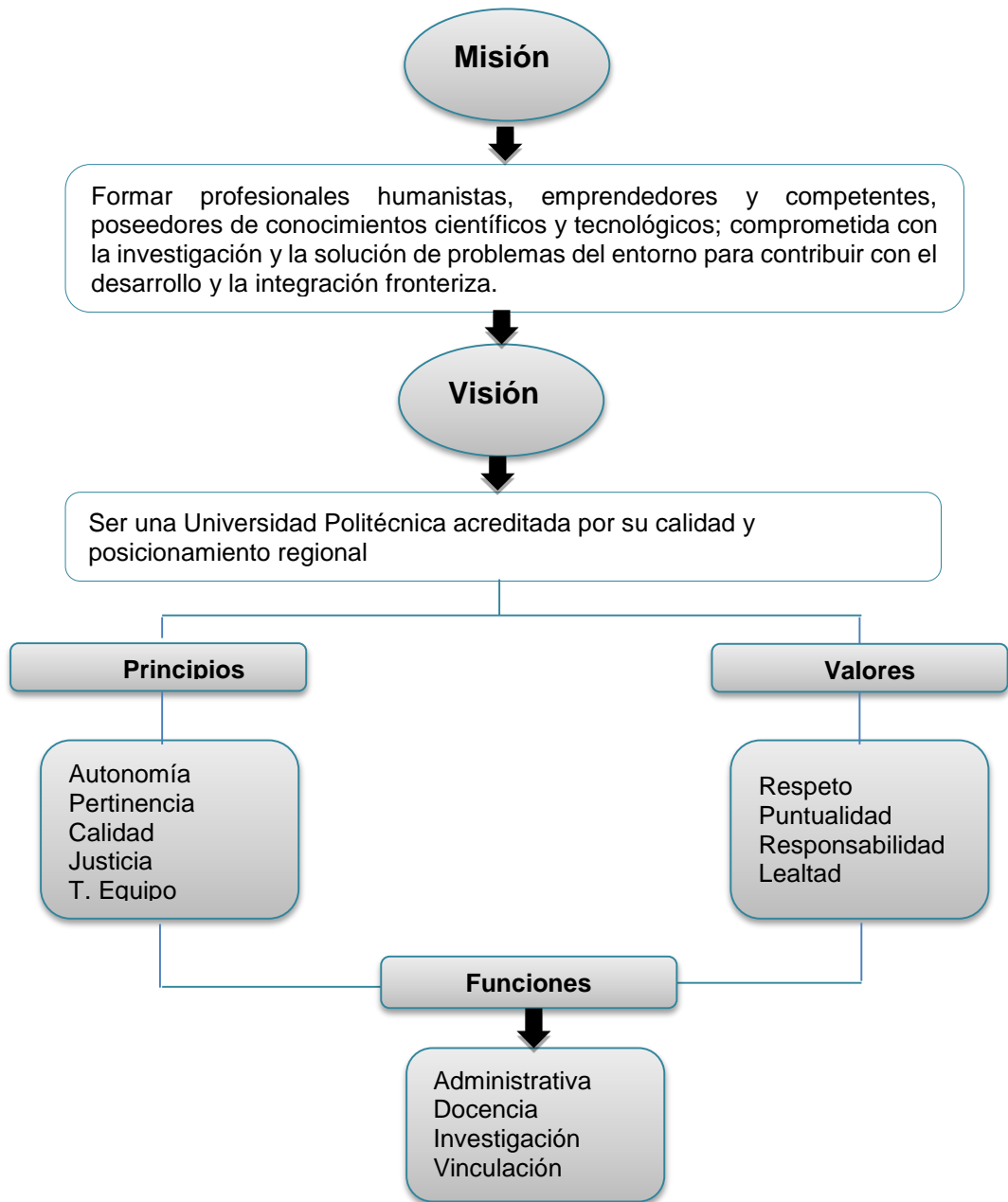
Parroquia: González Suárez

Clima: Frio Andino

Dirección: Avenida Universitaria y Antisana

5.6.1.2. Direccionamiento Estratégico

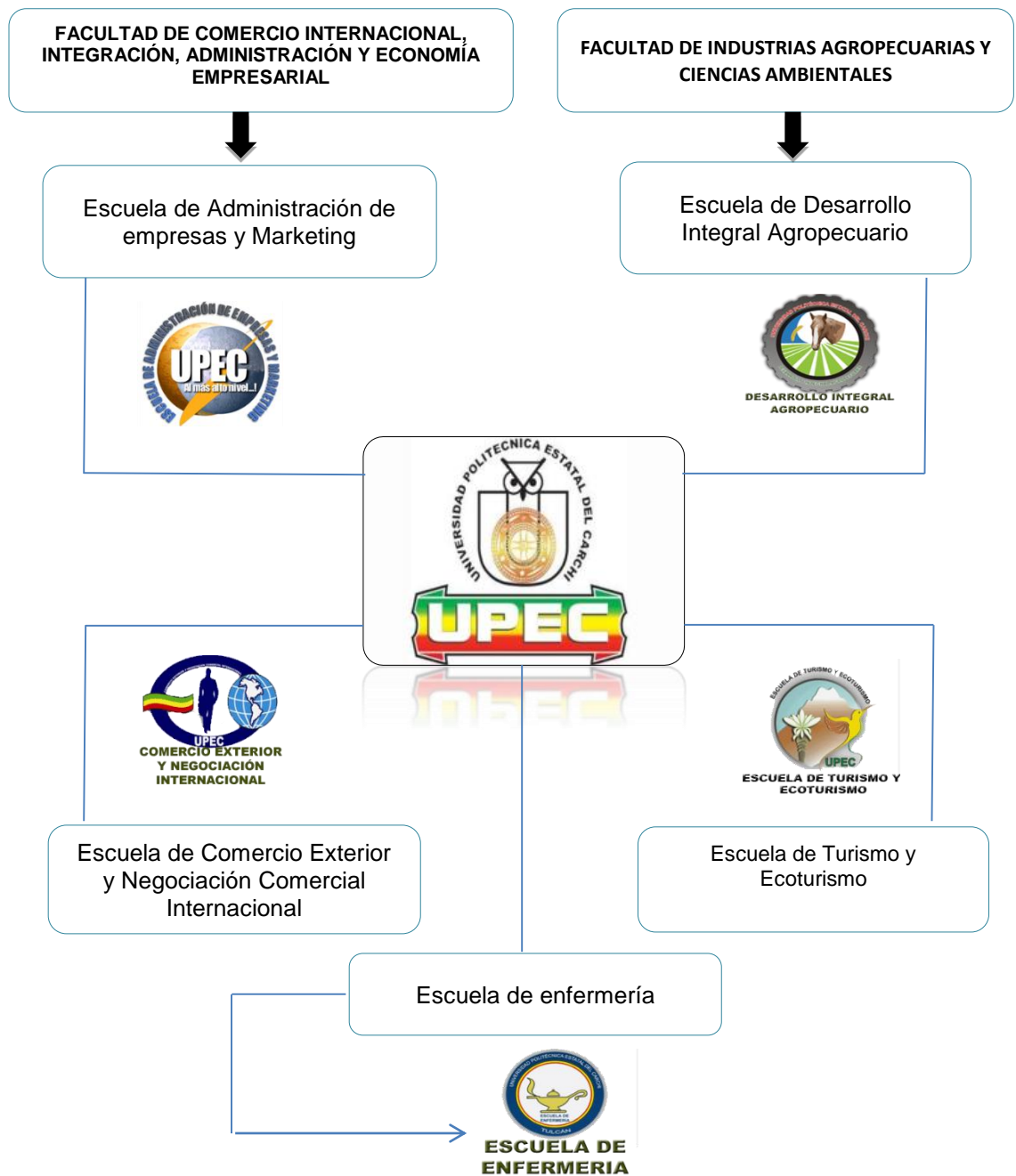
Gráfico N° 61 Direccionamiento Estratégico



Fuente: <http://www.upec.edu.ec> (20/02/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

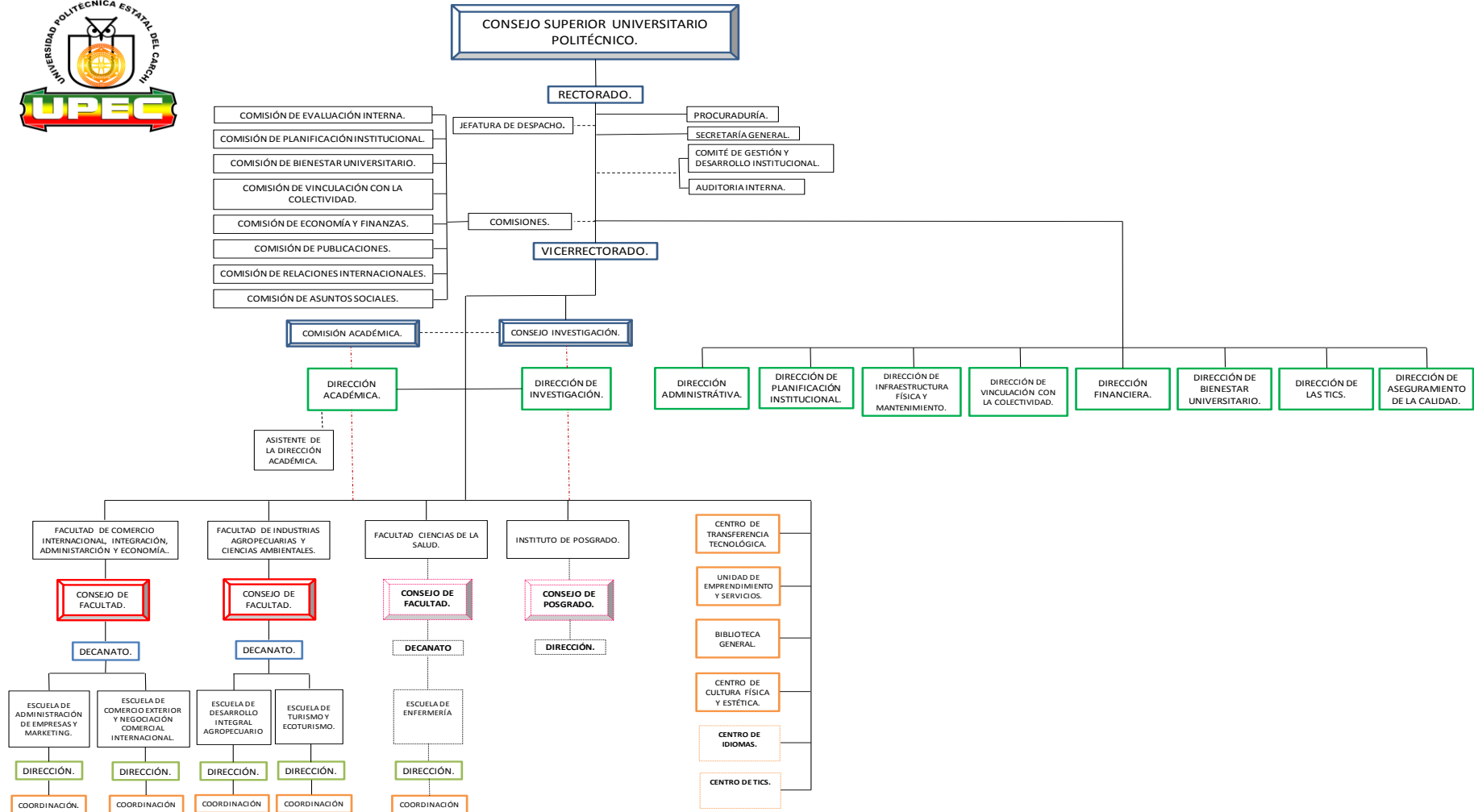
5.6.1.3 Oferta Académica

Gráfico N° 62 Oferta Académica



Fuente: <http://www.upec.edu.ec> (20/02/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.1.4 Estructura Organizacional

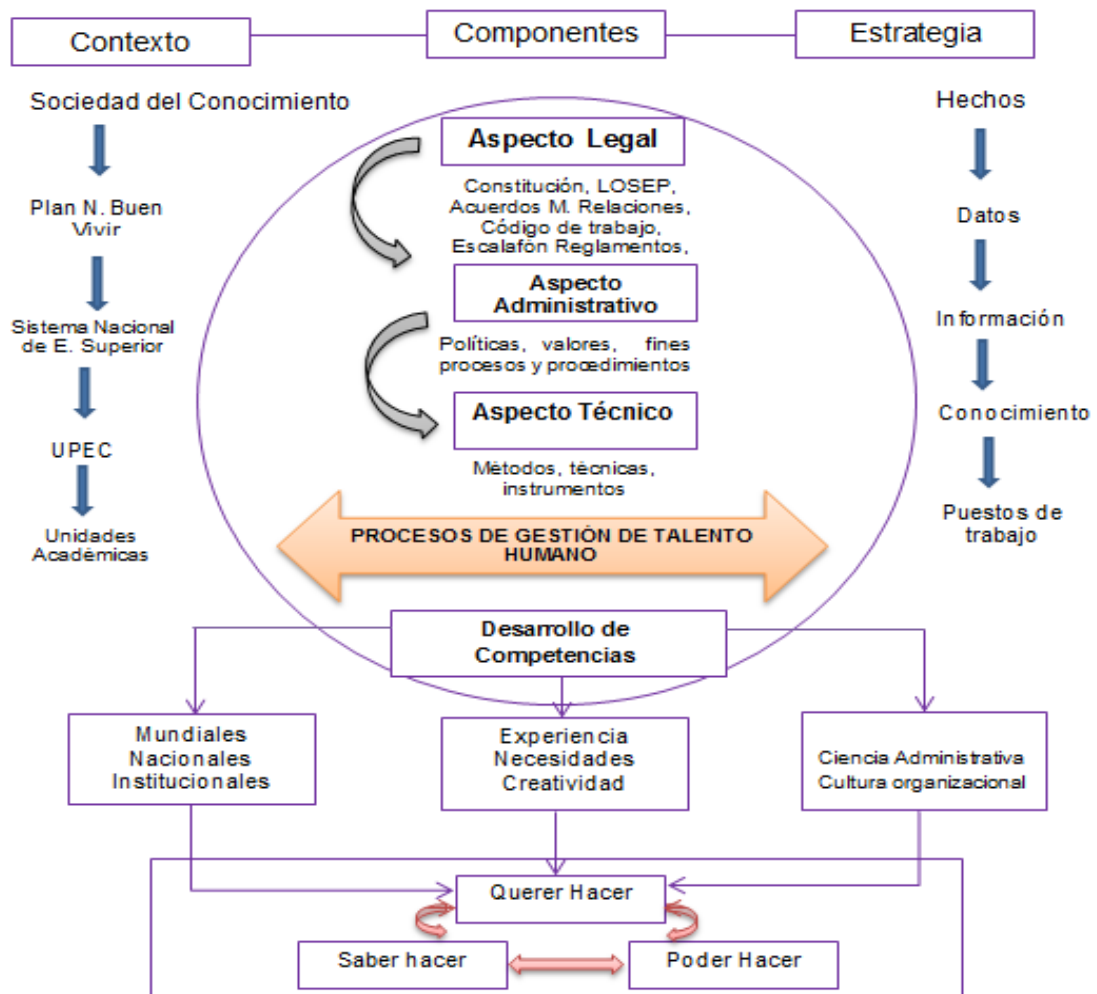


Fuente: Comisión de Evaluación Interna UPEC
Elaborado por: EAEM

5.6.2 Sistema de Gestión de Talento Humano Basado en Competencias.

El Sistema de Gestión de Talento Humano basado en competencias propuesto para las Unidades Académicas de la Universidad, articula sinérgicamente tres componentes básicos: Legal, Administrativo y Técnico para interactuar holísticamente con la realidad, el contexto y las estrategias del desarrollo de competencias necesarias para las Instituciones de Educación Superior y por ende para las Unidades Académicas Administrativas de la UPEC.

Gráfico N° 63 Sistema de Gestión de Talento Humano basado en Competencias



Fuente: Modelo Curricular hoy en <http://www.upec.edu.ec> (10/01/2013)
Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.2.1 Elementos del Contexto

| Denominación | Alcance | Utilidad |
|--|---|---|
| Sociedad del Conocimiento | Abarca desde que las Unidades Académicas se adaptan a los cambios tecnológicos para mejorar sus procesos. | Permite gestionar el conocimiento de los integrantes de las Unidades Académicas de la UPEC. |
| Plan Nacional del Buen Vivir | Comprende desde que la UPEC es una Institución Pública. | Contribuye a mejorar las capacidades y garantizar un trabajo estable y digno al talento Humano. |
| Sistema Nacional de Educación Superior | Abarca desde que la Constitución del Estado garantiza autonomía a la UPEC por ser un IES. | Unidades Académicas de la UPEC tienen plena autonomía de gestionar sus procesos internos. |
| Unidades Académicas | Comprende desde el diseño, planificación, coordinación y evaluación de los programas bajo su responsabilidad. | Garantizar un servicio de Educación superior de calidad a los usuarios. |

Elaborado: Sandra Hualpa

5.6.2.2 Elementos Estratégicos

| Denominación | Alcance | Utilidad |
|--------------------|---|--|
| Hechos | Abarca desde el diseño de instrumentos para controlar las condiciones de trabajo en las Unidades Académicas de la UPEC. | Prevenir accidentes e incidentes en los puestos de trabajo. |
| Datos | Comprende la generación de documentos en las Unidades Académicas | Garantizar la ejecución de los procedimientos con eficiencia y calidad |
| Información | Abarca el manejo de normas, políticas, valores, procesos en las Unidades Académicas de la UPEC | Desempeñar con eficiencia las funciones encomendadas. |
| Conocimiento | Comprende el nivel de formación y competencias del talento humano de las Unidades Académicas | Conocimiento general de los procesos de trabajo. |
| Puestos de trabajo | Abarca desde el diseño, análisis, y descripción del cargo del Talento Humano de las Unidades Académicas | Contratar el personal idóneo para ocupar el puesto vacante |

Elaborado: Sandra Hualpa

5.6.2.3 Legal

| Denominación | Alcance | Utilidad |
|---|--|---|
| Constitución | Abarca desde la creación de la Universidad hasta la aplicación de la propuesta. | Garantiza autonomía administrativa, basándose en criterios de calidad y eficiencia. |
| LOES | Comprende desde que la Universidad ingresa al Sistema de Educación Superior. | Promueve el aseguramiento de la calidad de educación superior, garantiza el ingreso de personal docente administrativo y trabajador en base a concursos públicos. |
| LOSEP | Alcanza desde que el personal administrativo es contratado por la UPEC. | Garantiza el cumplimiento de los derechos, jornadas de trabajo, remuneración, incentivos, formación y desarrollo, seguridad. |
| Acuerdos Ministerio de Relaciones | Abarca desde que la autoridad nominadora solicita la partida presupuestaria para un servidor público. | Promueve las reformas presupuestarias específicamente en a las escalas de remuneración del personal del sector público. |
| Código de trabajo | Abarca desde que el trabajador (auxiliar de servicio) pasa a formar parte de la fuerza laboral de la UPEC. | Regula las relaciones entre empleador y trabajador, garantiza la estabilidad laboral con remuneración justa. |
| Reglamento de Escalafón docente Nacional | Abarca desde que la autoridad nominadora solicite la autorización para contratar personal docente. | Promueve el proceso de selección e ingreso de personal docente a la Universidad exigiendo los requisitos del área vacante. |
| Reglamentos Internos de la UPEC | Aplicable desde que el personal, administrativo, docente y personal de servicio pasa a formar parte de la Comunidad Universitaria. | Normar el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos de trabajo. |
| Resoluciones del Consejo S. Universitario Politécnico | Abarca la Comunidad Universitaria hasta el desarrollo y socialización de la propuesta. | El uso de las resoluciones del Consejo ayuda a cimentar la existencia de la normativa interna que fundamente mi tema de estudio. |

Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.2.4 Elementos de la Realidad

| Denominación | Alcance | Utilidad |
|------------------------------|--|---|
| Competencias Mundiales | Abarca que el talento humano de las Escuelas desarrolle su nivel profesional a nivel internacional | Eleva la calidad de contratación de talento Humano para las Unidades Académicas. |
| Competencias Nacionales | Abarca desde que las Unidades Académicas adoptan la gestión de talento Humano por competencias | Lograr la certificación Laboral del Talento Humano de las Escuelas de la UPEC. |
| Competencias Institucionales | Abarca desde el diseño de la propuesta hasta su aplicación. | Permite objetividad y equidad en la contratación de personal |
| Experiencia | Abarca desde que el talento humano empieza su vida laboral | Se convierte en la base del currículum vitae de talento humano formando su perfil profesional |
| Necesidades | Abarca desde que en las unidades Académicas se presentan los | Planificar con anticipación el requerimiento de personal calificado. |

| | | |
|------------------------|--|---|
| | puestos vacantes. | |
| Creatividad | Comprende desde que el talento humano desarrolla sus destrezas, habilidades. | Innovación constante de los procesos de trabajo |
| Ciencia Administrativa | Abarca desde la aplicación del proceso administrativo en las Unidades Académicas de la UPEC. | Alcanzar un trabajo organizado en las Unidades Académicas. |
| Cultura Organizacional | Abarca desde el proceso de inducción que brinde la UPEC al Talento Humano | El nuevo empleado logre adaptarse con facilidad en su puesto de trabajo |

Elaborado: Sandra Hualpa

5.6.2.5 Elementos de las competencias

| Denominación | Alcance | Utilidad |
|--------------|---|--|
| Querer Hacer | Abarca desde la actitud que presente el talento humano frente al trabajo asignado | Desempeño eficiente del talento humano. |
| Saber Hacer | Abarca desde el perfil profesional que tenga el talento humano | Ejecución adecuada de los procesos de trabajo. |
| Poder Hacer | Abarca desde que el personal cuenta con procesos y herramientas de trabajo | Desarrollo de su trabajo de forma eficiente. |

Elaborado: Sandra Hualpa

5.6.2.6 Direccionamiento Estratégico Administrativo

| Denominación | Alcance | Utilidad |
|---------------------|--|---|
| Políticas Internas | Enlaza desde la socialización hasta aplicación por parte del personal que labora en las Escuelas de la UPEC. | Sirven como referencia, para definir la competitividad, metas, participación, trabajo en equipo, precisar estándares de calidad del personal que labora en las Escuelas |
| Valores internos | Vincula a partir del reconocimiento de los derechos del personal que labora en las Unidades Académicas. | Ayudan a mantener el respeto, responsabilidad, lealtad, ética en la ejecución de sus funciones o tareas asignadas. |
| Fines internos | Abarca desde el diseño de modelos de gestión administrativa | Asegurar el proceso de calidad para lograr la excelencia de la Educación superior. |
| Estructura orgánica | Articula desde que las funciones y responsabilidades que se asignan a o directivos y subordinados | Delimita la responsabilidad de cada empleado ante su jefe inmediato, define jerarquía de autoridad, evitar la confusión de tareas |
| Procesos | Abarca desde la identificación de procesos de gestión de talento humano | Propician el mejoramiento continuo, estableciendo estándares de calidad y eficiencia en su ejecución. |
| Procedimientos | Aplica desde la identificación de las actividades que conforman el proceso | Indica la forma específica de llevar a cabo una actividad, indica cuando, donde y quien es el responsable de ejecutarlo. |

Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.2.7 Métodos/ Técnicas

| Denominación | Alcance | Utilidad |
|--------------|--|---|
| Instrumentos | Abarca desde el diseño de instrumentos para la gestión de Talento Humano | Sirven para recolectar información del talento humano a contratar, efectuar selección, reclutamiento del mismo. |
| Flujo gramas | Va desde el diseño, socialización hasta la ejecución de la propuesta | Facilita la ejecución de un proceso, contribuye a que el personal logre adaptarse con facilidad al puesto de trabajo. |

Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3 APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CADA PROCESO DE TALENTO HUMANO DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS DE LA UPEC

5.6.3.1 PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO


La planificación de Talento Humano está conformada por un conjunto de procesos cuyo objetivo es dotar a las Escuelas de la UPEC personal calificado, para lo cual se hace necesario identificar y justificar las necesidades del mismo, a fin de que la planificación esté en concordancia con la Planificación Estratégica Institucional, la estructura organizacional, asimismo con las partidas presupuestarias que dispone la Universidad para el Talento Humano. Para lo cual se considera lo siguiente:

5.6.3.1.1 Cuantificación de la Demanda de Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC

Es prever y planificar la cantidad y la calidad de personal que requiere el puesto de trabajo para lo cual se siguen los siguientes pasos:

- ❖ Analizar los procesos básicos que se llevan a cabo en el puesto de trabajo, esto permite determinar los puestos efectivamente requeridos.
- ❖ Determinar los subprocesos o tareas específicas de los procesos
- ❖ Determinar las competencias requeridas por el puesto.
- ❖ Prever la tecnología y materiales necesarios
- ❖ Verificar de la existencia de partidas presupuestarias para personal

Formato N° 1 Planificación de la Demanda en base al Flujo de Personal

|  Planificación flujo de Personal Unidades Académicas | | | | | | |
|---|----------------|------------------|--------------------|-----------------|--------------------|------------------------|
| PDFPUA-001 | | | | | | |
| Denominación | Numero Inicial | Separaciones (-) | Transferencias (-) | Promociones (+) | Contrataciones (+) | Número final (=) |
| Directores | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 7 |
| Secretarias | 4 | 0 | 0 | 1 | 1 | 6 |
| Laboratoristas | 6 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| Personal Auxiliar de Servicios | 30 | 10 | 0 | 0 | 5 | 25 |
| Docentes | 60 | 5 | 0 | 6 | 8 | 69 |
| | 105 | 12 | 0 | 1 | 0 | 111 Personal Requerido |

Fuente: (Chiavenato, 2009, p.86)

Adaptado por: Sandra Hualpa

Puede ser utilizado para el análisis interno y externo de la Institución, en el que se pueden observar claramente las entradas, salidas, transferencias internas de personal, promociones o ascensos, cuyo propósito principal es determinar en corto tiempo la cantidad de personal que necesitamos para cubrir los puestos vacantes.

A continuación se detalla los aspectos claves que abarca este modelo:

- **Número Inicial:** Es necesario señalar el número inicial de personal con el que cuenta las Unidades Académicas de la Universidad.
- **Separaciones:** Se debe detallar el número de personal separado o que ya no ofrece los servicios en las Escuelas de la Universidad, el mismo que se resta del número inicial de personal.
- **Transferencias:** Se registra el número de personal que se lo ha cambiado o reubicado de puesto de trabajo, para el caso también se resta.
- **Promociones:** Representa el número de Talento Humano que ha tenido ascensos a diferentes áreas de trabajo, implica que se debe hacer un incremento en su remuneración; se resta del número inicial de personal.

- **Contrataciones:** Constituye el número de personal nuevo o contratado por la Institución, este debe ser sumado al número inicial.
- **Número final:** Representa el número total de personal que las Unidades Académicas de la UPEC necesitan para cubrir los requerimientos de personal.

5.6.3.1.2 Cuantificación de la Demanda de Talento Humano Docente de las Unidades Académicas de la UPEC.

Consiste en determinar la cantidad de docentes requeridos, considerando las áreas académicas y las mallas curriculares de cada una de las Escuelas que conforman la Universidad, siendo necesario considerar lo siguiente:

- ❖ Mallas Curriculares de las Escuelas vigentes y legalizadas por el Consejo Superior Universitario Politécnico
- ❖ Leyes y Reglamentos nacionales e Institucionales
- ❖ Número de estudiantes existentes en los niveles de estudio
- ❖ Número de paralelos existentes por nivel
- ❖ Determinar el área de conocimiento del docente para asignar las horas de trabajo.
- ❖ Elaborar el Distributivo de Trabajo para cada periodo coordinado por la Comisión Académica, luego la aprobación final por Consejo Superior Universitario Politécnico.

Formato N° 2 Planificación la Demanda de Talento Humano Docente de las Unidades Académicas de la UPEC

| Planificación de personal docente Unidades Académicas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|-----------|------------|--|--|--------------|-----------------------------|-------------|-------------------|------------------|--------------------|-------------------------|---------------|-------------|---------|-------|-------|----------|----------|---------|---------------|
| PDPDUA-002 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| N° | NOMINA DOCENTES | RELACIÓN | DEDICACIÓN | TITULO | MATERIA | COMPETENCIAS | NOMENCLATURA DE LOS MÓDULOS | DOCENCIA | | | | | INVESTIGACIÓN | VINCULACIÓN | GESTIÓN | TOTAL | | | | | OBSERVACIONES |
| | | | | | | | | HORAS CLASE | TUTORIA ACADÉMICA | TUTORÍA DE TESIS | TUTORÍAS PRÁCTICAS | TUTORÍAS DE VINCULACIÓN | | | | | NIVEL | PARALELO | ESC/AREA | JORNADA | |
| 1 | PROFESOR 1 | TITULAR | TC | INGENIERO COMERCIAL MENCION ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS | ADMINISTRACIÓN | | | 5 | 2 | 12 | | | 12 | 4 | | 40 | I | A | AEM | MAÑANA | |
| | | | | | ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS | | | 5 | | | | | | | | | | | | IV | A |
| 2 | PROFESOR 2 | TITULAR | TC | MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCION EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD | PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA | | | 5 | 2 | 9 | 3 | | 12 | | 4 | 40 | V | A | AEM | MAÑANA | |
| | | | | | ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN | | | 5 | | | | | | | | | | | | VI | A |
| 4 | PROFESOR 3 | HONORARIO | TPB | INGENIERO EN GERENCIA DE CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD | DIRECCIÓN COMERCIAL | | | 5 | 2 | 3 | | | | | 15 | VI | A | AEM | TARDE | | |
| | | | | | SISTEMAS DE CALIDAD | | | 5 | | | | | | | | | | | VII | A | AEM |
| 5 | PROFESOR 4 | OCASIONAL | TC | MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCATIVO | LABORATORIO DE AUDITORÍA EMPRESARIAL | | | 5 | 2 | 9 | | 4 | 12 | | 3 | 40 | VIII | A | AEM | MAÑANA | |
| | | | | | GERENCIA DE MARCA | | | 5 | | | | | | | | | | | | VIII | B |

Fuente: Comisión Académica de la UPEC
Adaptado por: Sandra Hualpa

Una de las herramientas técnicas para planificar el requerimiento de Profesionales en la UPEC es el Distributivo de Trabajo de docentes Titulares y Ocasionales y Honorarios, cuyo proyecto es aprobado en primera instancia por la Comisión Académica, luego enviado al Consejo Superior Universitario Politécnico para su aprobación final.

Para demostrar que el Distributivo de Trabajo es un Instrumento técnico que nos permite planificar el Talento Humano Docente se ha considerado el área de Ciencias Administrativas de la malla curricular de la Escuela de Administración de Empresas y Marketing para el periodo académico septiembre 2012/ febrero 2013, a fin de determinar el requerimiento de docentes en esta área indicando lo siguiente:

Tabla N° 47 Resumen de Requerimiento de Docentes por Área

| Área | Total N° Créditos | N° Horas Disponibles | Estándar de calidad CEAACES Art. | N° Profesores Requeridos |
|--------------------------|-------------------|----------------------|--|--------------------------|
| Ciencias Administrativas | 45 | 45 | (+ - 12) docencia Entre 10-14 horas semanales | 4 |

Fuente: Malla curricular AEM- Resolución N° 228-CSUP
Elaborado por: Sandra Hualpa

En este formato se considera lo siguiente:

- **Número:** Permite contar en orden cronológico la cantidad de profesionales Titulares y Ocasionales y Honorarios requeridos por las Escuelas de la UPEC para cada periodo académico.
- **Nómina del Docente:** Registrar los apellidos y nombres completos del profesional en orden alfabético para mejor organización y control del mismo.
- **Relación:** se registra la relación que tiene el docente con la Institución y pueden ser titulares estos a su vez se clasifican en Principales, Agregados y Auxiliares y los no titulares se clasifican en Honorarios, Invitados y Ocasionales.
- **Tiempo de Dedicación:** Considerando lo estipulado en el Art. 89 y 90 del Reglamento de Escalafón del Profesor Investigador de la UPEC se

establece las siguientes tablas para determinar el tiempo de dedicación de los Docentes Titulares y Ocasionales así:

Tabla N° 48 Tiempo de dedicación de docentes Titulares y Ocasionales

| Tiempo de Dedicación | Tiempo completo | Medio Tiempo | Tiempo Parcial | | |
|----------------------|-----------------|--------------|-----------------|----|-----|
| | | | Clase de Tiempo | | |
| | | | A | B | C |
| Horas Semanales | 40 | 20 | 15 | 10 | <10 |

Fuente: Reglamento de Escalafón docente UPEC hoy <http://www.upec.edu.ec> (12/01/2013)
Adaptado por: Sandra Hualpa

- **Grado de Formación del Docente:** Se registra el título profesional del docente, con la finalidad de determinar el área de conocimiento del mismo.
- **Módulos:** Detalla las materias que va a impartir el docente sea este titular o no titular.
- **Nomenclatura del Módulo:** Es el código asignado a la materia, resulta indispensable para facilitar su identificación como se muestra a continuación:

Según Pijal (2013) en la nomenclatura para los diferentes módulos es necesario utilizar las siguientes normas técnicas:

- CINE-UNESCO 2011:** Es la estructura de clasificación Internacional Normalizada de Cine UNESCO en áreas y sub áreas del conocimiento para organizar la información de educación; como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 49 Codificación de las áreas y sub áreas del conocimiento

| COD | AREAS DEL CONOCIMIENTO | COD | SUB ÁREAS DEL CONOCIMIENTO |
|-----|--|-----|--|
| 1 | Educación | 14 | Formación de personal docente y ciencias de la educación |
| 2 | Humanidades y artes | 21 | Artes |
| | | 22 | Humanidades |
| 3 | Ciencias sociales, | 31 | Ciencias sociales y del comportamiento |
| | educación comercial y derecho | 32 | Periodismo e información |
| | | 34 | Educación comercial y administración |
| | | 38 | Derecho |
| 4 | Ciencias | 42 | Ciencias de la vida |
| | | 44 | Ciencias físicas |
| | | 46 | Matemáticas y estadística |
| | | 48 | Informática |
| 5 | Ingeniería, industria y | 52 | Ingeniería y profesiones afines |
| | Construcción | 54 | Industria y producción |
| | | 58 | Arquitectura y construcción |
| 6 | Agricultura | 62 | Agricultura, silvicultura y pesca |
| | | 64 | Veterinaria |
| 7 | Salud y servicios | 72 | Medicina |
| | Sociales | 76 | Servicios sociales |
| 8 | Servicios | 81 | Servicios personales |
| | | 84 | Servicios de transporte |
| | | 85 | Protección del medio ambiente |
| | | 86 | Servicios de seguridad |
| 9 | Sectores desconocidos o no especificados | 99 | |

Fuente: Manual de Usuario de Levantamiento de datos hoy en

<http://cargamasiva.senescyt.gob.ec/archivos/> 24/03/2013

- b. GS1/EAN 128:** Es un sistema de identificación que permite elaborar etiquetas con un código, lo que se conoce como código de barras, el mismo que debe ser representado conjuntamente con la barra en la parte inferior y este es el producto de una operación matemática que se calcula automáticamente cuando la institución haya adquirido la licencia del software de codificación de barras para lo cual se considera lo siguiente:

Tabla Nª 50 Codificación general para las Escuelas de la UPEC

| Denominación | Denominación | | | | Codificación | | |
|---------------|--------------|-------------|----------------|--------------------|--------------|--------------------|---------------|
| | Código país | Código UPEC | Código Escuela | Código Verificador | Númérico | Alfabético | Alfanumérico |
| AEM | 218 | 1074 | 11343 | Automático | 218107411343 | ECU-UPEC-AEM-CV | ECU1074AEM |
| CEYNCI | 218 | 1074 | 11342 | Automático | 218107411342 | ECU-UPEC-CEYNCI-CV | ECU1074CEYNCI |
| EDIA | 218 | 1074 | 11340 | Automático | 218107411340 | ECU-UPEC-EDIA-CV | ECU1074AEDIA |
| ETE | 218 | 1074 | 11341 | Automático | 218107411341 | ECU-UPEC-ETE-CV | ECU1074ETE |
| ENF | 218 | 1074 | 12778 | Automático | 218107412778 | ECU-UPEC-ENF-CV | ECU1074ENF |
| Norma Técnica | ISO 3166/2 | SENESCYT | SENESCYT | GS1/EAN 128 | | | |

Fuente: Pijal (2013) Guía de codificación Curricular, impresión en proceso
Adaptado por: Sandra Hualpa

Ejemplo: Escuela de Administración de Empresas y Marketing / ECU-UPEC-AEM

| Denominación | Códigos |
|--------------------|---------|
| Código país | 218 |
| Código de la UPEC | 1074 |
| Código AEM | 11343 |
| Código Verificador | 3 |



- c. **ISO 3166/2:** Es la norma técnica internacional que se encarga de asignar códigos a los países así al Ecuador le corresponde el siguiente código:

Gráfico Nª 64 Codificación Internacional según la norma Técnica ISO 3166/2



Fuente: Códigos países según ISO 3166/2, hoy en <http://www.educarm.es/templates/> 23/04/2013
Adaptado por: Sandra Hualpa

- d. **SENSCYT 2012:** La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación SENESCYT es quien asigna los códigos a las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador.

Gráfico N° 65 Codificación de la UPEC según la SENESCYT



Manual de usuario para levantamiento de datos 2011 y 2012
SNIESE

| | | | | | | | | | |
|------|-------------------|--|-----------|--------|---------------------|--|----|--------|-----|
| 1073 | 1073-17-01-MA-002 | UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR | PICHINCHA | QUITO | CENTRO HISTÓRICO | JULIO CASTRO 565 Y GRAN COLOMBIA | MA | MATRIZ | 002 |
| 1073 | 1073-17-01-MA-001 | UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR | PICHINCHA | QUITO | MARISCAL SUCRE | 9 DE OCTUBRE N25 12 Y COLÓN | MA | MATRIZ | 001 |
| 1074 | 1074-04-01-MA-001 | UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI | CARCHI | TULCÁN | TULCÁN | AV UNIVERSITARIA Y ANTISANA | MA | MATRIZ | 001 |

Fuente: Manual de Usuario de Levantamiento de datos hoy en <http://cargamasiva.senescyt.gob.ec/archivos/> 24/03/2013

Para realizar el proceso de codificación es importante tomar en cuenta a:

Tabla 51 Código internacional del país

| 1. Componente Alfabético | | | |
|---|----------------|---------------|----------------------|
| Reglas | Ejemplo | Código | Norma Técnica |
| a) Se usa tres letras mayúsculas del país | Ecuador | ECU | ISO 3166-2 |
| b) Se usa dos letras mayúsculas del país | Ecuador | EC | ISO 3166-2 |
| 2. Componente Numérico | | | |
| a) Se usa tres números naturales | Ecuador | 218 | ISO 3166-2 |
| b) Se usan tres números naturales | Ecuador | 718 | GS1/EAN 13 |
| 3. Componente Alfanumérico | | | |
| a) Se registra el código Cutter | ECU | Ec91 | ISO 3166-22 |

Fuente: Pijal (2013) Guía de codificación Curricular, impresión en proceso
Elaborado por: Sandra Hualpa

Tabla Nª 52 Codificación de los niveles superiores de Formación

| COD. | NIVEL SUPERIOR |
|------|-----------------------------------|
| 54 | Técnico Superior |
| 55 | Tecnológico Superior |
| 65 | Licenciatura o título profesional |
| 76 | Especialización |
| 74 | Maestría Investigación |
| 75 | Maestría Profesional |
| 84 | Doctorado |

Fuente: Pijal (2013) Guía de codificación Curricular, impresión en proceso
Recopilado: Sandra Hualpa

Tabla Nª 53 Codificación de las áreas del conocimiento

| COD. | ÁREA DE CONOCIMIENTO |
|------|--|
| 1 | Educación |
| 2 | Humanidades y Artes |
| 3 | Ciencias sociales, educación comercial y derecho |
| 4 | Ciencias |
| 5 | Ingeniería, industria y construcción |
| 6 | Agricultura |
| 7 | Salud y servicios sociales |
| 8 | Servicios |
| 9 | Sectores desconocidos o no especificados |

Fuente: Pijal (2013) Guía de codificación Curricular, impresión en proceso
Recopilado: Sandra Hualpa

Tabla Nª 54 Código Internacional Académico

| 1. Componente Alfabético | | | |
|--|--|------------|------------------|
| Reglas | Ejemplo | Código | Norma Técnica |
| a) Para los niveles de educación, áreas, sub áreas de conocimiento, las primeras tres letras del nombre en español | Enfermería | ENF | CINE-UNESCO 2011 |
| a.1) Si la primera opción se ha usado y existe problema, usar las tres primeras letras considerando el idioma alternativo, el inglés en Times New Roman cursiva | Nurse | <i>NUR</i> | CINE-UNESCO 2011 |
| c) Si el nombre consta de dos palabras, se usa las primeras dos letras del primer nombre, y la primera letra del segundo nombre, en español | Turismo y Ecoturismo | TUE | CINE-UNESCO 2011 |
| c.1) Si la primera opción se ha usado y existe problema, usar las tres primeras letras considerando el idioma alternativo, el inglés en Times New Roman cursiva | Turism and Ecotourism | <i>TUE</i> | CINE-UNESCO 2011 |
| d) Si el nombre consta de tres palabras, Se usa la primera letra de cada palabra en español | Administración de Empresas y Marketing | AEM | CINE-UNESCO 2011 |
| d.1) Si la primera opción se ha usado y existe problema, usar las tres primeras letras considerando el idioma alternativo, el inglés en Times New Roman cursiva | Businnes Administration and Marketing | <i>BAM</i> | CINE-UNESCO 2011 |
| 2. Componente Numérico | | | |
| a) Para los niveles de educación, se usan todos los números naturales | Tercer nivel | 65 | CINE-UNESCO 2011 |

| | | | |
|--|--------------------------------------|-----------|------------------|
| b) Para las áreas de conocimiento, se usan todos los números naturales | Educación | 1 | CINE-UNESCO 2011 |
| c) Para las sub áreas de conocimiento, se usan todos los números naturales | Educación comercial y administración | 34 | CINE-UNESCO 2011 |
| 3. Componente Alfanumérico | | | |
| a) Se registra el código combinado alfabético y numérico | Tercer Nivel | TEN6 5 | CINE-UNESCO 2011 |

Fuente: Pijal (2013) Guía de codificación Curricular, impresión en proceso
Elaborado por: Sandra Hualpa

Tabla N° 55 Código Nacional Académico

| 1. Componente Alfabético | | | |
|---|--|--------------|---------------|
| Reglas | Ejemplo | Código | Norma Técnica |
| a) Se usará el habitual o de uso común formado por las siglas, esto es las primeras letras de cada palabra del nombre oficial | Universidad Politécnica Estatad del Carchi | UPEC | SENESCYT |
| 2. Componente Numérico | | | |
| a) Se utiliza el código nacional asignado por la SENESCYT | Universidad Politécnica Estatad del Carchi | 1074 | SENESCYT |
| 3. Componente Alfanumérico | | | |
| a) Se registra el código combinado alfabético y numérico utilizando | Universidad Politécnica Estatad del Carchi | UPEC107 4 | ISO 3166-22 |

Fuente: Pijal (2013) Guía de codificación Curricular, impresión en proceso
Elaborado por: Sandra Hualpa

Tabla N° 56 Código Institucional Académico

| 1. Componente Alfabético | | | |
|--|--|-----------|------------------|
| Reglas | Ejemplo | Código | Norma Técnica |
| a) Si el nombre consta de una palabra se registra las primeras tres letras del nombre de la Unidad Académica en español | Enfermería | ENF | CINE-UNESCO 2011 |
| a.1 Si la primera opción se ha usado y existe problema, usar las tres primeras letras del idioma alternativo, el inglés | Nurse | NUR | CINE-UNESCO 2011 |
| b. Si el nombre de la unidad académica consta de dos palabras se registra las primeras dos letras del primer nombre, y la primera letra del segundo nombre, en español | Administración Tributaria | ADT | CINE-UNESCO 2011 |
| c. Si el nombre consta de tres palabras o más, se registra para codificar a las Escuelas, Carreras Centros o Programas, la primera letra de cada palabra en español, con máximo de seis letras | Administración de Empresas y Marketing | AEM | CINE-UNESCO 2011 |
| 2. Componente Numérico | | | |
| a. El código numérico de las unidades académicas serán las asignadas | Desarrollo Integral Agropecuario | 11340 | SENESCYT |
| 3. Componente Alfanumérico | | | |
| a. Se registrará el código combinado | Desarrollo Integral Agropecuario | EDIA11340 | ISO 3166-22 |

Fuente: Pijal (2013) Guía de codificación Curricular, impresión en proceso
Elaborado por: Sandra Hualpa

Tabla N° 57 Código Malla Curricular

| 1. Componente Alfabético | | |
|--|---------------|----------------------|
| Ejemplo | Código | Norma Técnica |
| Administración de Empresas y Marketing | AEM | CINE-UNESCO 2011 |
| Año 2006 | ADS | CINE-UNESCO 2011 |
| Segundo Periodo | SP | CINE-UNESCO 2011 |
| Versión Siete | VS | CINE-UNESCO 2011 |
| 2. Componente Numérico | | |
| Administración de Empresas y Marketing | 11343 | SENECYT |
| Año 2006 | 2006 | CINE-UNESCO 2011 |
| Segundo Periodo | 2 | CINE-UNESCO 2011 |
| Versión Siete | V7 | ISO 3166-22 |
| 3. Componente Alfanumérico | | |
| Administración de Empresas y Marketing | AEM11343 | ISO 3166-22 |
| Año 2006 | 2006 | CINE-UNESCO 2011 |
| Segundo Periodo | 2 | CINE-UNESCO 2011 |
| Versión Siete | V7 | ISO 3166-22 |

Fuente: Pijal (2013) Guía de codificación Curricular, impresión en proceso
Elaborado por: Sandra Hualpa

Tabla N° 58 Código de nivel de formación

| 1. Componente Alfabético | | |
|-----------------------------------|---------------|----------------------|
| Ejemplo | Código | Norma Técnica |
| Primer Nivel | I | CINE-UNESCO 2011 |
| Segundo Nivel | II | CINE-UNESCO 2011 |
| 2. Componente Numérico | | |
| Primer Nivel | 1 | CINE-UNESCO 2011 |
| Segundo Nivel | 2 | CINE-UNESCO 2011 |
| 3. Componente Alfanumérico | | |
| Primer Nivel | 01 | CINE-UNESCO 2011 |
| Segundo Nivel | 02 | CINE-UNESCO 2011 |

Fuente: Pijal (2013) Guía de codificación Curricular, impresión en proceso
Elaborado por: Sandra Hualpa

Tabla Nª 59 Códigos del eje de formación

| Ejemplo | 1.Alfabético | 2.Numérico | 3.Alfanumérico |
|---------------------------------|--------------|------------|----------------|
| Humanista | H | 1 | H1 |
| Básico de Ingeniería | BI | 2 | BI2 |
| Básico de Especialidad | BE | 2.1 | BE2.1 |
| Profesional | P | 3 | P3 |
| Práctica Pre profesional | PP | 4 | PP4 |
| Laboratorios | L | 4.1 | L4.1 |
| Optativas | O | 5 | O5 |
| Vinculación con la Colectividad | VC | 6 | VC6 |
| Trabajo Final de Grado | TFG | 7 | TFG7 |

Fuente: Pijal (2013) Guía de codificación Curricular, impresión en proceso
Elaborado por: Sandra Hualpa

Tabla Nª 60 Códigos de asignaturas de formación

| Reglas | Ejemplo | Alfabético | Numérico | Alfanumérico | Norma Técnica |
|--|---|------------|----------|--------------|------------------|
| | | Código | | | |
| a. Si el nombre consta de una sola palabra se registra las tres primeras letras en mayúscula | Química | QUI | 19 | QUI19 | CINE-UNESCO 2011 |
| a.1 Si la primera opción se ha usado y existe problema, usar las tres primeras letras del idioma alternativo, el inglés | Chemistry | CHE | 4 | CHE4 | CINE-UNESCO 2011 |
| b. Si el nombre consta de una palabra y número romano, se utiliza las tres letras del nombre de la Asignatura en español seguido del número romano separado por un guion | Química II | QUI-II | 192 | QUI192 | CINE-UNESCO 2011 |
| c. Si el nombre consta de dos palabras, se registra las primeras dos letras del primer nombre, y la primera letra del segundo nombre | Metodología de la Investigación | MEI | 149 | MEI149 | CINE-UNESCO 2011 |
| d. Si el nombre consta de una palabra y número romano, se utiliza las tres letras del nombre de la Asignatura en español seguido del número romano separado por un guion | Metodología de la Investigación II | MEI-II | 1492 | MEI1492 | CINE-UNESCO 2011 |
| e. Si el nombre consta de tres palabras o más, se utiliza la primera letra de las dos primeras palabras y la primera letra de la última palabra | Realidad Socio-Económica Cultural y Ecológica | RSE | 192035 | RSE192035 | CINE-UNESCO 2011 |

Fuente: Pijal (2013) Guía de codificación Curricular, impresión en proceso
Elaborado por: Sandra Hualpa

Tabla N° 61 Ejemplo de codificación de asignaturas de la Escuela de Administración de Empresas y Marketing

| Denominación | Código | | | Norma Técnica |
|--|------------|------------|--------------|---------------|
| | Alfabético | Numérico | Alfanumérico | |
| Área del Conocimiento | CS | 3 | 3 | CINE-UNESCO |
| Sub área del Conocimiento | ECA | 31 | 31 | CINE-UNESCO |
| Eje de Formación | H | 1 | H | CONESUP-2009 |
| Nivel de Formación | I | 01 | I | CONESUP-2009 |
| Créditos | DC | 2.5 | 2.5 | CONESUP-2009 |
| Requisitos/2009 UPEC | S | 1 | 1 | CONESUP-2009 |
| Correquisito/2009 UPEC | N | 0 | 0 | CONESUP-2009 |
| Módulo: Cultura Física y Estética I | CFE-I | 3651 | CFEI | UPEC |
| Código Verificador | Automático | Automático | Automático | EAN/13 |
| | | | | |
| Área del Conocimiento | C | 4 | 4 | CINE-UNESCO |
| Sub área del Conocimiento | INF | 48 | 48 | CINE-UNESCO |
| Eje de Formación | BE | 2.1 | BE | CONESUP-2009 |
| Nivel de Formación | I | 01 | I | CONESUP-2009 |
| Créditos | D | 2 | 2 | CONESUP-2009 |
| Requisitos/2009 UPEC | S | 1 | 1 | CONESUP-2009 |
| Correquisito/2009 UPEC | N | 0 | 0 | CONESUP-2009 |
| Módulo: Informática I | INF-I | 91 | INFI | UPEC |
| Código Verificador | Automático | Automático | Automático | EAN/13 |
| | | | | |
| Área del Conocimiento | C | 3 | 3 | CINE-UNESCO |
| Sub área del Conocimiento | A | 34 | 34 | CINE-UNESCO |
| Eje de Formación | P | 3 | P | CONESUP-2009 |
| Nivel de Formación | I | 01 | I | CONESUP-2009 |
| Créditos | C | 5 | 5 | CONESUP-2009 |
| Requisitos/2009 UPEC | S | 1 | 1 | CONESUP-2009 |
| Correquisito/2009 UPEC | N | 0 | 0 | CONESUP-2009 |
| Módulo: Administración | ADM | 1 | ADM | UPEC |
| Código Verificador | Automático | Automático | Automático | EAN/13 |

Fuente: Pijal (2013) Guía de codificación Curricular, impresión en proceso
Elaborado por: Sandra Hualpa

- **Competencias del Personal Docente:** Indicar las potencialidades del docente; es decir las habilidades, destrezas y aptitudes que posee.

Para proponer las competencias específicas del personal docente de las Unidades Académicas de la UPEC se considera lo estipulado en los Art. 6, 7, 8,9 del Reglamento de Carrera Académica y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior aprobado el 31 de octubre de 2012, como se muestra a continuación.

Tabla N° 62 Competencias Específicas para Docentes de la UPEC

| Código | Actividades de Docencia | Código | Actividades de Investigación |
|---------------|---|---------------|--|
| AD.1 | Aplicar metodología de enseñanza y aprendizaje conforme el modelo educativo UPEC | AI.1 | Identificar con facilidad el grupo de aprendizaje con el uso de instrumentos técnico pedagógicos |
| AD.2 | Manejo de metodología de enseñanza presencial, virtual y en línea acorde al Reglamento de Escalafón del CES | AI.2 | Diseñar planificaciones de los módulos formativos en base a los lineamientos recibidos por la Dirección de Escuela |
| AD.3 | Manejo de TICs aplicado a la educación que solucione problemas tecnológicos | AI.3 | Innovar la ejecución de Proyectos de Investigación y difundir los resultados encontrados |
| AD.4 | Aplicar identidad ética en el desarrollo de sus actividades pedagógicas | AI.4 | Manejo de instrumentos operativos de investigación en base las funciones del personal docente de la UPEC |
| AD.5 | Planificar las actividades académicas para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes | AI.5 | Diseñar estrategias metodológicas de investigación para facilitar el aprendizaje de los estudiantes de la UPEC |
| AD.6 | Desarrollar la comunicación efectiva oral y escrita en los estudiantes de la UPEC | AI.6 | Manejo de recursos e instrumentos didácticos para garantizar el aprendizaje de los estudiantes de la Universidad |
| AD.7 | Maneja juicio y toma de decisiones para resolver problemas | AI.7 | Diseño de procedimientos operativos de investigación en base a lo dispuesto en el Reglamento de Escalafón Nacional |
| AD.8 | Desarrollar la capacidad de innovación en base al conocimiento científico y tecnológico | AI.8 | Elaborar técnicas de evaluación para controlar y dirigir proyectos de Investigación de Tesis de Grado |
| AD.9 | Maneja pensamiento crítico en base a los principios de la Institución | AI.9 | Tomar decisiones acertadas en base a la solución de problemas |
| AD.10 | Proponer un ambiente de aprendizaje favorable en base al Reglamento de Escalafón Docente UPEC | AI.10 | Generar producción y publicaciones científicas en referencia al Reglamento de Escalafón Nacional |
| AD.11 | Identificar Problemas y establecer alternativas de solución en base al desarrollo de Proyectos de Investigación | AI.11 | Elaboración de Proyectos de Investigación considerando las necesidades del entorno social |
| Código | Actividades de Dirección o Gestión | Código | Actividades de Vinculación |
| AD.1 | Participar activamente en los procesos de evaluación y acreditación Institucional | AV.1 | Promueve el compromiso y el sentido de pertenencia en base a los principios institucionales |
| AD.2 | Cumplir con responsabilidad y liderazgo las funciones asignadas | AV.2 | Formular proyectos de Vinculación con la Colectividad en base a la LOSEP |
| AD.3 | Promover la evaluación y mejora de procesos de gestión en base al Reglamento de Escalafón Institucional | AV.3 | Generar el trabajo en equipo con la participación activa de estudiantes inmersos en la problemática social |
| AD.4 | Evaluar las competencias desarrolladas en el estudiante en base al modelo educativo de la UPEC | AV.4 | Comprometer a los estudiantes en la trasmisión de conocimientos a la comunidad más necesitada |
| AD.5 | Promover el intercambio de experiencias | AV.5 | Interpretar fácilmente el entorno social en base a lo establecido en el reglamento de Escalafón Institucional |
| AD.6 | Elaborar informes semestrales de los módulos a su cargo en base a lo establecido en el Distributivo de Trabajo | AV.6 | Participar activamente en la generación de alternativas de solución a problemas sociales |

Fuente: Reglamento de Escalafón de Educación Superior CES
Elaborado por: Sandra Hualpa


- **Investigación:** Se registran las horas asignadas al docente que tiene aprobado proyecto de investigación como mínimo son 12 horas.
- **Vinculación:** Se detallan las horas asignadas a proyectos de Vinculación con la Colectividad al docente Titular o no Titular.
- **Gestión:** Constan las horas asignadas al docente para gestión académica de la Escuela a la que pertenece.
- **Tutorías Prácticas:** Generalmente se considera este casillero para los docentes de la Escuela de Enfermería.
- **Tutoría de Vinculación:** Se especifican las horas asignadas a los docentes titulares o no titulares para el control y ejecución de los Proyectos de Vinculación.
- **Tutoría de Tesis:** Se detallan las horas que el docente debe revisar, corregir los trabajos de investigación de Tesis de grado de los estudiantes de novenos y decimos niveles.
- **Tutorías Académicas:** Se registrarán las horas que el docente debe dar apoyo al estudiante en el módulo que se encuentre impartiendo.
- **Horas Clase:** Se indican las horas que tiene el docente en cada módulo a dictar.
- **Total Horas del Docente:** Es la suma total de horas con las que cuenta el docente a la semana.
- **Nivel:** Se indica el nivel al que el docente debe impartir los módulos de clase.
- **Paralelo:** Es necesario determinar el paralelo en el cual se va a dictar las materias correspondientes.
- **Escuela:** Se registran las siglas principales de cada una de las Escuelas
- **Jornada:** Se detalla la jornada, matutina, vespertina y nocturna

5.6.3.1.3 Análisis de la Oferta del Talento Humano

Permite identificar el tipo de profesionales con los que cuentan las Unidades Académicas para ocupar el cargo, en donde se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ❖ Resaltar los aspectos relacionados con las características individuales del talento Humano,
- ❖ Considerar la formación profesional
- ❖ Determinar el desempeño o experiencia laboral
- ❖ Además tomar en cuenta las potencialidades o competencias necesarias para desempeñar el puesto de trabajo.
- ❖ Elaborar la nómina de talento Humano

Formato N° 3 Identificación de Perfil Profesional de Personal de Secretaría y de Auxiliares de Servicio que oferta las Unidades Académicas de la UPEC

|  IDENTIFICACION DEL PERFIL PROFESIONAL | | | | |
|--|-------------------------------------|---|--------------------------------|----------------|
| OIPPP-001 | | | | |
| 1.CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES | | | | |
| Nombres y Apellidos: | | Unidad Académica: | | |
| Género: | Fecha de nacimiento: | Lugar de Nacimiento: | | |
| Cédula de Identidad: | Nacionalidad: | Estado Civil: | | |
| Dirección Domiciliaria: | Provincia: | Ciudad: | | |
| Teléfono Fijo: | Teléfono Celular: | Teléfono a contactar en caso de emergencia: | | |
| Correo Electrónico: | Nº carnet del CONADIS: | Identificación étnica: | | |
| Disponibilidad de tiempo: | Institución Bancaria para depósito: | Nº Cuenta corriente/ahorro: | | |
| 2.FORMACIÓN ACADÉMICA | | | | |
| Nivel educativo | Institución: | Título obtenido | Nº Registro SENESCYT | |
| Secundaria | | | | |
| Superior tecnológica | | | | |
| Superior universitaria | | | | |
| Maestría | | | | |
| Doctorado | | | | |
| Otra (especifique): | | | | |
| Cursos de Capacitación | | | | |
| Nombre del curso | Institución | Duración en horas | Fecha | |
| | | | | |
| | | | | |
| Estudia Actualmente | | | | |
| Institución | Carrera | Horario | Tiempo que le falta para termi | |
| | | | | |
| | | | | |
| Menciones Honoríficas o reconocimientos | | | | |
| Institución | Tipo de Reconocimiento | Fecha | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Idiomas que conoce | | | | |
| Idioma 1: | | Idioma 2 : | | |
| Nivel de conocimiento | | Nivel de Conocimiento | | |
| Alto: | | Alto: | | |
| Medio: | | Medio: | | |
| Bajo: | | Bajo: | | |
| Dominio de Paquetes Informáticos | | | | |
| Paquete 1: | | Paquete 2: | | |
| Nivel de manejo | | Nivel de manejo | | |
| Básico: | | Básico: | | |
| Intermedio | | Intermedio | | |
| Avanzado | | Avanzado | | |
| Paquete 3: | | Paquete 4: | | |
| Nivel de manejo | | Nivel de manejo | | |
| Básico: | | Básico: | | |
| Intermedio | | Intermedio | | |
| Avanzado | | Avanzado | | |
| 3.EXPERIENCIA LABORAL | | | | |
| Institución | Años de Servicio (desde-hasta) | Cargo que desempeñaba | Motivo de la separación | Jefe inmediato |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| 4.DESCRIBA SUS COMPETENCIAS O POTENCIALIDADES | | | | |
| 1.- | | 4.- | | |
| 2.- | | 5.- | | |
| 3.- | | 6.- | | |
| Declaración y Autorización | | | | |
| Yo, _____, declaro que los datos por mi suministrados en el presente formulario, son verídicos y correctos y por tanto, autorizo a la Universidad para que, cuando lo estime oportuno pueda realizar cualquier investigación que permita su verificación | | | | |
| Firma Empleado: | | Firma del Servidor Público | | |
| Lugar y Fecha: | | | | |
| OBSERVACIONES: | | | | |

Fuente: Hoja de Vida de Talento Humano UPEC
Adaptado por: Sandra Hualpa

Formato N° 4 Identificación de Perfil del Personal Docente de las Unidades Académicas de la UPEC

| IDENTIFICACION DEL PERFIL PROFESIONAL DOCENTE | | | | |
|--|-------------------------------------|---|---------------------------------|----------------|
| OPIPPD-001 | | | | |
| 1.CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES | | | | |
| Nombres y Apellidos: | | Unidad Académica: | | |
| Género: | Fecha de nacimiento: | Lugar de Nacimiento: | | |
| Cédula de Identidad: | Nacionalidad: | Estado Civil: | | |
| Dirección Domiciliaria: | Provincia: | Ciudad: | | |
| Teléfono Fijo: | Teléfono Celular: | Teléfono a contactar en caso de emergencia: | | |
| Correo Electrónico: | N° carnet del CONADIS: | Identificación Étnica: | | |
| Disponibilidad de tiempo: | Institución Bancaria para depósito: | N° Cuenta corriente/ahorro: | | |
| 2.FORMACIÓN ACADÉMICA | | | | |
| Nivel educativo | Institución: | Título obtenido | N° Registro SENESCYT | |
| Secundaria | | | | |
| Superior tecnológica | | | | |
| Superior universitaria | | | | |
| Maestría | | | | |
| Doctorado | | | | |
| Otra (especifique): | | | | |
| Cursos de Capacitación | | | | |
| Nombre del curso | Institución | Duración en horas | Fecha | |
| | | | | |
| | | | | |
| Estudia Actualmente | | | | |
| Institución | Carrera | Horario | Tiempo que le falta para termin | |
| | | | | |
| | | | | |
| Dicta Clases Actualmente | | | | |
| Institución | Módulos que dicta | Horario | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Menciones Honoríficas o reconocimientos | | | | |
| Institución | Tipo de Reconocimiento | Fecha | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Idiomas que conoce | | | | |
| Idioma 1: | | Idioma 2 : | | |
| Nivel de conocimiento | | Nivel de Conocimiento | | |
| Alto: | | Alto: | | |
| Medio: | | Medio: | | |
| Bajo: | | Bajo: | | |
| Dominio de Paquetes Informáticos | | | | |
| Paquete 1: | | Paquete 2: | | |
| Nivel de manejo | | Nivel de manejo | | |
| Básico: | | Básico: | | |
| Intermedio | | Intermedio | | |
| Avanzado | | Avanzado | | |
| Paquete 3: | | Paquete 4: | | |
| Nivel de manejo | | Nivel de manejo | | |
| Básico: | | Básico: | | |
| Intermedio | | Intermedio | | |
| Avanzado | | Avanzado | | |
| Producción Científica /Tecnológica/Pedagógica (Guías, Textos, Folletos, Compilaciones, Software, Material Didáctico, Artículos de | | | | |
| Institución | Tipo de Material | Fecha de Publicación | N° Ejemplares | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| 3.EXPERIENCIA LABORAL | | | | |
| Institución | Años de Servicio | Cargo que desempeñaba | Motivo de la separación | Jefe inmediato |
| | | | | |
| | | | | |
| 4.DESCRIBA SUS COMPETENCIAS O POTENCIALIDADES | | | | |
| Docencia | Investigación | Dirección o Gestión | Vinculación | |
| | | | | |
| | | | | |
| Declaración y Autorización | | | | |
| Yo, _____, declaro que los datos por mí suministrados en el presente formulario, son verídicos y correctos y por tanto, autorizo a la Universidad para que, cuando lo estime oportuno pueda realizar cualquier investigación que permita su verificación | | | | |
| Lugar y Fecha: | _____ | | | |
| OBSERVACIONES | Firma del Docente | | | |

Fuente: Hoja de Vida de Talento Humano UPEC
Adaptado por: Sandra Hualpa

En los formatos expuestos anteriormente se considera cuatro aspectos fundamentales como:

- **Características Individuales:** Se detallan particularidades generales del Talento Humano, mismas que permiten conocer aspectos que son necesarios para establecer el control de personal.
- **Formación Académica:** Es necesario puntualizar el nivel de educación que tiene el Talento Humano; a fin de determinar su Perfil Profesional y poder ubicarlo en el puesto de trabajo.
- **Experiencia Laboral:** El talento humano debe señalar su trayectoria laboral para conocer sus logros obtenidos, su relación con el sector profesional, las responsabilidades asumidas en cargos anteriores que le sirvan de referencia para ocupar el cargo vacante.
- **Competencias o Potencialidades:** En esta área es indispensable especificar las habilidades, destrezas y conocimientos que posee el personal para resolver problemas, asimismo es necesario reflejar el tipo de personalidad con la que se caracteriza y finalmente indicar sus cualidades con el propósito de ubicar en el puesto de trabajo el Talento Humano idóneo acorde a su perfil personal y profesional.

5.6.3.1.4 Ausentismo

Haciendo referencia al Marco teórico en lo que afirma Chiavenato se puede determinar que las ausencias o la falta de personal provocan descoordinación en el trabajo, en consecuencia el ausentismo representa pérdida para las Unidades Académicas de la Institución, donde se cuentan las ausencias de personal sean estas justificadas o injustificadas.

El ausentismo de personal se lo puede medir de la siguiente manera:

- **Porcentaje de ausentismo por horas:** permite identificar la cantidad de horas ausentes que el personal haya tenido por cualquier causa como atrasos para su cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

$$\% \text{ Ausentismo} = \frac{\text{Total Horas de Ausencia}}{\text{Total Horas de Planificadas}} \times 100$$

Total Horas de Ausencia: representa la sumatoria de todas las horas de inasistencia del personal.

Total Horas Planificadas: representa la sumatoria de todas las horas planificadas en un determinado periodo.

Ejemplo: Las Unidades Académicas de la UPEC, están integradas por un equipo de 5 Secretarías una por cada Escuela, quienes tienen una jornada de trabajo de 8 horas, de las 5 se ausentan 3 por 1 día de trabajo.

$$\% \text{ Ausentismo} = \frac{3 \times 8}{5 \times 8}$$

$$\% \text{ Ausentismo} = \frac{24}{40}$$

$\% \text{ Ausentismo} = 0,6 \times 100 = 60\%$ de horas perdidas en el día por la ausencia del personal de secretaría de las Unidades Académicas de la UPEC, es decir 4,8 horas en el día perdidas.

5.6.3.1.5 Rotación de Personal

Considerando la definición del Marco Teórico la rotación de Personal se genera por la salida de personal y la entrada de otros para sustituirlos en sus áreas de trabajo, para efectos de la Planificación de Talento Humano se utiliza la fórmula que se muestra a continuación:

$$\text{Rotación de Personal} = \frac{\text{Número de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la Organización}}$$

Número de empleados separados: Representa la cantidad de personal desvinculado que pueden ser estas por iniciativa de la institución o por decisión del empleado.

Promedio efectivo de la Organización: se lo obtiene sumando el número de personal existente al inicio del periodo y final del mismo, luego este resultado se divide para dos.

Ejemplo: Durante el periodo académico marzo/agosto 2012 las Unidades Académicas contaban con 138 docentes Titulares y Ocasionales, para el periodo Académico septiembre 2012/ febrero 2013 se incorporaron 50 docentes y renunciaron 11 de ellos.

$$\text{Rotación de Personal} = \frac{39}{(138+99)/2}$$

$$\text{Rotación de Personal} = \frac{39}{119}$$

Rotación de Personal = 0,33 x100 → 33% de Rotación de Personal docente, es decir que se deben tomar las alternativas necesarias para disminuir este porcentaje.

5.6.3.1.5.1 Criterios para disminuir la Rotación de Personal

Es calve indicar los criterios de la Rotación de Personal en las Unidades Académicas de la UPEC, como se indica a continuación:

- El proceso apropiado de selección de personal permite colocar talento humano adecuado e idóneo en los puestos de trabajo.
- Ofrecer al personal de las Escuelas de la UPEC un ambiente de trabajo propicio con buenas condiciones económicas y laborales
- La constancia del personal en los puestos de trabajo se lograría realizando acciones afirmativas como capacitación, superación personal y profesional del Talento Humano.
- Es necesario determinar el requerimiento de personal docente en base al número de alumnos por aula.
- La asignación de carga horaria del docente debe ser asignada acorde al área de conocimiento para disminuir la rotación de Talento Humano en las Escuelas de la UPEC.

5.6.3.1.6 Procedimiento y Flujo grama de Procesos de la Planificación del Talento Humano


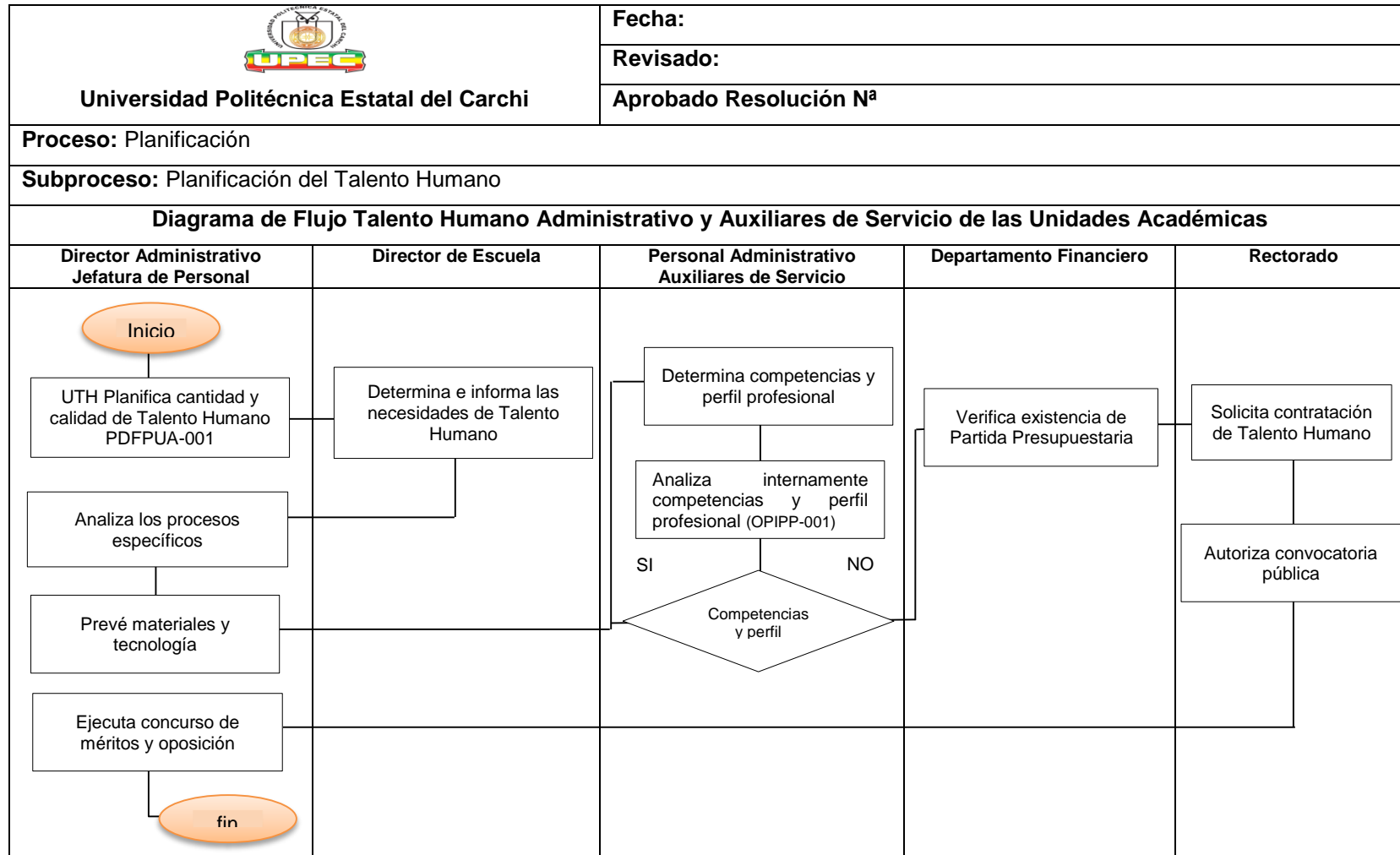
| | |
|---|-------------------------------|
|  Universidad Politécnica Estatal del Carchi Unidades Académicas | Fecha: |
| | Revisado: |
| | Aprobado Resolución Nª |
| Proceso: Organización de Personas | |
| Subproceso: Modelado de trabajo | |
| Planificación de Talento Humano Administrativo y Auxiliar de Servicios de las Unidades Académicas | |
| Objetivo: Captar Talento Humano calificado, articulando sus competencias y conocimientos con las funciones y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo. | |
| Alcance: Talento Humano Administrativo y Auxiliares de Servicio de las Unidades Académicas de la UPEC. | |
| Procedimiento: <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la cantidad y calidad de talento humano en cada puesto de trabajo, considerando el ausentismo y rotación de personal (PDFPUA-001). 2. Informa las necesidades de Talento Humano de las Unidades Académicas 3.- Analizar los procesos específicos e ejecutar en cada puesto de trabajo de las Unidades Académicas. 4. Prever materiales y tecnología en el área de trabajo de las Unidades Académicas 5.- Determinar las competencias y perfil profesional requerido para el puesto vacante 6.-Analiza internamente el perfil y competencias del talento humano existente en las Unidades Académicas (OPIPP-001). 6 Verificar la existencia de partidas presupuestarias para la contratación del Talento Humano externo de las Unidades Académicas. 7. Solicita la contratación a la autoridad nominadora 8. Elabora la convocatoria pública para los cargos requeridos 9. Ejecuta el concurso de méritos y oposición de talento humano requerido en las Unidades Académicas. | |

Gráfico 66 Planificación de Talento Humano Administrativo



Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.1.6.1 Procedimiento y Flujo grama de procesos de la Planificación del Talento Humano


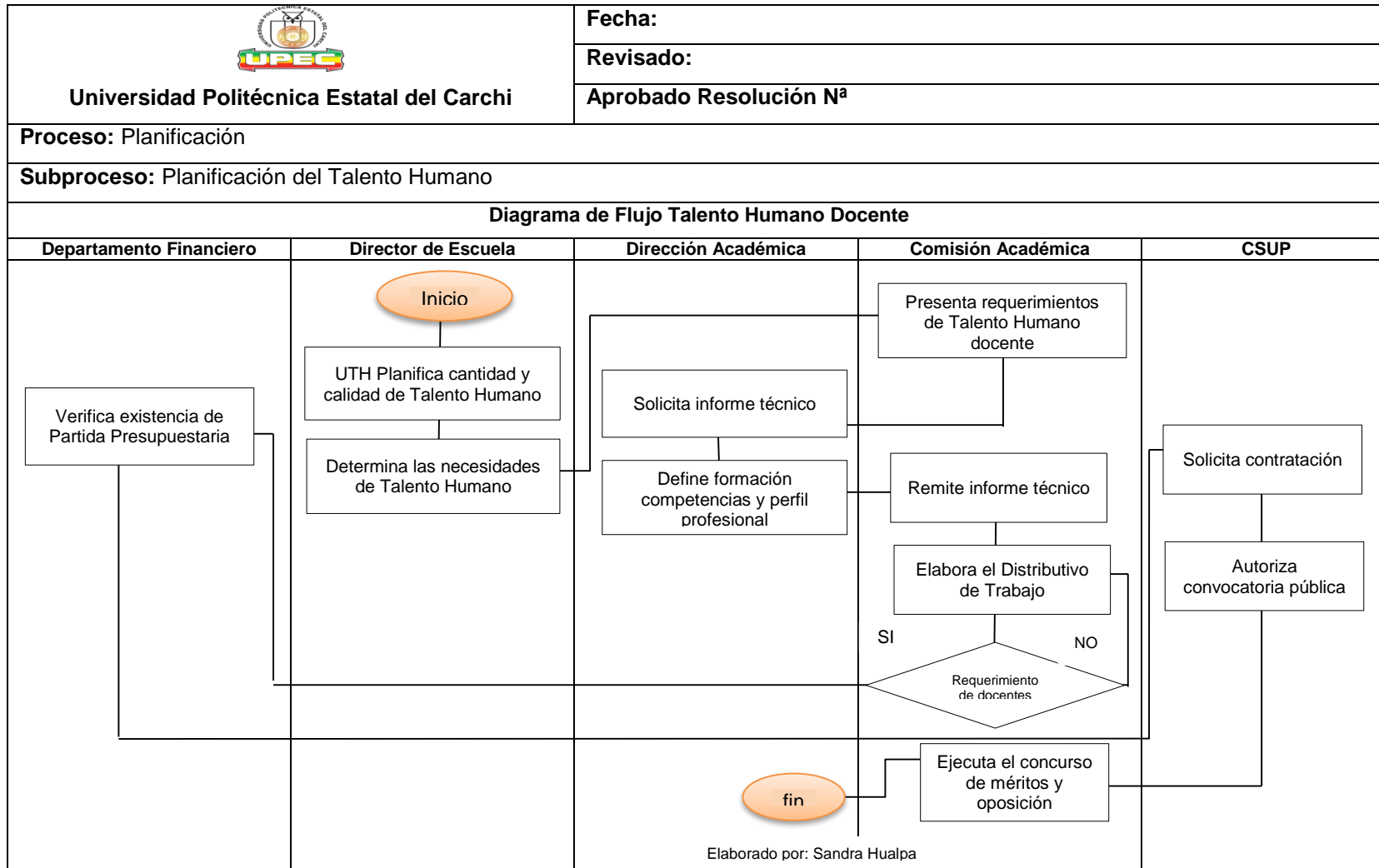
| | |
|--|-------------------------------|
|  Universidad Politécnica Estatal del Carchi Unidades Académicas | Fecha: |
| | Revisado: |
| | Aprobado Resolución Nª |
| Proceso: Planificación | |
| Subproceso: Planificación de Talento Humano | |
| Planificación de Talento Humano Docente de las Unidades Académicos | |
| Objetivo: Captar Talento Humano docente calificado, articulando sus competencias y conocimientos con las áreas académicas específicas requeridas. | |
| Alcance: Talento Humano Administrativo y Auxiliares de Servicio de las Unidades Académicas de la UPEC. | |
| Procedimiento: <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la cantidad y calidad de talento humano docente en cada área académica, considerando el ausentismo y rotación de personal (PDFPUA-001). 2.- Unidades Académicas informan requerimiento de docentes a la Comisión Académica 3.- Comisión Académica solicita informe técnico a Dirección Académica 4.- Define la formación del docente, competencias y perfil profesional requeridos para el área académica. 5.-Analiza internamente el perfil y competencias de la Planta docente existente en las Unidades Académicas (OPIPPD-001). 6. Remite informe a la Comisión Académica 7. Elabora el Distributivo de Trabajo de la Planta docente 8. Verificar la existencia de partidas presupuestarias para la contratación del Talento Humano docente de las Unidades Académicas. 9. Solicita aprobación y contratación de planta docente a Consejo Superior Universitario 10. Elabora la convocatoria pública para talento humano docente en las áreas requeridas 11. Prepara el concurso de méritos y oposición de la planta docente | |

Gráfico 67 Planificación de Talento Humano Docente




5.6.3.2 ORGANIZACIÓN DE TALENTO HUMANO

5.6.3.2.1 Modelado del Trabajo

5.6.3.2.1.1 Diseño de Puestos

Diseñar un puesto de trabajo implica la manera como se encuentra estructurado dicho puesto, incluyendo las condiciones básicas de cómo debe desempeñarse el personal en los puestos de trabajo, quien es el responsable, es decir que en este proceso se designan las funciones concretas del Talento Humano con el propósito de satisfacer las necesidades del personal y de la Institución.

Formato N° 5 Diseño de Puestos de Personal de Administrativo y Auxiliares de Servicio de las Unidades Académicas de la UPEC

|  DISEÑO DE PUESTOS | | | | | | |
|--|------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|---|---|
| MTDP-001 | | | | | | |
| Nombre del Puesto: | | | | | | |
| Nivel Funcional: | | | | Dependencia: | | |
| Jefe Inmediato: | | | | Número de Puestos: | | |
| Naturaleza del Puesto: | | | | Supervisa a: | | |
| Resumen del Puesto: | | | | | | |
| PRINCIPALES FUNCIONES | | | | | | |
| Funciones | Tareas Específicas | | | Procedimiento | | |
| 1. | | | | | | |
| 2. | | | | | | |
| 3. | | | | | | |
| 4. | | | | | | |
| PERFIL REQUERIDO | | | | | | |
| Nivel de Educación | Título | | Experiencia Laboral (Años) | | | |
| Secundaria | | | | | | |
| Superior tecnológica | | | | | | |
| Superior universitaria | | | | | | |
| Maestría | | | | | | |
| Doctorado | | | | | | |
| Otra (especifique): | | | | | | |
| COMPETENCIAS REQUERIDAS | | | | | | |
| Competencias Secretarías de Escuela | Auxiliares de Servicio | | Grado de Relevancia | | | |
| | | | A | B | C | D |
| 1. Responsabilidad | 1. | Responsabilidad | | | | |
| 2. Comunicación efectiva oral y escrita | 2. | Iniciativa | | | | |
| 3. Compromiso y sentido de pertenencia | 3. | Compromiso | | | | |
| 4. Fluidez de ideas | 4. | Sentido de Pertenencia | | | | |
| 5. Razonamiento Inductivo | 5. | Selección de materiales de trabajo | | | | |
| 6. Razonamiento Deductivo | 6. | Mantenimiento de Equipos | | | | |
| Nivel A: Alto Nivel B: Medio Nivel C: Regular Nivel D: Bajo | | | | | | |


Elaborado por: Sandra Hualpa

Instrucciones del formato

En el formato propuesto se pueden explicar los siguientes campos:

- **Nombre del puesto.-** Denominación del puesto en base a lo establecido a la normativa Institucional vigente.
- **Nivel funcional.-** Es la clasificación para los puestos así para Director de Escuela le corresponde el nivel Ejecutivo, Secretarías y Laboratoristas nivel Asistencial, Personal de Servicios nivel Auxiliar como consta en el Manual de Funciones de la Universidad.
- **Dependencia.-** Se debe colocar el nombre acorde a la Orgánico Funcional de la Universidad
- **Jefe inmediato.-** Es la persona a quien debe reportar su trabajo el Talento humano que va a ocupar el cargo.
- **Naturaleza del puesto.-** Se debe indicar si el puesto es estatutario es decir que está regido por la normativa legal y ordinaria si es habitual.
- **Resumen del Puesto.-** Poner una síntesis de que se trata el puesto.
- **Funciones Principales:** Se describe las actividades y responsabilidades claves que se llevan a cabo en el puesto de trabajo.
- **Perfil Requerido:** Se debe establecer los requerimientos legales, profesionales, experiencia laboral y las competencias que requiere el puesto vacante así:
 - Educación.- Define la formación profesional necesaria para el puesto.
 - Experiencia laboral.- Trayectoria de su vida laboral, tiempo de trabajo y cargos desempeñados.
 - Competencias.- Características que debe cumplir el Talento Humano conocimientos, destrezas, capacidades
 - Grado de Relevancia: Las letras de la A – D, indican mayor o menor grado de importancia.

Formato N° 6 Diseño de Puestos del Personal Docente de la UPEC

|  DISEÑO DE PUESTOS DOCENTES UPEC | | | | |
|--|---------------------------------------|------------------------------|-------------|---|
| Facultad: | | | | |
| Escuela: | | Área: | | |
| Tipo de Materia: | | Teórica | Práctica | |
| Eje de Formación: | | Número de Puestos: | | |
| Nombre de la Materia: | | Código de la Materia: | | |
| N° Créditos de la Materia: | | Teórica | Práctica | |
| N° Horas Semanales: | | | | |
| Supervisado por: | | | | |
| Resumen del Puesto: | | | | |
| PRINCIPALES FUNCIONES DEL DOCENTE | | | | |
| Funciones | Tareas Específicas | Procedimiento | | |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| PERFIL REQUERIDO | | | | |
| Nivel de Educación | Título acorde al área de conocimiento | Experiencia Laboral (Años) | | |
| Secundaria | | | | |
| Superior tecnológica | | | | |
| Superior universitaria | | | | |
| Maestría | | | | |
| Doctorado | | | | |
| Otra (especifique): | | | | |
| CAPACITACIONES RECIBIDAS | | | | |
| Institución | Nombre: curso, seminario | N° Horas | Año | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Producción Científica /Tecnológica/Pedagógica (Guías, Textos, Folletos, Compilaciones, Software, Material Didáctico, Artículos de Investigación) | | | | |
| Nombre de la Producción Científica | Tipo de Producción | Fecha de Publicación | Institución | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| COMPETENCIAS REQUERIDAS | | | | |
| Docencia | Grado de Relevancia | | | |
| | A | B | C | D |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| Investigación | Grado de Relevancia | | | |
| | A | B | C | D |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| Gestión | Grado de Relevancia | | | |
| | A | B | C | D |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| Vinculación | Grado de Relevancia | | | |
| | A | B | C | D |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| Nivel A: Alto Nivel B: Medio Nivel C: Regular Nivel D: Bajo | | | | |

Elaborado por: Sandra Hualpa

Instrucciones del formato

- **Facultad:** Señalar el nombre de la facultad a la que va a pertenecer el docente.
- **Escuela:** Se detalla el nombre de la Unidad Académica en la que va a prestar los servicios profesionales del docente.
- **Área:** Señalar el área a la que pertenece el módulo.
- **Tipo de Materia:** Indicar si la materia será teórica o práctica
- **Eje de Formación:** Según el Art.104 del Reglamento Codificado de Régimen Académico del Sistema de Educación Superior establecido por el ex CONESUP (2009) y que se encuentra vigente, la estructura curricular para las carreras de Pregrado estarán definidas en ejes de formación:
 - Humanista: Conduce a la formación de la persona
 - Básica: Abarca los fundamentos de ciencias; que preparan al alumno para el desempeño como estudiante en la educación superior.
 - Profesional: Orientado al desarrollo de competencias específicas de la carrera.
 - Optativas: tienden a la actualización y profundización de conocimientos.
 - Servicio Comunitario: son las pasantías o practicas pre profesional.
- **Nombre de la materia:** Es necesario escribir el nombre completo de la materia como consta en la malla curricular aprobada por el Consejo Superior Universitario Politécnico.
- **Número de puestos:** Indicar el número de puestos vacante que existe en el área académica requerida.
- **Código de la materia:** Es la representación de la materia que puede ser, numérico, alfanumérico, alfabético.

- **Nº de Créditos de la materia:** Un crédito es una unidad de medida académica, por lo tanto es el número de horas semanales asignadas al docente en la materia respectiva.
- **Número de horas semanales:** Tiene relación directa con el número de créditos que tenga el módulo, por lo que resulta indispensable indicarlo.
- **Supervisado Por:** Se detallará el nombre del jefe inmediato a quien el docente reportará el seguimiento de créditos y el logro de aprendizaje alcanzado.
- **Principales funciones del docente:** Regirán las funciones establecidas en los Artículos 6,7,8,9 del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior y en los Artículos 12 y 18 del Reglamento de Escalafón del Profesor Investigador de la UPEC.
- **Perfil requerido del docente:** Se detallará el nivel de educación, el título que posee acorde al área requerida y la trayectoria laboral o experiencia como docente.
- **Capacitaciones recibidas:** Se debe detallar la institución donde recibió el curso, seminario, foro con su respectivo nombre, además del Nº de horas de capacitación y el año.
- **Producciones científicas o pedagógicas:** Es primordial para la planta docente donde se debe señalar el nombre de la producción científica, tipo de producción que puede ser libro, revista, artículos, folletos, entre otros, como también su fecha de publicación y la institución donde fue publicado.
- **Competencias:** Se puntualizará el conjunto de competencias de aspecto académico, gestión, investigación y vinculación necesarias para cubrir el área académica requerida.

Grado de Relevancia: Las letras de la A – D, indican mayor o menor grado de importancia.

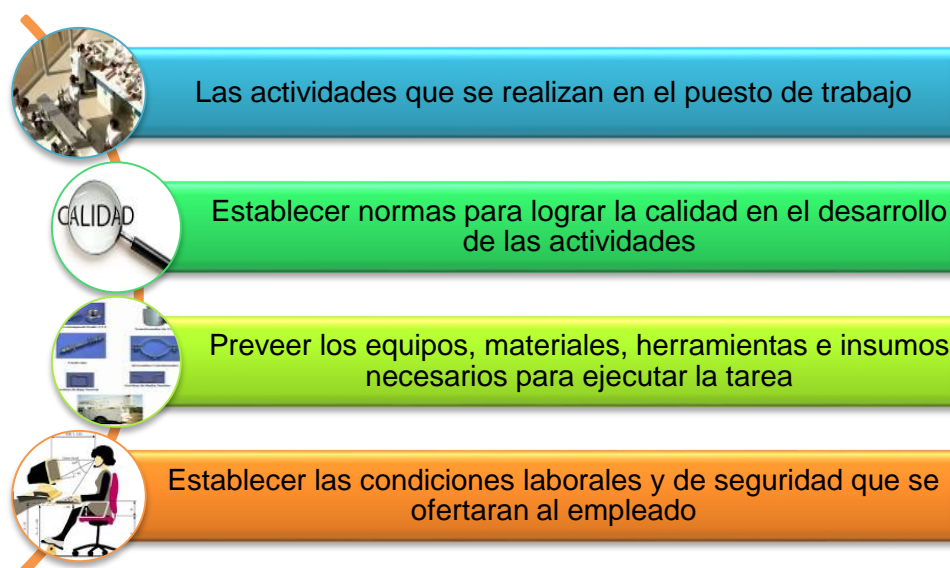
5.6.3.2.1.2 Análisis de Puestos

Cumpliendo con la definición de análisis de puestos, que es lo que se exige a la persona que va a ocupar el cargo, es decir lo relacionado con conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el puesto.

Para realizar el análisis de puestos se siguen los siguientes pasos:

- ❖ Identificar el puesto de trabajo
- ❖ Detallar el trabajo o las tareas a realizar
- ❖ Cuáles son las condiciones físicas del puesto de trabajo
- ❖ Determinar las habilidades requeridas
- ❖ Señalar los conocimientos requeridos por el cargo
- ❖ Que requisitos debe tener la persona que va a ocupar el cargo
- ❖ Definir las responsabilidades que se le asignaran al talento humano

Gráfico N° 68 Información necesaria para el análisis de puestos



Fuente: (Alles, 2011, p.115)
Adaptado por: Sandra Hualpa

Formato N° 7 Análisis de puestos para el personal que labora en las Unidades Académicas de la UPEC

| FORMULARIO DE ANÁLISIS OCUPACIONAL | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| A. IDENTIFICACIÓN GENERAL: | | | | | | | | | | | |
| INSTITUCIÓN: _____ | | | | | | | | | | | |
| UNIDAD O PROCESO: _____ | | | | | | | | | | | |
| PUESTO: _____ | | | | | | | | | | | |
| APELLIDOS Y NOMBRES: _____ | | | | | | | | | | | |
| LUGAR DE TRABAJO: _____ | | | | | | | | | | | |
| B. MISIÓN DEL PUESTO: | | | | | | | | | | | |
| C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES QUE DESEMPEÑA: | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| D. Contactos en el puesto de trabajo | | | | | | | | | | | |
| INTERNO | EXTERNO | | | | | | | | | | |
| E. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO: | | | | | | | | | | | |
| F. COMPETENCIAS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO: | | | | | | | | | | | |
| G. INSTRUCCIÓN FORMAL: Describa el nivel de instrucción formal que actualmente acredita o último año aprobado: | | | | | | | | | | | |
| Educación Básica Bachiller Post- Bachillerato Técnico Profesional Diplomado Superior Especialista Maestría o PHD | TÍTULO <table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| H. EXPERIENCIA: | Número de años en la Institución _____ Último puesto _____ | | | | | | | | | | |
| I. CAPACITACIÓN: | | | | | | | | | | | |
| Detallar los cursos, seminarios u otros eventos de formación recibidos que le proporcionan conocimientos para el desempeño del puesto (Específicos), u otros conocimientos relacionados o generales: | | | | | | | | | | | |
| ESPECÍFICA | RELACIONADA | | | | | | | | | | |
| PAQUETE | AVANZADO INTERMEDIO BÁSICO | | | | | | | | | | |
| Programa Word | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | |
| Programa Excel | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | |
| Programa Quipux | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | |
| Programa Publisher | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | |
| Programa Power Point | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | |
| J. INFORMACIÓN DEL SERVIDOR | | | | | | | | | | | |
| Declaro expresamente que es verdad y me responsabilizo por lo detallado en este documento: | | | | | | | | | | | |
| _____ | _____ | | | | | | | | | | |
| <i>FIRMA DEL SERVIDOR</i> | <i>FECHA</i> | | | | | | | | | | |
| K. INFORMACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO | | | | | | | | | | | |
| _____ | _____ | | | | | | | | | | |
| <i>Nombre / Firma</i> | <i>Denominación del Cargo</i> | | | | | | | | | | |
| L. INFORME DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO | | | | | | | | | | | |
| 1.- Determine de acuerdo a las atribuciones y responsabilidad cual es el rol del puesto: | | | | | | | | | | | |
| NO PROFESIONALES Servicios Administrativo Técnico PROFESIONALES Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico Ejecución de procesos Ejecución y supervisión de procesos Ejecución y coordinación de procesos DIRECTIVO Dirección de unidad organizacional | <table border="1" style="width: 100%; height: 100px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| 2.- Establezca la ubicación orgánica del puesto: | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| A = nivel jerárquico, jefe del superior inmediato; B = subordinación: superior inmediato, a quien rinde informes el ocupante del puesto; C = relaciones formales colaterales: comunicaciones que mantiene el ocupante del puesto con otros puestos. D = supervisión: a quien supervisa el ocupante del puesto; | | | | | | | | | | | |
| 3.- Otros datos del servidor | | | | | | | | | | | |
| 3.1. El Servidor reúne los requisitos mínimos para el puesto: | 3.2. La evaluación del desempeño del servidor en el último año es: | | | | | | | | | | |
| Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> | Excelente: <input type="checkbox"/> Muy Buena: <input type="checkbox"/> Satisfactoria: <input type="checkbox"/> Deficiente: <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | |
| 3.3. Tiempo de servicio en la Institución: | 3.4. Puestos desempeñados en la Institución: | | | | | | | | | | |
| Años _____ Meses _____ | _____ | | | | | | | | | | |
| 4.- Informe: | | | | | | | | | | | |
| _____ | _____ | | | | | | | | | | |
| <i>Analista responsable</i> | <i>Lugar y fecha</i> | | | | | | | | | | |
| M. INFORME MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES | | | | | | | | | | | |
| La Unidad de Fortalecimiento Institucional del MRL, una vez efectuado el análisis técnico al informe de la UATH institucional y sobre la base de la correspondiente auditoria de trabajo emite: | | | | | | | | | | | |
| Informe Favorable <input type="checkbox"/> | Informe Desfavorable <input type="checkbox"/> puesto | | | | | | | | | | |
| <i>Analista responsable</i> | <i>Lugar y fecha</i> | | | | | | | | | | |
| <i>Director de Fortalecimiento Institucional</i> | | | | | | | | | | | |

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales
Adaptado por: Sandra Hualpa

Instrucciones del formato

Según el Ministerio de Relaciones Laborales el formulario anterior cuenta con los siguientes campos:


- **Identificación General:** Se debe detallar el nombre de la Institución, la unidad o departamento a la que pertenece, nombre completos del servidor y el lugar de trabajo.
- **Misión general del puesto de trabajo:** Es la razón de ser del puesto de trabajo es decir a que se dedica.
- **Atribuciones y responsabilidades:** Se detalla de manera clara las actividades y responsabilidades que desempeña en el puesto de trabajo.
- **Contactos Internos y Externos:** Se detalla los contactos importantes que se requieren para la ejecución de las tareas en el área de trabajo.
- **Ayudas para el desempeño de trabajo:** Se debe detallar la normativa interna o externa, normas de trabajo, políticas, valores que se utiliza para el desempeño del puesto.
- **Competencias necesarias para desempeñar el puesto:** Son características de personalidad que ayudan a que el trabajo sea exitoso.
- **Instrucción Formal:** Indicar el nivel de educación que tiene para ocupar el cargo.
- **Experiencia:** Detallar la trayectoria laboral, años de experiencia y cargos desempeñados que tengan relación al cargo a ocupar.
- **Capacitación:** Especificar los cursos, seminarios recibidos que le proporcionan conocimientos para el desempeño del puesto.
- **Información del Servidor:** Es un espacio donde es servidor público declara que la información dada es verdadera y confiable,
- **Información del Superior Inmediato:** El jefe inmediato ratifica las actividades ejecutadas por la persona que ocupa el cargo
- **Información de la Unidad de Talento Humano:** La Jefatura de personal indica el nombre del cargo, su ubicación en el organigrama estructural de la institución.

5.6.3.2.1.2.1 Métodos para reunir información del Análisis de Puestos

Los métodos más usuales para recoger información referente al puesto de trabajo cabe mencionar que los tres métodos pueden ser utilizados para el Personal que labora en las Unidades Académicas de la Universidad.

- a. **Observación directa:** Este método será aplicable para puestos operativos como por ejemplo: el personal de Secretaría, Laboratoristas y Auxiliares de Servicio de las Unidades Académicas.


Formato N° 8 Ficha de Observación para Talento Humano Administrativo y Auxiliares de Servicio de las Escuelas de la UPEC

|  FICHA DE OBSERVACIÓN MTFO-001 | | | |
|---|-----------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| Nombre de la Unidad Académica: | | | |
| Dirección: | | | |
| Teléfono: | Fax: | Email: | |
| Análisis del puesto de Trabajo | | | |
| Datos del Puesto | | | |
| Denominación del Puesto: | | | |
| Departamento/ Sección: | | | |
| Horario de Trabajo: | | | |
| Nº Horas de trabajo | Horario | Jornada | |
| Formación y Experiencia Exigida por el Cargo | | | |
| Nivel de Educación | Título | Experiencia Laboral (Años) | |
| Secundaria | | | |
| Superior tecnológica | | | |
| Superior universitaria | | | |
| Maestría | | | |
| Otra (especifique): | | | |
| Conocimientos técnicos específicos | | | |
| 1. | 3. | 5. | |
| 2. | 4. | 6. | |
| Análisis de las Tareas | | | |
| Periódicas: | | | |
| ¿Qué hace? | ¿Cómo lo hace? | Tiempo estimado | Competencias Requeridas |
| | | | |
| Ocasionales | | | |
| ¿Qué hace? | ¿Cómo lo hace? | Tiempo estimado | Competencias Requeridas |
| | | | |
| Disponibilidad de materiales | | | |
| Máquinas/equipos | Herramientas | Materiales | |
| | | | |
| Condiciones Ambientales | | Observaciones | |
| Iluminación | | | |
| Frío | | | |
| Ruido | | | |
| Humedad | | | |
| Ambiente | | | |
| Relaciones de Trabajo | | Observaciones | |
| Trabajo Individual | | | |
| Trabajo en equipo | | | |
| Observado por: | | Fecha: | |

Fuente: (Alles, 2011, p.116)
 Elaborado por: Sandra Hualpa

- a) **Entrevista:** Este método puede ser aplicable para los Directores de las Unidades Académicas de la UPEC y es el Jefe de Personal quien lo aplica.

Formato N° 9 Entrevista para el Análisis de Puestos de los Directores de Escuela de la UPEC

|  ENTREVISTA | | | | |
|--|---------------------|---------------------------------------|-----------|---|
| MTE-001 | | | | |
| Entrevistador: | | Fecha: | | |
| Entrevistado: | | | | |
| Denominación Actual del Puesto: | | Título del Puesto Sugerido: | | |
| Superior Inmediato: | | Título del Puesto Superior Inmediato: | | |
| Unidad Académica | | N° de Empleados en este puesto: | | |
| Análisis del puesto de Trabajo | | | | |
| Describa las tareas más importantes | | | | |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| Describa las tareas Secundarias | | | | |
| 1. | | | | |
| 2- | | | | |
| 3. | | | | |
| Describa los equipos, herramientas, materiales e insumos que utiliza | | | | |
| Máquinas/equipos | Herramientas | Materiales e insumos | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Describa las condiciones laborales pertinentes para el desarrollo de su trabajo: | | | | |
| Describa la educación formal que posee como requisito mínimo para desempeñar el cargo: (Nivel de Formación, Experiencia laboral, cargos desempeñado: | | | | |
| Describa los contactos que maneja en su puesto de trabajo | Internos: | | Externos: | |
| SEÑALE LAS COMPETENCIAS CON LAS QUE SE IDENTIFICA | | | | |
| Competencias | Grado de Relevancia | | | |
| | A | B | C | D |
| 1. Liderazgo | | | | |
| 2. Responsabilidad | | | | |
| 3. Comunicación Efectiva oral y escrita | | | | |
| 4. Compromiso y sentido de pertenencia | | | | |
| 5. Fluidez de ideas | | | | |
| 6. Reconocimiento de Problemas | | | | |
| 7. Razonamiento Deductivo | | | | |
| 8. Razonamiento Inductivo | | | | |
| Nivel A: Alto Nivel B: Medio Nivel C: Regular Nivel D: Bajo | | | | |

Fuente: (Alles, 2011, p.116)
Elaborado por: Sandra Hualpa

Instrucciones del formato

El formato de la entrevista propuesto para los Directores de Escuela de la Universidad está conformado por:


- **Entrevistador:** Es la persona quien aplica el instrumento técnico para efecto el Jefe de Personal de la Universidad.

- **Entrevistado:** Es la persona a quien se le aplica la entrevista (Directores de Escuela).
- **Denominación Actual del Puesto:** Se indicará el nombre del puesto de trabajo.
- **Título del puesto sugerido:** Se detallará el nombre del puesto acorde al organigrama estructural aprobado en la Institución.
- **Título del puesto superior inmediato:** Indicar el nombre del puesto de la persona quien supervisará el trabajo.
- **Nº De Empleados:** Es conveniente indicar el número de personal que labora en el área de trabajo, a fin de que las tareas sean coordinadas.
- **Unidad Académica:** Es necesario indicar el nombre de la Unidad Académica a la que pertenece.
- **Análisis del Puesto:** Se debe detallar las tareas con mayor grado de importancia y las de menor grado que se efectúan en el puesto de trabajo.
- **Competencias requeridas:** Es necesario revelar las competencias que son necesarias para el desempeño de las tareas tanto principales como secundarias.

Grado de Relevancia: Las letras de la A – D, indican mayor o menor grado de importancia.

- b) Cuestionario:** Es un método que puede ser aplicado al personal docente de la Institución, debido a que se encuentran en lugares alejados al departamento de Recursos Humanos, de allí que el cuestionario permitiría conocer los diferentes puntos de vista de la planta docente.

Formato N° 10 Cuestionario para el Análisis de Puestos de los Docentes de la UPEC

|  CUESTIONARIO | | | | |
|---|----------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------|
| Facultad: | | | | |
| Escuela: | | Área: | | |
| Tipo de Materia: | | Teórica | | Práctica |
| Eje de Formación: | | Número de Puestos: | | |
| Nombre de la Materia: | | Código de la Materia: | | |
| Nº Créditos de la Materia: | | Teórica | | Práctica |
| Nº Horas Semanales: | | | | |
| Análisis del puesto de trabajo | | | | |
| Objetivo de la Materia: | | | | |
| Código/ materia | Nombre/ Materia | Contenidos Generales | Metodología Utilizada | |
| | | | | |
| | | | | |
| Describe los conocimientos técnicos que posee | | | | |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| Describe las competencias que posee acorde a su grado de importancia | | | | |
| Docencia | Grado de Relevancia | | | |
| | A | B | C | D |
| | 1 | | | |
| | 2 | | | |
| 3 | | | | |
| Investigación | Grado de Relevancia | | | |
| | A | B | C | D |
| | 1 | | | |
| | 2 | | | |
| 3 | | | | |
| Gestión | Grado de Relevancia | | | |
| | A | B | C | D |
| | 1 | | | |
| | 2 | | | |
| 3 | | | | |
| Vinculación | Grado de Relevancia | | | |
| | A | B | C | D |
| | 1 | | | |
| | 2 | | | |
| 3 | | | | |
| Señale los materiales, equipos, herramientas necesarias para desempeñar su trabajo | | | | |
| Máquinas/equipos | | Herramientas | Materiales | |
| | | | | |
| Indique en qué condiciones ambientales le gustaría desarrollar su trabajo | | | Observaciones | |
| Iluminación | | | | |
| Frío | | | | |
| Ruido | | | | |
| Humedad | | | | |
| Ambiente | | | | |
| Indique la relación de trabajo con la que se identifica | | | Observaciones | |
| Trabajo Individual | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | |
| Aprobado y revisado por: | | | Firma del Docente: | |
| Fecha: | | | | |

Fuente: (Alles, 2011, p.116)
Elaborado por: Sandra Hualpa

El cuestionario se lo ha considerado para los docentes, en vista de que su trabajo se encuentra alejado a las oficinas de Talento Humano y por la dificultad de llegar a cada uno de ellos, de allí que los campos generales se explican en ejemplos anteriores, haciéndose necesario indica los siguientes:

- **Objetivo de la materia:** plantear uno o varios objetivos en el módulo a dictar, con la finalidad demostrar el cumplimiento en los resultados de aprendizaje logrados.
- **Código de la materia:** Es la representación, alfabética, numérica o alfanumérica de la materia.
- **Contenidos Generales:** Abarca los contenidos o temas a tratarse durante el semestre en la materia a dictar.
- **Metodología a Utilizar:** Se debe detallar los mecanismos o la forma como se dictará la materia.
- **Conocimientos técnicos específicos:** Habilidad con la que cuenta el docente para la enseñanza y el aprendizaje como: estructura y desarrollo del tema, comunicación de contenidos de forma clara, manejo de TICS, uso de instrumentos de evaluación a estudiantes.

5.6.3.2.1.3 Descripción de Puestos

Una vez analizado el puesto de trabajo es necesario registrar la información de forma técnica en lo referente a: contenido y naturaleza del cargo, responsabilidades, funciones. Por lo tanto el proceso de descripción de puestos se encarga de definir las acciones o tareas que se ejecutarán en puesto de trabajo relacionando la manera como el empleado va a realizar el trabajo y en qué condiciones.

Gráfico N° 69 Necesidad de mejorar la descripción de puestos



Fuente: (Alles, 2011, p.114)
 Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.2.1.3.1 Beneficios de la Descripción de Puestos

Los beneficios principales que se logran con la adecuada descripción de puestos son:

- ❖ Permite hacer una comparación de los puestos y clasificarlos, de modo que ayudaría a que los salarios del personal sea más equitativo.
- ❖ Contribuye a que los procesos de reclutamiento y selección de personal sean eficientes, porque se contrataría personal calificado para el cargo.
- ❖ Mejora el proceso de evaluación de desempeño, puesto que el talento humano conoce sus responsabilidades

Formato N° 11 Descripción de puestos para Talento Humano Administrativo y de Auxiliares de Servicios de las Unidades Académicas de la UPEC

| DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | | | | | |
|--|---------------------------------------|---------------------|---|---|---|
| Institución: | | | | | |
| Nombres y apellidos del Ocupante: | | | | | |
| Área/Dirección: | | Nombre del Puesto: | | | |
| Aprobación del puesto: | | Fecha: | | | |
| Organigrama | | | | | |
| | | | | | |
| <p>A = nivel jerárquico, jefe del superior inmediato; B = subordinación: superior inmediato, a quien rinde informes el ocupante del puesto; C = relaciones formales colaterales: comunicaciones que mantiene el ocupante del puesto con otros puestos. D = supervisión: a quien supervisa el ocupante del puesto;</p> | | | | | |
| Requisitos del puesto | | | | | |
| Formación Básica: | | | | | |
| Otra formación Complementaria: | | | | | |
| Experiencia Requerida: | | | | | |
| Idioma: | | | | | |
| COMPETENCIAS REQUERIDAS | | | | | |
| Competencias de Secretarías de Escuela | Competencias Auxiliares de Servicio | Grado de Relevancia | | | |
| | | A | B | C | D |
| 1. Responsabilidad | 1. Responsabilidad | | | | |
| 2. Comunicación efectiva oral y escrita | 2. Iniciativa | | | | |
| 3. Compromiso y sentido de pertenencia | 3. Compromiso | | | | |
| 4. Fluidez de ideas | 4. Sentido de Pertenencia | | | | |
| 5. Razonamiento Inductivo | 5. Selección de materiales de trabajo | | | | |
| 6. Razonamiento Deductivo | 6. Mantenimiento de Equipos | | | | |
| Nivel A: Alto Nivel B: Medio Nivel C: Regular Nivel D: Bajo | | | | | |

Fuente: (Alles, 2011, p.152-154)
 Adaptado por: Sandra Hualpa

Los campos utilizados en el formato de descripción de puestos se explican en ejemplos anteriores.

5.6.3.2.1.4 Valoración de Puestos

La valoración de puestos nos muestra la importancia de cada puesto de trabajo, en la que se le asigne una remuneración justa y equitativa cumpliendo la normativa interna y externa de la Institución.

5.6.3.2.1.4.1 Criterios y niveles considerados para la valoración de Puestos

a. Art.-16 Las Competencias

| a.1 Instrucción Formal | | | | |
|-------------------------------------|----------------------|---------------------|------------|-------|
| NIVEL | Personal | PUNTAJE | | |
| | | Por años | Por título | Total |
| Bachiller | Auxiliar de Servicio | 5 | 15 | 45 |
| Profesional Universitario | | | | |
| Profesional - 4 años | Secretaria Escuela | 15 | 35 | 140 |
| Profesional - 6 años o más | Laboratorista | 15 | 35 | 170 |
| Diplomado superior | Director Escuela | | 10 | |
| Especialidad | | | 20 | |
| Maestría o PHD | | | 30 | |
| a.2 Experiencia | | | | |
| NIVEL | Personal | Años de experiencia | Puntaje | |
| No profesional | | | | |
| Servicios | Auxiliar de Servicio | Hasta un año | 13 | |
| Profesional | | | | |
| Ejecución de Procesos | Secretaria Escuela | 3-4 años | 63 | |
| Ejecución y supervisión de procesos | Laboratorista | 5-6 años | 75 | |
| Directivo | | | | |
| Dirección de Unidad Organizacional | Director Escuela | 10 años o más | 100 | |

| a.3 Habilidades de Gestión | | | |
|----------------------------|---|-----------------------|---------|
| NIVEL | CRITERIOS DE VALORACIÓN | Personal | PUNTAJE |
| 1 | El trabajo se desarrolló de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario | Auxiliar de Servicios | 20 |
| 2 | El trabajo se desarrolla con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias | Secretaria Escuela | 40 |
| 3 | Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo | Laboratorista | 80 |
| 4 | Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | Director Escuela | 100 |

| a.3 Habilidades de Comunicación | | | |
|---------------------------------|---|-----------------------|---------|
| NIVEL | CRITERIOS DE VALORACIÓN | Personal | PUNTAJE |
| 1 | El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | Auxiliar de Servicios | 20 |
| 2 | Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | Secretaria Escuela | 40 |
| 3 | Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico. | Laboratorista | 60 |
| 4 | El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | Director Escuela | 100 |

Fuente: SENRES RH-2005- 000042 <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/>
Adaptado por: Sandra Hualpa

b. Art. 17.- Complejidad del puesto a desempeñar

| Condiciones de trabajo | | | |
|------------------------|---|---|---------|
| NIVEL | CRITERIOS DE VALORACIÓN | Personal | PUNTAJE |
| 1 | Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales | Secretaria Director Escuela | 20 |
| 2 | Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales | Auxiliar de Servicios Laboratoristas | 60 |
| Toma de Decisiones | | | |
| NIVEL | CRITERIOS DE VALORACIÓN | | PUNTAJE |
| 1 | Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional | Secretaria Escuela Auxiliar de Servicio | 20 |
| 2 | La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional | Laboratoristas | 40 |
| 5 | La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional | Director Escuela | 100 |

Fuente: SENRES RH-2005- 000042 <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/>
Adaptado por: Sandra Hualpa

c. Art. 18.- Responsabilidad del puesto

| C.1 Rol del Puesto | | | | |
|--------------------|--|--|----------------------|---------|
| GRUPO OCUPACIONAL | NIVEL | CRITERIOS DE VALORACIÓN | Personal | PUNTAJE |
| No Profesional | Servicio | Constituyen los puestos que ejecutan actividades de servicios generales | Auxiliar de Servicio | 25 |
| | Administrativo | Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo | Secretaria Escuela | 50 |
| Profesional | Ejecución de apoyo técnico y tecnológico | Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica | Laboratoristas | 100 |

| | | | | |
|----------------------------------|--|--|----------------------|----------------|
| Directivo | Dirección de Unidad Organizacional | Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales | Director Escuela | 200 |
| C.2 Control de Resultados | | | | |
| NIVEL | CRITERIOS DE VALORACIÓN | | Personal | PUNTAJE |
| 1 | Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados | | Auxiliar de Servicio | 20 |
| 2 | El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos | | Secretaria Escuela | 40 |
| 3 | Responsable de los resultados del puesto de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | | Laboratoristas | 60 |
| 5 | Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y/o servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. | | Director Escuela | 100 |

Fuente: Resolución SENRES RH-2005- 000042 <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/>
Adaptado por: Sandra Hualpa

5.6.3.2.1.4.2 Grados Ocupacionales

| Personal | Grado Ocupacional | Grado General | Remuneración |
|-----------------------|-----------------------------|---------------|--------------|
| Auxiliar de Servicio | | | |
| Secretaria de Escuela | Servido Público de apoyo 1 | 3 | 585,00 |
| | Servidor Público de apoyo 3 | 5 | 675,00 |
| Laboratorista | Servidor Público 3 | 9 | 986,00 |
| Director de Escuela | Servidor Público 10 | 16 | 2308,00 |

Fuente: Resolución Nª MRL-2012-0021 <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/>
Adaptado por: Sandra Hualpa

5.6.3.2.1.5 Procedimiento y Flujo grama de Procesos del Diseño, análisis y descripción de puestos.


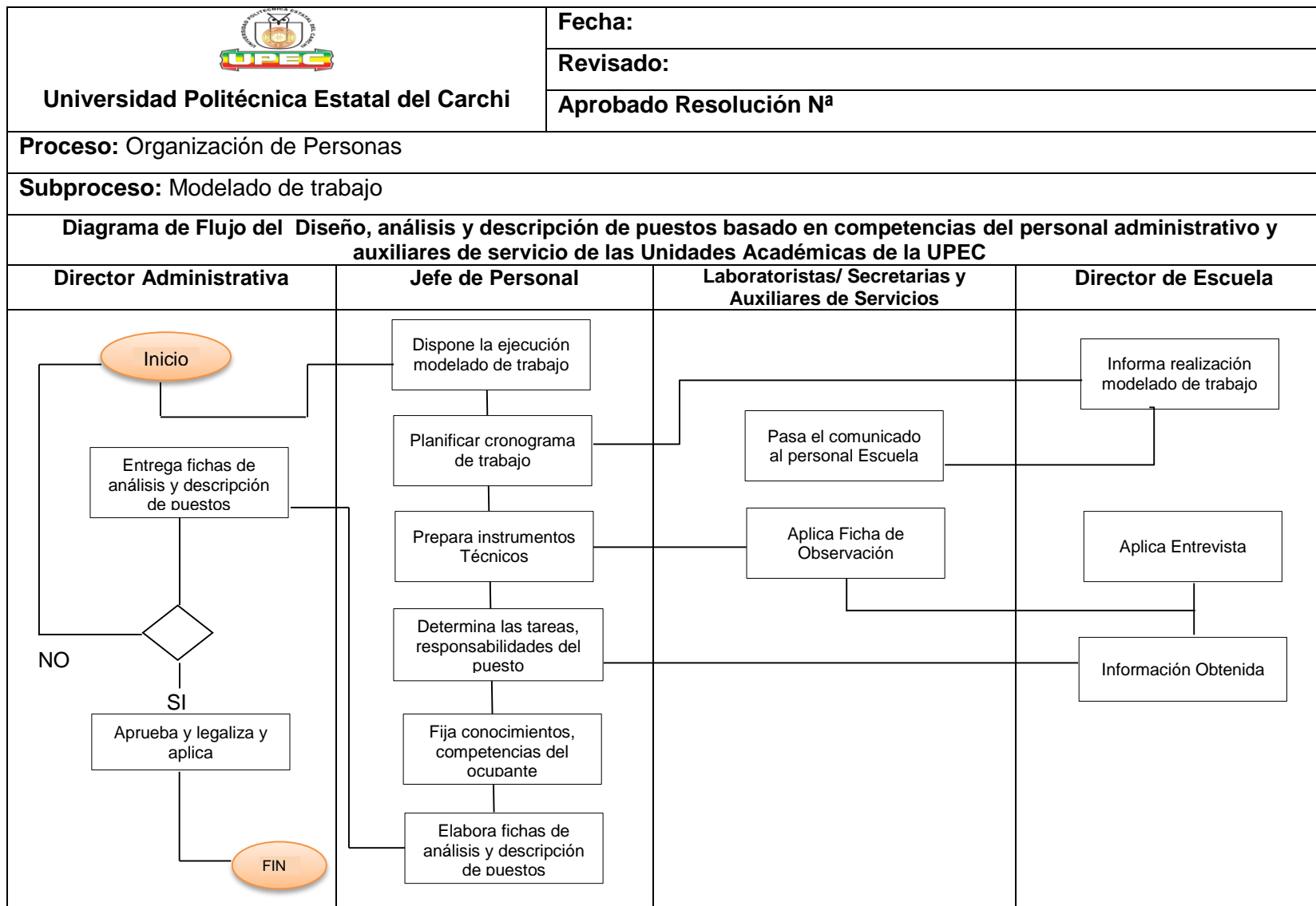
| | |
|---|--|
|  Universidad Politécnica Estatal del Carchi Unidades Académicas | Fecha: |
| | Revisado: |
| | Aprobado Resolución N^a |
| Proceso: Organización de Personas | |
| Subproceso: Modelado de trabajo | |
| Diseño, análisis y descripción de puestos basado en competencias | |
| Objetivo: Establecer lineamientos generales con el uso de instrumentos técnicos que contribuyan a que las Unidades Académicas puedan colocar personal idóneo en sus puestos de trabajo. | |
| Alcance: Talento Humano Administrativo y Auxiliares de Servicio de las Unidades Académicas de la UPEC. | |
| Procedimiento: <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar un cronograma en el que conste fechas específicas para realizar el modelado de trabajo de los puestos existentes en las Unidades Académicas. 2.- Informar al personal de las Unidades Académicas los días se realizará el modelado de trabajo. 3.- Preparar los instrumentos técnicos que se utilizarán para recolectar la información de Diseño, análisis y descripción de puestos de las Unidades Académicas. 4. Aplicar los instrumentos técnicos, como fichas de observación, entrevistas y cuestionarios para diseñar, analizar y describir los puestos de trabajo (Jefe T. H.) 5. Determinar las tareas, responsabilidades que se ejecutan en los puestos de trabajo del personal que labora en las Unidades Académicas de la Universidad. 6. Fijar los conocimientos, competencias y capacidades que se requieren del ocupante del puesto. 7. Elaborar las fichas de descripción y análisis de puestos con la información obtenida. 8. Entregar, aprobar y legalizar las fichas de la descripción y análisis de puestos por parte del ocupante del cargo y del Director Administrativo. 9. Director Administrativo entregar a cada ocupante del cargo para su aplicación | |

Gráfico N° 70 Diagrama de Flujo Diseño y Análisis de Puestos



Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.2.1.5.1 Procedimiento del Diseño, Análisis y Descripción de puestos


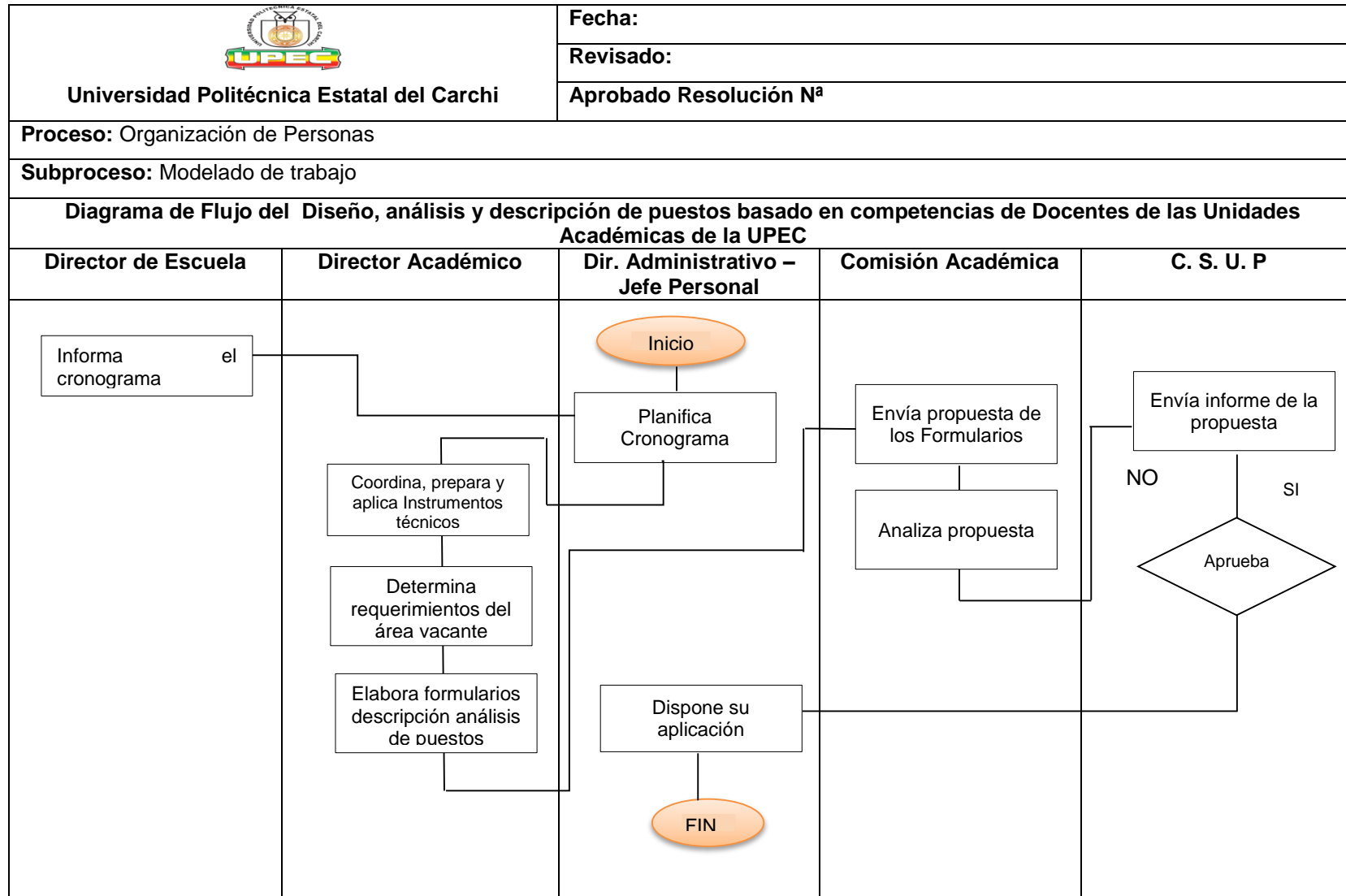
| | |
|---|-------------------------------|
|  Universidad Politécnica Estatal del Carchi Unidades Académicas | Fecha: |
| | Revisado: |
| | Aprobado Resolución Nª |
| Proceso: Organización de Personas | |
| Subproceso: Modelado de trabajo | |
| Diseño, análisis y descripción de puestos basado en competencias de Docentes | |
| Objetivo: Implantar instrumentos técnicos que contribuya a que las Unidades Académicas puedan contratar personal calificado. | |
| Alcance: Talento Humano Docente | |
| <p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar un cronograma en el que conste fechas específicas para realizar el modelado de trabajo de los docentes de las Unidades Académicas. 2.- Informar al Director de Escuela los días se realizará el modelado de trabajo para docentes acorde a las áreas académicas que constan en las mallas curriculares. 3.- Preparar y aplicar los instrumentos técnicos para recolectar información de Diseño, análisis y descripción de puestos de cada área académica. (Cuestionario). 4.- Fijar las horas de docencia, investigación, gestión, vinculación de los docentes acorde al reglamento Escalafón Nacional e Institucional. 5.- Determinar los conocimientos, competencias y capacidades que se requieren del profesional para cubrir el área vacante. 6.- Elaborar los formularios de la descripción y análisis de puestos del docente por parte del Director Académico en coordinación con Director Administrativo. 7.- Envía a la Comisión Académica la propuesta de los formularios de la descripción y análisis de puestos del docente. 8.- Comisión Académica envía a Consejo Universitario para su aprobación. 9.- Director Administrativo dispone a Jefatura de Personal su aplicación cuando ingrese personal docente a la Universidad. | |

Gráfico N° 71 Diagrama de Flujo Diseño y Análisis de Puestos de Talento Humano Docente



Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.3 ATRACCIÓN E INTEGRACIÓN DE TALENTO HUMANO

5.6.3.3.1 Como definir el perfil del Personal

Para definir un perfil eficiente del talento humano en las Unidades Académicas de la UPEC se debe considerar aparte de la formación formal, conocimientos especiales y experiencia a tres aspectos claves:

Gráfico N° 72 Aspectos para definir el perfil del Talento Humano de las Unidades Académicas




Fuente: (Alles, 2011, p.63-64)
Elaborado por: Sandra Hualpa

- 1. Competencias:** Es el aspecto clave con que el talento humano de las Escuelas de la Universidad debe contar porque el objetivo principal es la solución de problemas con alternativas creativas como la generación de nuevos procesos y herramientas de trabajo.
- 2. Características Personales:** Son detalles que hacen que la persona complemente su trabajo, por lo tanto las Unidades Académicas deben requerir personal ágil, responsable y eficiente para garantizar la calidad de Educación Superior a sus estudiantes.
- 3. Relación del personal dentro de la Institución:** Es importante que en las Unidades Académicas de la Universidad el Jefe inmediato se convierta en un maestro de sus subordinados, es decir escuchar y comprender el punto de vista del empleado es decir fomentar el trabajo en equipo.


Previo al proceso de Reclutamiento, es importante contar con la solicitud de requerimiento de personal, a fin de que las Unidades Académicas puedan diligenciar el requerimiento de personal.

Formato N° 12 Solicitud de Requerimiento de Personal Administrativo y Auxiliares de Servicio de las Unidades Académicas de la UPEC

|  SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----|--|---------------------------------------|-------------------|-----|-----|----------------------------|---|-------------------|---|----|--|--------------------|--|----|--|--------------|--|--|--|-----------------|--|--|--|------------------|--|--|--|--------------|--|--|--|
| RPSRP-001 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fecha de Solicitud | | | | Fecha de Recepción: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Día | Mes | Año | | | Día | Mes | Año | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Información sobre el cargo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Unidad Académica Solicitante: | | | | | Nombre del Cargo: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo del Cargo: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Descripción del cargo: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Funciones Principales del cargo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <tr><td>1.</td><td></td></tr> <tr><td>2.</td><td></td></tr> <tr><td>3.</td><td></td></tr> <tr><td>4.</td><td></td></tr> </table> | | | | | | | | | | 1. | | 2. | | 3. | | 4. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Clase de Contrato</th> <th colspan="4">Dedicación Laboral</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Término Fijo</td> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">Tiempo Completo</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Término Temporal</td> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">Medio Tiempo</td> <td colspan="2"></td> </tr> </tbody> </table> | | | | | | | | | | Clase de Contrato | | | | Dedicación Laboral | | | | Término Fijo | | | | Tiempo Completo | | | | Término Temporal | | | | Medio Tiempo | | | |
| Clase de Contrato | | | | Dedicación Laboral | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Término Fijo | | | | Tiempo Completo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Término Temporal | | | | Medio Tiempo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| N° Vacantes: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Perfil del Puesto Requerido | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Edad: | | | | Estado Civil: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sexo: | | | | Disponibilidad de tiempo: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nivel Académico: | | | | Idioma: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Años de Experiencia: | | | | otros requisitos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Formación y Experiencia Exigida por el Cargo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nivel de Educación | | | | Título | | | | Experiencia Laboral (Años) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secundaria | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Superior tecnológica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Superior universitaria | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Maestría | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Competencias Requeridas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Competencias Secretarias | | | | Competencias Auxiliares de Servicios | | | | Grado de Relevancia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Responsabilidad | | | | 1. Responsabilidad | | | | A | B | C | D | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Comunicación efectiva oral y escrita | | | | 2. Iniciativa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Compromiso y sentido de pertenencia | | | | 3. Compromiso | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Fluidez de ideas | | | | 4. Sentido de Pertenencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Razonamiento Inductivo | | | | 5. Selección de materiales de trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Razonamiento Deductivo | | | | 6. Mantenimiento de Equipos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nivel A: Alto Nivel B: Medio Nivel C: Regular Nivel D: Bajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: (Alles, 2011, p.63-64)
Elaborado por: Sandra Hualpa

Formato N° 13 Solicitud de Requerimiento de Talento Humano Docente de la UPEC

|  SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL DOCENTE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|-----------------------------------|---------------------------|--------------------|------------------------|---------------------|----------------------------|-----|---|-------------------|----|----|----|--------------------|--|--|--|--------------|--|--|--|-----------------|--|--|--|--------------------|--|--|--|--------------|--|--|--|------------------|--|--|--|----------------|--|--|--|
| RPSRPD-001 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fecha de Solicitud | Día | Mes | Año | | Fecha de Recepción: | Día | Mes | Año | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Información sobre el cargo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Unidad Académica Solicitante: | | | | | Condición del Docente: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | Invitado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo del Cargo docente: | | | | | Ocasional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | Honorario | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Descripción del cargo docente: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Funciones Principales del docente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>1.</td></tr> <tr><td>2.</td></tr> <tr><td>3.</td></tr> <tr><td>4.</td></tr> </table> | | | | | | | | | | 1. | 2. | 3. | 4. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="4">Clase de Contrato</th> <th colspan="4">Dedicación Laboral</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Término Fijo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Tiempo Completo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Término Indefinido</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Medio Tiempo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Término Temporal</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Tiempo Parcial</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | | | | | | | | | Clase de Contrato | | | | Dedicación Laboral | | | | Término Fijo | | | | Tiempo Completo | | | | Término Indefinido | | | | Medio Tiempo | | | | Término Temporal | | | | Tiempo Parcial | | | |
| Clase de Contrato | | | | Dedicación Laboral | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Término Fijo | | | | Tiempo Completo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Término Indefinido | | | | Medio Tiempo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Término Temporal | | | | Tiempo Parcial | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| N° Áreas Académicas Vacantes: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Perfil del Puesto Requerido | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Edad: | | | Estado Civil: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sexo: | | | Disponibilidad de tiempo: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nivel Académico: | | | Idioma: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Años de Experiencia: | | | otros requisitos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Formación y Experiencia Exigida por el Cargo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nivel de Educación | | | Título | | | | Experiencia Laboral (Años) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secundaria | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Superior tecnológica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Superior universitaria | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Maestría | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capitaciones en el área solicitada (mínimo 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Institución | Área | Nombre del curso/ seminario/ foro | | | N° Horas | Año | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Producción Científica /Tecnológica/Pedagógica (Guías, Textos, Folletos, Compilaciones, Software, Material Didáctico, Artículos de Investigación) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nombre de la Producción Científica | Tipo de Producción | | Fecha de Publicación | | | Institución | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Competencias Requeridas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Competencias Docencia | | | | | | Grado de Relevancia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | A | B | C | D | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Competencias Investigación | | | | | | Grado de Relevancia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | A | B | C | D | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Competencias Gestión | | | | | | Grado de Relevancia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | A | B | C | D | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Competencias Vinculación | | | | | | Grado de Relevancia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | A | B | C | D | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nivel A: Alto | | | | | Nivel C: Regular | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nivel B: Medio | | | | | Nivel D: Bajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: (Alles, 2011, p.63)
Elaborado por: Sandra Hualpa

Instrucciones del formato

- **Información sobre el cargo:** Se debe indicar el nombre de la Unidad Académica solicitante, detallar el objetivo que cumplirá el puesto a cubrir, asimismo describir de manera general el puesto, señalar el nombre del cargo a cubrir, además de puntualizar las funciones principales que cumplirá el ocupante.
- **Perfil del puesto requerido:** Es necesario que la Unidad Académica solicitante mencione las características y requisitos del ocupante del puesto o del área académica.
- **Formación y experiencia:** Indicar el nivel de formación, título que pose y la experiencia obtenida en cargos similares, como también los cursos de capacitación relacionados al puesto de trabajo.
- **Competencias:** Detallar las habilidades que el ocupante debe tener para desempeñar el puesto de trabajo.

5.6.3.3.2 Reclutamiento de Personal

El proceso de reclutamiento de personal se orienta a atraer candidatos calificados para ocupar el cargo, por lo que la Unidades Académicas deben dar a conocer las oportunidades de empleo que realmente se pretenden llenar. El reclutamiento tiene objetivo principal atraer a los candidatos más idóneo para desempeñar el puesto de trabajo.

5.6.3.3.2.1 Tipos de Reclutamiento

5.6.3.3.2.1.1 Reclutamiento Interno

La Unidad de Talento Humano de la Universidad es la encargada de comunicar al personal de la institución de la existencia de puestos vacantes en las Unidades Académicas, para lo cual es necesario dar a conocer los requisitos que exige el cargo y la oportunidad que le brindará la UPEC al empleado que participe en este proceso.

5.6.3.3.2.1.1.1 Técnicas de Reclutamiento Interno

Se plantea las siguientes:

- a. **Inventario de Talento Humano basado en competencias:** Para aplicar este instrumento es necesario que la Unidad de Talento Humano aplique la evaluación de desempeño considerando las competencias del personal tanto Administrativo, Auxiliares de Servicios como Personal Docente.

Formato N° 14 Inventario de Talento Humano para Administrativo y Auxiliar de Servicios de las Unidades Académicas de la UPEC

|  INVENTARIO DE TALENTO HUMANO - FICHA INDIVIDUAL | | | | | | | |
|---|---------------------|--------------------|--------|--------------------------|-------------------------------------|------|--------------|
| RIITH-001 | | | | | | | |
| Área Administrativa/Servicios: | | | | | Fecha: | | |
| Nº Cédula | Nombre del empleado | Nivel de Formación | Título | Capacitaciones recibidas | Periodo de tiempo en la Institución | Edad | Competencias |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Aplicado por:----- | | | | Aprobado Por:----- | | | |
| Jefatura de Personal | | | | Dirección Administrativa | | | |

Fuente: (Alles, 2011, p.37)
Adaptado por: Sandra Hualpa

Formato N° 15 Inventario de Talento Humano para el personal Docente de la UPEC

|  INVENTARIO DE TALENTO HUMANO | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|--------------------------------|----------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------------------|------|--------------|----------|---------------|-------------|
| RIITHD-002 | | | | | | | | | | | |
| Área Académica: | | | | | | | | Fecha: | | | |
| Nº Cédula | Nombre del docente | Nivel de Formación del docente | Título en área | Producción científica | Capacitaciones recibidas | Periodo de tiempo en la Institución | Edad | Competencias | | | |
| | | | | | | | | Gestión | Docencia | Investigación | Vinculación |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Aplicado por:----- | | | | | | Aprobado Por:----- | | | | | |
| Jefatura de Personal | | | | | | Dirección Administrativa | | | | | |

Fuente: (Alles, 2011, p.37)
Adaptado por: Sandra Hualpa

Instrucciones del formato

- **Área:** Se indica el nombre del área a cubrir que puede ser administrativa, de servicios o académica.
 - **Fecha:** Para un mejor control es necesario indicar la fecha de aplicación del inventario.
 - **Nombre:** Se detallara el nombre del talento humano administrativo, de servicio o docente.
 - **Nivel de Formación:** Indicar el grado de educación con la que cuenta el talento humano, básica, secundaria, superior, cuarto nivel, doctorado.
 - **Título:** Detallar el título obtenido acorde a los requerimientos del puesto.
 - **Capacitación:** Detallar las capacitaciones recibidas acorde al requerimiento dl puesto.
 - **Periodo de tiempo en la Institución** indicar el periodo de tiempo que lleva a la institución.
 - **Edad** Indicar la edad solicitada para el puesto.
 - **Competencias.** Detallar las competencias que posee el talento humano para desempeñar el cargo.
 - **Producción científica:** Aplicable para los docentes, es un requisito necesario para que el profesional pueda desempeñar el cargo de docente Universitario.
- b. Cartelera Interna:** Es un medio de información que debe ser manejado por el departamento de comunicaciones de la Institución en coordinación con la Unidad de Talento Humano, esta cartelera debe ser innovadora, llamativa y ubicada en partes estratégicas donde el personal pueda observarlo con facilidad.

Formato N° 16 Cartelera para Reclutar Talento Humano Interno en las Unidades Académicas de la UPEC



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

“Es tu oportunidad vincúlate ahora”

Unidad de Talento Humano

Desea cubrir la Vacante de:
“.....”

Formación Académica:.....

Experiencia:.....

Conocimientos específicos:.....

Competencias requeridas:
.....
.....

Requisitos:.....

Plazo y lugar de entrega de documentos:.....
.....

Informes: unidadtalentohumano@upec.edu.ec

Elaborado por: Sandra Hualpa

c. Publicaciones internas: Es necesario que la Unidad de Talento Humano en coordinación del centro de TICS realice las publicaciones internas a través de banners utilizando la página web de la Universidad y por medio de los correos institucionales se haga llegar al personal el requerimiento de cubrir un puesto vacante de personal administrativo, servicios y planta docente.

d. Comunicación directa al personal: Previa disposición de rectorado, jefatura de personal elabora un memorando circular dirigido al talento humano de la Institución que cumpla los requisitos exigidos por el cargo, indicando lo siguiente: cargo a cubrir, formación académica, experiencia, funciones a desempeñar, documentos necesarios y plazo de entrega.

5.6.3.3.2.1.2 Reclutamiento Externo

Una vez aplicado el reclutamiento interno y no se ha logrado cubrir la vacante, la Unidad de Talento Humano de la Institución será la encargada de buscar el

personal idóneo en el mercado externo mediante el procedimiento de concurso de méritos y oposición.

Es necesario que el Director Administrativo presente un informe sobre el requerimiento del cargo considerando la información presentada por la Unidad Académica en la solicitud de requerimiento de personal (RPSRPD-001/002).

Formato N° 17 Informe de la Unidad de Talento Humano de la UPEC

|  INFORME UNIDAD DE TALENTO HUMANO | | | | |
|---|---------------------|---------------------------------|----------------------------|---|
| RPIUTH-001 | | | | |
| N° Solicitud de personal: | | Fecha: | | |
| Unidad Administrativa solicitante: | | | | |
| Denominación del cargo solicitado: | | | | |
| N° de partida Presupuestaria: | | Remuneración a percibir: | | |
| Especificaciones del cargo | | | | |
| Funciones a desempeñar: | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| 2. Perfil del Puesto Requerido | | | | |
| Edad: | | Estado Civil: | | |
| Sexo: | | Disponibilidad de tiempo: | | |
| Nivel Académico: | | Idioma: | | |
| Años de Experiencia: | | otros requisitos | | |
| 3. Formación y Experiencia Exigida por el Cargo | | | | |
| Nivel de Educación | | Título | Experiencia Laboral (Años) | |
| Secundaria | | | | |
| Superior tecnológica | | | | |
| Superior universitaria | | | | |
| Maestría | | | | |
| 4. Competencias Requeridas | | | | |
| Competencias | Grado de Relevancia | | | |
| | A | B | C | D |
| | | | | |
| Observaciones: | | | | |
| Director Administrativo | | | Rectorado | |
| Nivel A: Alto | | Nivel C: Regular | | |
| Nivel B: Medio | | Nivel D: Bajo | | |

Fuente: Sistema de Administración Talento Humano UPEC
Elaborado por: Sandra Hualpa

Instrucciones del formato

- **Especificaciones del Cargo:** Especificar las funciones generales y específicas que el talento humano desempeñara en puesto de trabajo
- **Perfil del Cargo:** Señalar las características y requisitos que se requieren del trabajador para cubrir el puesto vacante.
- **Formación:** Indicar el nivel de formación, experiencia laboral que se requiere del ocupante.
- **Competencias:** Detallar las competencias generales, específicas y

técnicas que son necesarias para desempeñar el cargo.


5.6.3.3.2.1.2.1 Técnicas de Reclutamiento Externo

La UPEC en concordancia a lo dispuesto en el reglamento del Sistema de Administración de Talento Humano utiliza:

- **medios de comunicación:** la prensa, diario del norte, el comercio este medio se utiliza con menor frecuencia por su alto costo que representa.
- **Intranet:** con el uso de la página web de la Universidad, correos institucionales del personal.

Por estos medios de información se publicará la convocatoria pública para personal administrativo, auxiliares de servicio y planta docente de las Unidades Académicas.

Formato N° 18 Convocatoria Pública para Vincular Personal Administrativo y Auxiliares de Servicios de las Unidades Académicas de la UPEC



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
Educación para la Integración y el Desarrollo

CONVOCATORIA PÚBLICA PARA VINCULAR PERSONAL ADMINISTRATIVO Y AUXILIARES DE SERVICIO CON CONTRATO OCASIONAL

1.- Identificación del Puesto
Área Administrativa/ Auxiliar de Servicio
Nombre del puesto:
N° de Vacantes:

2.- Denominación y descripción del puesto
Funciones Principales:
Funciones Secundarias:

3. Remuneración
Remuneración mensual unificada:

4.- Exigencias del puesto
Instrucción Fomal:
Experiencia:
Competencias:
Idioma:
Disponibilidad de Tiempo:

5.- Inscripciones: Fecha, lugar, medios de información

6. Base Legal:
Normativa Institucional / Normativa Externa:

7.- Firma de Responsabilidad:

Fuente: Resolución N°002-CSUP-2011
Elaborado por: Sandra Hualpa

Formato N° 19 Convocatoria Pública para Vincular profesores a la UPEC



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Educación para la Integración y el Desarrollo

CONVOCATORIA PÚBLICA PARA CUBRIR NECESIDADES DE PROFESORES INVITADOS/OCASIONALES/HONORARIOS

1.- Base Legal

Ley Orgánica de Educación Superior Art.152, Reglamento de Carrera Académica y Escalafón del Profesor Investigador del Sistema de Educación Superior Art. 31, Reglamento de Escalafón del profesor investigador de la UPEC Art.14, 15, 27, Resolución N°--- de Consejo Superior Universitario Politécnico, se convoca a concurso público de merecimientos y oposición para acceder la vacante para profesores Titulares/ Invitados/ Ocasionales/ Honorarios en las siguientes áreas.

| Áreas | N° Vacantes | Tiempo de Dedicación | Escuela | Competencias |
|-------|-------------|----------------------|---------|--------------|
| | | | | |
| | | | | |

2.-Remuneración Mensual Unificada: Acorde su grado a su relación académica y al tiempo de dedicación.

3.- Requisitos:

Copias: cédula y certificado de votación, título, hoja de vida, experiencia, cursos realizados, producción intelectual, proyectos realizados.

5.- Inscripciones: Fecha, lugar, medios de información para la entrega de documentos

6.- Fecha y lugar: De las Pruebas de Oposición

7.- Firma de Responsabilidad:

Autoridad Nominadora

Fuente: Vicerrectorado UPEC
Elaborado por: Sandra Hualpa

Instrucciones del formato

Los aspectos a considerar en la redacción de la convocatoria son:

- **Definir la Institución:** Detallando el nombre de la Universidad con su respectivo logotipo a fin de que la publicación sea confiable.
- **Describir la Posición:** Indicar el contenido, es decir de que se trata la convocatoria y a quien está dirigida.
- **Requisitos:** Es necesario señalar los requerimientos del cargo a llenar para que los interesados puedan cumplirlos a cabalidad.
- **Frase que indique lo que se ofrece:** Salario, desarrollo profesional y personal.
- **Indicaciones Finales:** Indicando el lugar, la fecha y entrega de documentos, contactos.


5.6.3.3.3 Selección de Personal

El proceso de selección del personal Administrativo y de Servicios de las Unidades Académicas es responsabilidad de la Unidad de Talento Humano de la Institución, la clave de éxito es que este proceso sea corto y permita contratar el personal idóneo con las competencias necesarias para desempeñar el puesto de trabajo.

5.6.3.3.3.1 Técnicas de Selección de Personal

- a. **Solicitud de empleo:** Este documento se origina cuando se ha publicado en un medio de información la convocatoria pública y puede ser utilizada por el personal administrativo, auxiliares de servicio y planta docente de las Unidades Académicas, sirve para describir aspectos puntuales sobre los postulantes interesados en participar en el proceso de méritos y oposición.

Formato N° 20 Solicitud de empleo para el personal administrativo, Auxiliares de Servicios y planta docente de las Unidades Académicas

|  SOLICITUD DE EMPLEO | | | | |
|--|-------------------|--------------------------------|-----------------|-------|
| SPSE-001 | | | | |
| Datos Personales | | | | |
| Nombres: | | Apellidos: | | |
| Fecha de nacimiento: | Edad: | Estado Civil: | | |
| Cedula de identidad: | | Domicilio: | | |
| Teléfono Fijo: | | Celular: | | |
| Email: | | Licencia de conducción: | | |
| Formación Académica | | | | |
| Nivel | | Institución | Título obtenido | |
| Secundaria | | | | |
| Superior tecnológica | | | | |
| Superior universitaria | | | | |
| Maestría | | | | |
| Cursos realizados | | | | |
| Institución | | Número de horas | | fecha |
| | | | | |
| | | | | |
| Idiomas que maneja (alto, medio, regular, insuficiente) | | | | |
| Idioma | Hablado | Escrito | Lectura | |
| | | | | |
| | | | | |
| Dominio de Paquetes Informáticos | | | | |
| Paquete 1: | | Paquete 2: | | |
| Nivel de manejo | | Nivel de manejo | | |
| Básico: | | Básico: | | |
| Intermedio | | Intermedio | | |
| Avanzado | | Avanzado | | |
| Competencias desarrolladas | | | | |
| 1.- | | 2.- | | |
| 3.- | | 4.- | | |
| 5.- | | 6.- | | |
| Experiencia Laboral | | | | |
| Empresa o Institución | Cargo desempeñado | conocimientos aplicados | fecha | |
| | | | | |
| | | | | |
| Referencias Personales | | | | |
| Empresa o Institución | | Jefe inmediato | teléfono | |
| | | | | |
| | | | | |
| Firma Servidor Público | | | | |

Fuente: Unidad de Talento Humano UPEC
Adaptado por: Sandra Hualpa


Instrucciones del formato

- **Datos Personales:** Detallar las características y datos personales del Talento Humano de las Unidades Académicas.
- **Formación:** Describir el nivel de formación, cursos, dominio de paquetes informáticos e idiomas que maneja.

- **Competencias:** Describir las competencias que posee el talento humano, cargos ocupados, experiencia laboral, finalmente indicar las referencias de empresas en donde desempeño du trabajo.

b. Entrevista: Es una herramienta técnica que sirve para obtener información del postulantes al puesto de trabajo, con respecto al personal administrativo y de servicios tiene una puntuación de 20 puntos para la planta docente son opcionales y equivale a 20 puntos, también puede ser una clase demostrativa.

Formato N° 21 Entrevista para vincular personal en las Unidades Académicas de la UPEC



UNIVERSIDAD POLITÈCNICA ESTATAL DEL CARCHI
Educación para la Integración y el Desarrollo

ENTREVISTA PARA VINCULAR PERSONAL A LAS UNIDADES ACADÈMICAS

1. ¿Cuál cree que es su mejor cualidad?
2. ¿Cuál es su mayor defecto?
3. ¿Cómo eligió sus estudios y por qué?
4. ¿Por qué razón a presentado su solicitud de empleo u hoja de vida en la UPEC?
5. ¿Cómo maneja el trabajo bajo presión?
6. ¿Cómo Organiza su tiempo en el puesto de trabajo?
7. ¿Qué es lo que le ha llamado la atención del anuncio público?
8. ¿Qué es lo que conoce de la Universidad?
9. ¿Cuáles son sus expectativas del puesto de trabajo?
10. ¿Cuáles son los motivos por los cuales le gustaría trabajar en la UPEC?
11. ¿Que podría aportar a nuestra Institución?
12. ¿Por qué razón quiere dejar su puesto actual?
13. ¿Alcanza siempre sus objetivos?
14. ¿Le gusta trabajar solo o en equipo?
15. ¿Qué haría usted si estuviera en desacuerdo con su jefe inmediato?
16. ¿Cuánto desearía ganar?
17. ¿Si pidiera un aumento de sueldo como lo justificaría?
18. ¿Qué piensa usted sobre la entrevista aplicada?

Fuente: (Alles, 2011, p.182-183)
Elaborado por: Sandra Hualpa

c. Pruebas de conocimiento: Para el personal Administrativo y de servicios de las Unidades Académica de la UPEC es responsabilidad de la Unidad de Talento Humano, para la planta docente las elabora el

Director Académico en coordinación de Vicerrectorado y es necesario utilizar: preguntas dicotómicas de sí, no, falso, verdadero, opción múltiple poniendo 3 o más opciones de respuesta, espacios en blanco dejando una frase incompleta, unir por pares, utilizando dos columnas.


5.6.3.3.2 Evaluación de méritos, oposición y entrevista

Tabla N° 63 Puntaje de evaluación de los participantes al concurso de méritos y oposición

| Denominación | Méritos | Oposición | Entrevista | Puntaje mínimo | Total |
|--|------------------|--|-----------------------|----------------|------------|
| Personal Administrativo y de Servicios | Máximo 50 puntos | 30 puntos | 20 puntos | 70 puntos | 100 puntos |
| Personal Docente | 60 puntos | 40 puntos 25 puntos 4 funciones 15 puntos conocimientos didácticos pedagógicos | 20 puntos adicionales | 70 puntos | 100 puntos |

Fuente: Sistema de Administración Talento Humano, Escalafón Docente UPEC
Elaborado por: Sandra Hualpa

Formato N° 22 Matriz de calificación de méritos y oposición de personal Administrativo y de Servicios de las Unidades Académicas de la UPEC

|  Matriz de calificación de méritos y oposición | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|---------------|
| N° | Nombres y apellidos | Nombre del cargo | Puntaje máximo = 50 puntos | | | | Subtotal = 50 puntos | Puntaje máximo=20 puntos | Puntaje máximo=30 puntos | Total = 100 puntos =>70 Califica | Observaciones |
| | | | Título =10 puntos | Experiencia =10 puntos | Cursos realizados =10 | competencias = 20 puntos | | Entrevista | oposición | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |


Director Administrativo
Presidente

Secretario General
Vocal Principal

Jefe talento Humano
Secretario

Fuente: Sistema de Administración Talento Humano UPEC
Elaborado por: Sandra Hualpa

Formato N° 23 Matriz de calificación de méritos y oposición de docentes de la UPEC

|  Matriz de calificación de méritos y oposición de docentes de la UPEC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|-----------------|--------------|----------------------------|---------------------------------------|---------------------|------------------------------------|--------|-------|---|----------|------------|-----------|---|---|--|-------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------|
| Datos Generales | | | | Puntaje máximo = 60 puntos | | | | | | | | | | | | | | Subtotal = 60 puntos máximo | Puntaje máximo=20 puntos | Puntaje máximo=40 puntos | | Total = 100 puntos =>70 Califica | Observaciones |
| | | | | Título =25 puntos | | | Producción Intelectual = 10 puntos | | | Cursos = 2 Puntos 20 horas o más c/u (últimos 5 años) = 12 puntos | | | | Experiencia 4 por año completo = 16 puntos | | Proyectos 2 puntos por proyecto = 6 puntos | | | | Entrevista | Prueba de Oposición 40 ITEMS 25 % | | |
| N° | Nombres y apellidos | Área que aplica | Competencias | MGS= 16pts. | Doctorado en Jurisprudencia = 18 pts. | Dr. (PhD) = 25 pts. | Art. Científico | Textos | Otros | Cursos | Talleres | Seminarios | Simposios | Experiencia docente en el área del concurso | Experiencia profesional en el área del concurso | Investigación | Vinculación | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

 Vicerrector UPEC
 Presidente

 Delegado de Universidad

 Delegado de Universidad

 Delegado de Docentes Titulares

 Delegado Directores de Escuela


 Director Académico

Fuente: Vicerrectorado UPEC
 Elaborado por: Sandra Hualpa

Instrucciones del formato

- **Datos Generales:** Se registra los nombres completos de los participantes, el cargo o área académica a la que aplica.
- **Puntaje:** Detallar el puntaje obtenido por cada postulante considerando cada uno de los campos que se muestran en las matrices anterior.
- **Entrevista:** Es opcional en caso de que el participante obtenga su puntaje menor al 70% y no se hayan presentado más participantes para ocupar el cargo o área académica.
- **Pruebas de Oposición:** Se registra la nota obtenida de las pruebas aplicadas al personal con el uso de cuestionarios.

Formato N° 24 Contrato de Servicios Ocasionales del Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC

| | |
|---|---------------------------------------|
|  | CONTRATO SERVICIOS OCASIONALES |
| CSOUA-001 | |
| En la ciudad de,-----a los-----del mes de----- de 2013 | |
| Entre la UPEC, legalmente representada por, -----, a quien para efecto de este contrato se le denominará, -----, y por otra parte el/la que para efectos de este contrato se le denominará, -----, libre y voluntariamente convienen en celebrar el presente contrato de servicios Ocasionales. | |
| Clausulas | |
| Primera/Antecedentes de la Institución: | |
| Segunda/Objeto: el/la -----,se obliga en forma lícita y personal a prestar sus servicios profesionales en calidad de,----- | |
| Tercera/Régimen Legal: Las relaciones que provengan de este contrato, que el servidor preste a la Universidad, se regirán por la Ley Orgánica del Servidor Público y su Reglamento, Art.70 de la Ley Orgánica de Educación Superior, en concordancia con lo establecido en el Art. 355 de la Constitución del Ecuador. | |
| Cuarta/Obligaciones de las partes: jornada de trabajo/responsabilidad en las funciones a el encomendadas/compromiso de pago por parte del contratante. | |
| Quinta/ vigencia y terminación del contrato: | |
| Sexta/ terminación anticipada: | |
| Séptima/ Remuneración: Escribir la cantidad a pagar en letras, Nª partida presupuestaria del servidor | |
| Octava/ Jurisdicción y trámite: | |
| Novena/ Aceptación: Declaración de conformidad de las partes | |
| _____ | _____ |
| EMPLEADOR | EMPLEADO |


Fuente: Jefatura de Personal de la UPEC
Adaptado por: Sandra Hualpa

El formato para los contratos Ocasionales puede ser utilizado para personal Administrativo, Auxiliares de Servicio y Planta docente.

Lineamientos generales para su aplicación

- **Datos Generales:** Detallar el lugar y fecha donde se suscribe el contrato, indicado además el representante legal de la Institución, el beneficiario.
- **Objeto:** Propósito del contrato, las funciones y responsabilidades a cumplir.
- **Normativa Legal:** A la que se sujetará el servidor.
- **Vigencia:** Señalar el tiempo de inicio y terminación del contrato.
- **Remuneración:** Indicar la cantidad a percibir por el trabajador en números y en letras.
- **Trámite y firma:** Señalar la persona responsable y legalizar el documento con las respectivas firmas de empleador y empelado.

Formato N° 25 Acción de Personal de Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC

|  ACCIÓN DE PERSONAL | | | |
|--|-----------------------|----------------------------|--|
| SPAPUA-001 | | | |
| foto | Fecha: | | |
| | Autoriza/ Base legal: | | |
| Nombres | | Apellidos | |
| Certificado de votación | | N° Libreta Militar | |
| Cédula | | Tipo de Sangre | |
| Cargo | | Dependencia | |
| Remuneración | | Email | |
| Domicilio | | Teléfono | |
| Fecha de Ingreso | | Fecha de designación | |
| Rige a partir de | | | |
| Motivos | | | |
| Nombramiento | Incremento de sueldo | Sanción | |
| contrato | renuncia | Cesación de Funciones | |
| Ascenso Escalafonario | licencia | Otros | |
| Breve Explicación de la Acción de Personal: | | | |
| Situación Propuesta | | Situación Propuesta | |
| Función: | | Función: | |
| Unidad: | | Unidad: | |
| Remuneración: | | Remuneración: | |
| Partida Presupuestaria: | | Partida Presupuestaria: | |
| | | | |
| f. Jefatura Personal Vto.Bno. | | f. Jefe Inmediato Vto. Bno | |
| f. Autorizado Empleador | | | |
| Declaro: No tener ningún impedimento legal para ejercer las funciones a mi asignadas | | | |
| <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Firma del Servidor Público | | | |

Fuente: Jefatura de Personal de la UPEC
Adaptado por: Sandra Hualpa

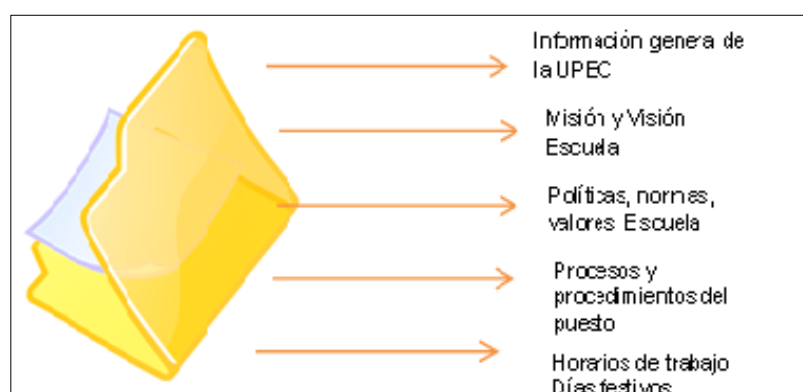
La acción de personal se la utiliza cuando el Personal, Administrativo, Auxiliares de Servicio y Planta Docente de la Institución cuenta con nombramiento.

5.6.3.3.4 Inducción de Talento Humano de las Escuelas de la UPEC.

Las formas propuestas para inducir la personal son:

- a. Darle la bienvenida, presentarle a su jefe inmediato y a sus compañeros de trabajo.
- b. Señalar y demostrar las actividades a ejecutar en el puesto de trabajo.
- c. Entregar una carpeta con:

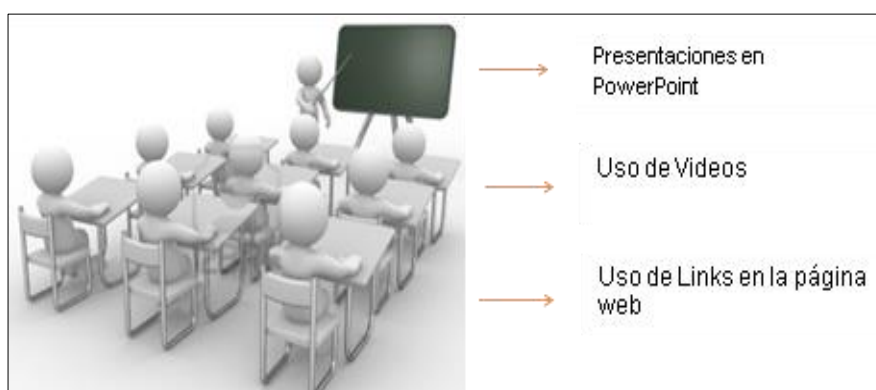
Gráfico N° 73 Inducción de Personal



Elaborado por: Sandra Hualpa

- d. Brindarle una capacitación con el uso de medios audiovisuales:

Gráfico N° 74 Medios Audiovisuales de Capacitación



Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.3.5 Procedimiento y Flujo grama de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.


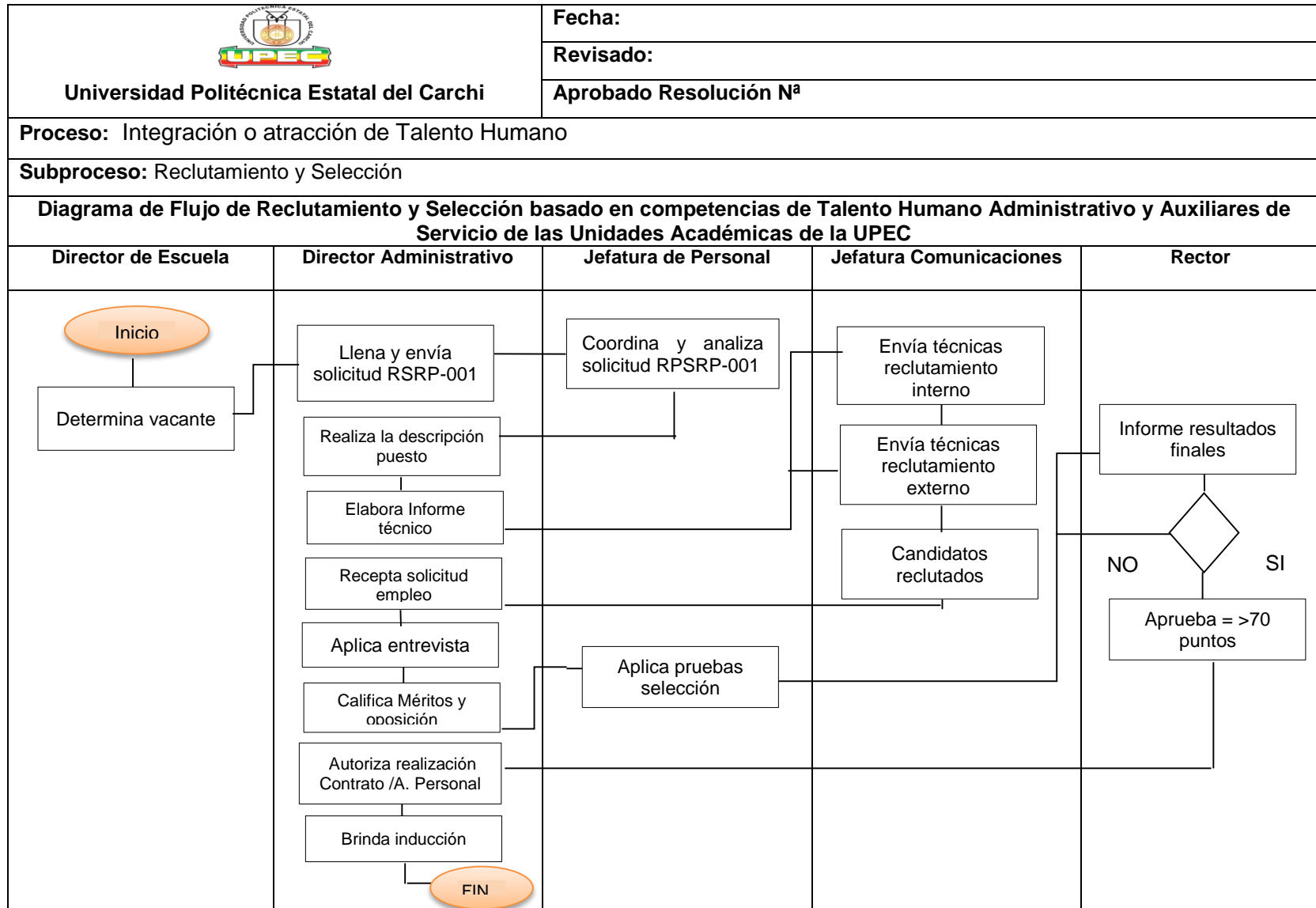
| | |
|---|-------------------------------|
|  Universidad Politécnica Estatal del Carchi Unidades Académicas | Fecha: |
| | Revisado: |
| | Aprobado Resolución Nª |
| Proceso: Integración o atracción de Talento Humano | |
| Subproceso: Reclutamiento y Selección de Talento Humano | |
| Reclutamiento y Selección de Talento Humano basado en competencias | |
| Objetivo: Definir las actividades principales del Reclutamiento y Selección de personal para captar el personal más idóneo y calificado para ocupar el puesto de trabajo. | |
| Alcance: Personal Administrativo y Auxiliares de Servicio de las Escuelas de la UPEC. | |
| Procedimiento: <ol style="list-style-type: none"> 1. Unidad Académica determina la existencia de una vacante 2. Unidad solicitante llena y envía la solicitud de requerimiento de Personal a Director Administrativo. 3. Unidad de Talento Humano analiza e informa a la Unidad Académica solicitante sobre la aprobación o negación de la solicitud. 4. UTH realiza la descripción y perfil del puesto a ocuparse 5. Búsqueda de candidatos con el uso de técnicas de reclutamiento interno o externo 6. Reclutamiento externo se publica la convocatoria. 7. Unidad Talento Humano recepta y revisa la solicitud de empleo u hoja de vida del candidato, aplica entrevista y pruebas de selección. 8. Califica los méritos y la oposición de los candidatos coordinación jefatura personal y Secretaría general. 9. Envía el informe de resultados finales a la autoridad nominadora para su autorización 10. Se publican y se comunica personalmente a los ganadores del concurso, elabora contrato o una acción de Personal. | |

Gráfico N° 75 Diagrama de flujo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano



Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.3.5.1 Procedimiento y Flujo grama de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.

| | |
|---|--|
| <p>Universidad Politécnica Estatal del Carchi Unidades Académicas</p> | Fecha: |
| | Revisado: |
| | Aprobado Resolución N^º |
| Proceso: Integración o atracción de Talento Humano | |
| Subproceso: Reclutamiento y Selección | |
| Reclutamiento y Selección basado en competencias | |
| Objetivo: Definir las actividades principales del Reclutamiento y Selección de Talento Humano para captar el personal más idóneo y calificado para ocupar el puesto de trabajo. | |
| Alcance: Talento Humano Docente | |
| <p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Director de Escuela envía la solicitud de requerimiento de personal docente a la Comisión Académica debidamente motivado. (RPSRP-001) 3. Comisión Académica solicita un informe técnico a la Dirección Académica sobre el perfil de docentes para cubrir el área vacante. 4. Comisión Académica coordina con la Dirección Administrativa los requisitos que debe tener el profesional. 5. Dirección Académica remite a la Comisión Académica el informe técnico de los profesionales idóneos para cubrir las áreas requeridas. 6. Comisión Académica analiza el informe y lo envía a Consejo Superior Universitario Politécnico para su análisis y aprobación. 7. Consejo Universitario aprueba y autoriza el llamado público 8. Búsqueda de candidatos con el uso de técnicas de reclutamiento externo 9. Secretaría General recepta la hoja de vida con la documentación de respaldo que acredite su experiencia, formación, publicaciones, capacitaciones. 10. Vicerrectorado y tribunal califica los méritos y la oposición de los postulantes. 11. Envía el informe de resultados finales a la autoridad nominadora para su autorización 12. Se publican y se comunica personalmente a los ganadores del concurso, autoriza realice Contrato o Acción de Personal. | |

5.6.3.4 FORMACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

5.6.3.4.1 Formación de Personas

La formación por competencias permite alinear al Talento Humano de las Unidades Académicas a sus objetivos estratégicos ya que por medio del desarrollo de competencias se puede lograr un cambio de la cultura de las personas y por ende enfrentar nuevos desafíos como:



Fuente: (Alles, 2011, p.221)
Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.4.2 Elementos básicos de la capacitación y entrenamiento

Para capacitar al Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC es necesario tener claro dos aspectos:


- a. **Capacitación:** debe ser planificada, organizada, evaluada a fin de transmitir conocimientos y habilidades a través de cursos, seminarios, conferencias, simposios.
- b. **Entrenamiento:** Proceso de aprendizaje, desarrollo de competencias, habilidades, mejoramiento de aptitudes.

5.6.3.4.3 Etapas del proceso de capacitación

Para brindar una capacitación eficiente al Talento Humano de las Unidades Académicas de la Institución se debe:


- a. Realizar un inventario de necesidades

Formato N° 26 Formulario para determinar necesidades de capacitación de Talento Humano Administrativo y Auxiliares de Servicio

|  FORMULARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN | |
|--|--|
| DPFNC-001 | |
| Departamento/Unidad: | Cargo: |
| Nombre: | Fecha: |
| Identificación de Necesidades | |
| ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la UPEC? | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| ¿Cree necesaria la capacitación en su área de trabajo? | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué? | |
| ¿Qué temas de capacitación cree que debería recibir? | |
| | |
| | |
| ¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la Institución? | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| ¿Cuál? | |
| ¿Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué? | |
| ¿Sus conocimientos le dan seguridad para ejecutar su trabajo? | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué? | |
| ¿Le han impartido cursos importantes para su área de trabajo | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| ¿Cuál? | |
| ¿Los horarios de capacitación se ajustan a los horarios de trabajo? | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué? | |
| ¿Los cursos se encuentran planificados con anterioridad? | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| ¿Qué persona o institución sugiere para la capacitación? | |
| | |
| | |
| <hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> Jefatura de Personal | <hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> Firma del Servidor |

Fuente: Chiavenato, 2009, p.379
Elaborado por: Sandra Hualpa

Formato N° 27 Formulario para determinar necesidades de capacitación de Docentes de la UPEC

| | | | | |
|--|---------------|---------------------------|----|--|
|  FORMULARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DOCENTE | | | | |
| DPFNCD-002 | | | | |
| Escuela: | Cargo: | | | |
| Nombre del docente: | Fecha: | | | |
| Área Académica: | | | | |
| Identificación de Necesidades | | | | |
| ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la UPEC? | SI | | NO | |
| ¿Cree necesaria la capacitación en su área académica que imparte? | SI | | NO | |
| ¿Por qué? | | | | |
| ¿Qué temas de capacitación cree que debería recibir para la enseñanza y aprendizaje? | | | | |
| | | | | |
| ¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la Institución? | SI | | NO | |
| ¿Cuál? | | | | |
| ¿Considera que tiene todos los conocimientos técnicos para ejercer su profesión? | SI | | NO | |
| ¿Por qué? | | | | |
| ¿Sus conocimientos le dan seguridad para impartir su clase? | SI | | NO | |
| ¿Por qué? | | | | |
| ¿Le han impartido cursos importantes para mejorar su metodología de enseñanza? | SI | | NO | |
| ¿Cuál? | | | | |
| ¿Los horarios de capacitación se ajustan a los horarios de trabajo? | SI | | NO | |
| ¿Por qué? | | | | |
| ¿Los cursos se encuentran planificados con anterioridad? | SI | | NO | |
| ¿Qué persona o institución sugiere para la capacitación? | | | | |
| | | | | |
| _____ | | _____ | | |
| Jefatura de Personal | | Firma del Servidor | | |

Fuente: Chiavenato, 2009, p.379
Elaborado por: Sandra Hualpa

Este formulario propuesto nos permite realizar un inventario de las necesidades de capacitación del talento humano de las Escuelas, en base de estas carencias planificar la capacitación acorde a sus requerimientos.

- b. Diseñar el Programa de Capacitación:** Aquí se deben plasmar las acciones a ejecutar para capacitar al talento humano es decir definir: Fecha, lugar, tema, requisitos, facilitador, costos que implicará el curso o seminario.

Formato N° 28 Programación de la Capacitación del Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC


|  PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN | | | | | |
|---|----------------------------------|--|---------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| DPPCTHUA-001 | | | | | |
| Tema de capacitación: | | | | | |
| Contenidos del tema | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Objetivo de la capacitación: | | | | | |
| Personal a ser capacitado | Personal Administrativo | | Personal Auxiliar de Servicio | | Personal Docente |
| Metodología de capacitación | Instrucción el puesto de trabajo | | Conferencia, uso medios audiovisuales | | Rotación de puestos |
| Técnicas de capacitación | Lecturas guiadas | | capacitación on line | | Cursos formales |
| | Estudios de casos | | Role, playing (simulación) | | outdoors fuera del ambiente laboral |
| Instructor o capacitador | Nombre: | | | | |
| | Institución: | | | | |
| | N° horas de capacitación: | | | | |
| Lugar de capacitación | Fecha | | | Horario de capacitación | |
| Requisitos | Inscripción | | Portar laptop | | Asistencia permanente |
| Presupuesto | | | | | |
| Facilitador | \$ | | Materiales | | \$ |
| Unidad Ejecutora | | | Aprobado por | | |

Fuente: Chiavenato, 2009, p.380
Elaborado por: Sandra Hualpa

El diseño del programa de capacitación estará a cargo de la Unidad de Talento Humano para el personal administrativo y auxiliares de servicio, para la planta docente estará bajo la responsabilidad de la Comisión Académica.

- c. Ejecución del programa de capacitación: Se pondrá en marcha la metodología y técnicas de capacitación seleccionadas en el programa de capacitación, en donde se requiere contar con un documento para constatar la asistencia de los participantes.

**Formato N° 29 Asistencia de Capacitación del Talento Humano de las
Unidades Académicas de la UPEC**


|  LISTA DE PARTICIPANTES DPLP-001 | | | | | |
|--|---------------------|-------|---------------|--------------|---------------|
| Curso de capacitación: | | | Fecha: | | |
| Nombres/Apellidos | Dependencia/Escuela | email | Firma ingreso | Firma salida | Observaciones |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| <hr/> Unidad Ejecutora | | | | | |

Elaborado por: Sandra Hualpa

Instrucciones del formato

- **Curso de capacitación:** Describir el nombre del curso de capacitación y la fecha de ejecución del mismo.
 - **Nombres y apellidos:** Registro de los participantes, departamento, correo electrónico, con sus respectivas firmas de ingreso y salida de los participantes.
 - **Unidad Ejecutora:** Este registro debe ser legalizado por la unidad ejecutora del curso de capacitación.
- d. Evaluación de resultados de la capacitación

Formato N° 30 Evaluación de Capacitación del Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC

|  FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN DPFECUA-001 | |
|---|--|
| Instrucciones: Marque con una X la respuesta que usted considere pertinente, recuerde que su opinión servirá para mejorar | |
| Nombre del curso/seminario: | Fecha: |
| Contenidos | Escala de valoración |
| El tema cumple expectativas requeridas para su trabajo | siempre A veces satisfactorio Poco satisfactorio Insatisfactorio |
| Claridad de los objetivos del curso | Muy claros A veces claros Satisface los parámetro Poco satisfactorio Insatisfactorio |
| Énfasis en detalles importantes | siempre A veces satisfactorio Poco satisfactorio Insatisfactorio |
| Organiza el tiempo en la exposición | siempre A veces satisfactorio Poco satisfactorio Insatisfactorio |
| El tema se relaciona con el trabajo que realiza | siempre A veces satisfactorio Poco satisfactorio Insatisfactorio |
| El tema contiene temas importantes | Supera los parámetros A veces satisfactorio Poco satisfactorio Insatisfactorio |
| Materiales | Escala de valoración |
| Uso de material didáctico | Mucho A veces Poco Muy poco Nada |
| Existe a disposición el material utilizado | siempre A veces satisfactorio Poco satisfactorio Insatisfactorio |
| Competencias del capacitador | |
| Domínio del tema | Supera los parámetros A veces satisfactorio Poco satisfactorio Insatisfactorio |
| Habilidad para transmitir los conocimientos | Mucho A veces Poco Muy poco Nada |
| Acepta con facilidad el criterio de los participantes | siempre A veces satisfactorio Poco satisfactorio Insatisfactorio |
| Planifica adecuadamente el tiempo | Mucho A veces Poco Muy poco Nada |
| El instructor utiliza lenguaje apropiado | Mucho A veces Poco Muy poco Nada |
| Espacio para el Servidor | |
| Mencione dos conceptos importantes aprendidos en el curso | Donde podría aplicarlos |
| | |
| | |
| Como aplicaría lo aprendido en su área de trabajo: | |
| Señale las habilidades aprendidas | Como las aplicaría |
| | |
| | |
| Sugerencias para mejorar el curso: | |

Elaborado por: Sandra Hualpa

La evaluación de la capacitación es necesaria para saber si se logró cumplir los objetivos propuestos en el Plan de capacitación, es decir actualizar los conocimientos y mejorar las competencias del personal para facilitar su desempeño laboral.

5.6.3.4.4 Métodos para el desarrollo de personas en sus puestos de trabajo.

La aplicación de estos métodos permitirá definir los conocimientos y competencias que tiene el talento humano que presta los servicios en las Unidades Académicas de la Universidad.

Tabla N° 64 Métodos para el desarrollo de Talento Humano en las Unidades Académicas de la UPEC.

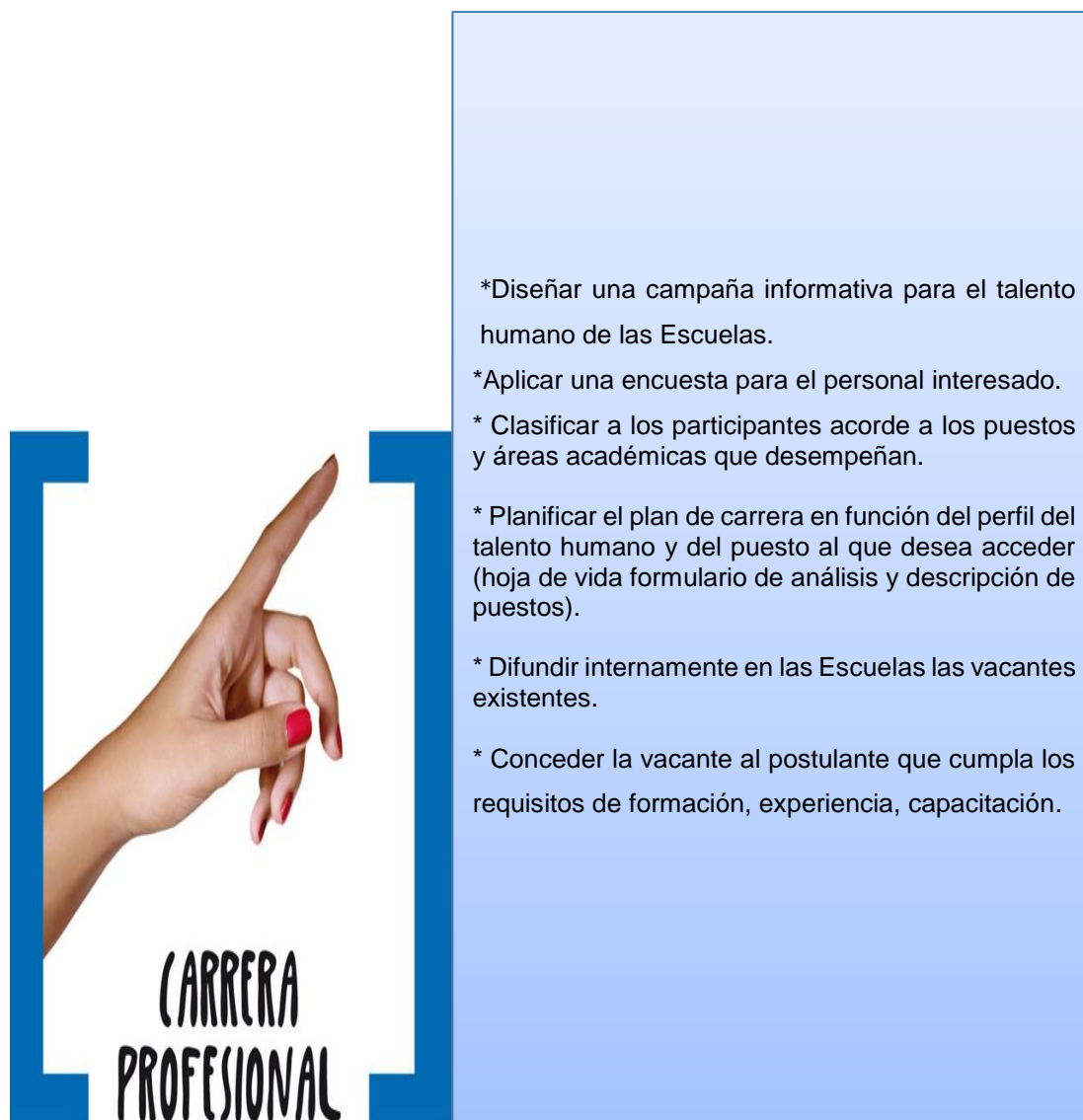
| Método | Estrategia | Resultado |
|---|--|--|
| Rotación de Puestos | Mover al personal de las Escuelas a distintos puesto de trabajo | Adquirir nuevas habilidades, incrementar experiencias individuales, ser creativo e innovador de nuevas ideas |
| Puestos de asesoría | Poner al personal de las Escuelas bajo la supervisión de un Director Exitoso | Familiarizarse con diferentes grupos de trabajo, lograr el trabajo en equipo, mejorar relaciones interpersonales |
| Aprendizaje Práctico | Promover al personal a departamentos donde el trabajo sea operativo | Adquirir experiencias nuevas en la ejecución del trabajo, desarrollar competencias como comprensión , análisis, innovación |
| Participación en cursos y seminarios externos | Planificar la salida del personal de las Escuelas con ayuda de becas | Dominio de conocimientos nuevos, transferencia de tecnología, nuevos procesos de enseñanza |
| Simulación | Promover la salida del personal de las Escuelas a instituciones reconocidas a nivel nacional e internacional | Lograr talento humano capacitado con experiencias vivenciales y a bajo costo |
| Tutoría Mentoring | Colocar al personal de las Escuelas en puestos Directivos | Directivos trasmitan experiencias, conocimientos que permitan desarrollar sus competencias |

Fuente: Chiavenato, 2009, p.418
Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.4.4.1 Planes de carrera y desarrollo Profesional del Talento Humano

Para poner en marcha el plan de carrera y desarrollo profesional del personal de las Unidades Académicas es esencial realizar lo siguiente:

Gráfico N° 78 Proceso del Plan de Carrera y desarrollo Profesional de las Unidades Académicas de la UPEC



Fuente: Chiavenato, 2009, p.420
Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.4.5 Procedimiento y Flujo grama de Proceso de Desarrollo de Talento Humano.


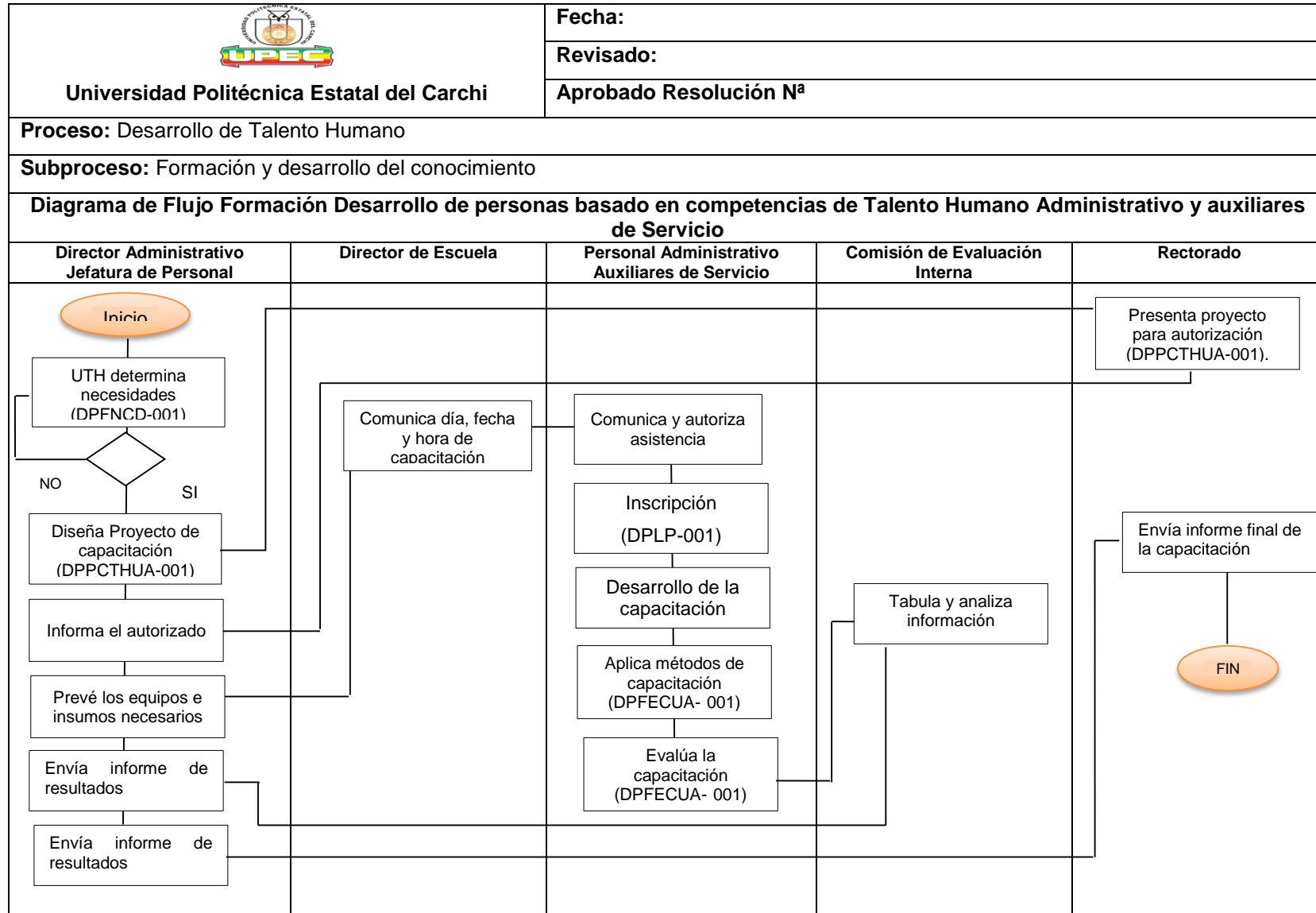
| | |
|--|---|
|  Universidad Politécnica Estatal del Carchi Unidades Académicas | Fecha: |
| | Revisado: |
| | Aprobado Resolución N^a |
| Macro proceso Habilitante | Talento Humano Administrativo y Auxiliar de Servicios |
| Proceso: Desarrollo de Talento Humano | |
| Subproceso: Formación y Desarrollo del Conocimiento | |
| Desarrollo de Talento Humano basado en competencias | |
| Objetivo: Actualizar los conocimientos de Talento Humano Administrativo y Auxiliares de Servicio para mejorar las competencias y facilitar el desarrollo del trabajo encomendado. | |
| Alcance: Talento Humano Administrativo y Auxiliares de Servicio de las Escuelas de la UPEC | |
| Procedimiento: <ol style="list-style-type: none"> 1. Unidad de Talento Humano determinar las necesidades de capacitación del Talento Humano Administrativo y de Servicios de las Unidades Académicas con el formulario de necesidades (DPFNCD-001) 2. Diseñar el Programa o Proyecto de Capacitación utilizando (DPPCTHUA-001). 3. Presentar a Rectorado para la autorización y pago del presupuesto que consta en el formato (DPPCTHUA-001). 4. Prever los equipos, recursos materiales e insumos necesarios para la capacitación. 5. Comunicar a los participantes el lugar, fecha de ejecución y los requisitos para la asistencia a la capacitación. 6. Realizar la inscripción de los participantes y entregar insumos necesarios para la capacitación. (DPLP-001) 7. Desarrollo del curso, seminario, simposio, conferencia con los asistentes 8. Evaluación de la capacitación con los participantes (DPFECUA- 001) 9. Comisión de Evaluación Interna tabulación y analiza de resultados e informe a Rectorado. | |

Gráfico N° 79 Diagrama de Flujo de Formación y Desarrollo de Talento Humano



Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.5.5.1 Procedimiento y Flujo grama de Proceso de Desarrollo de Talento Humano Docente.


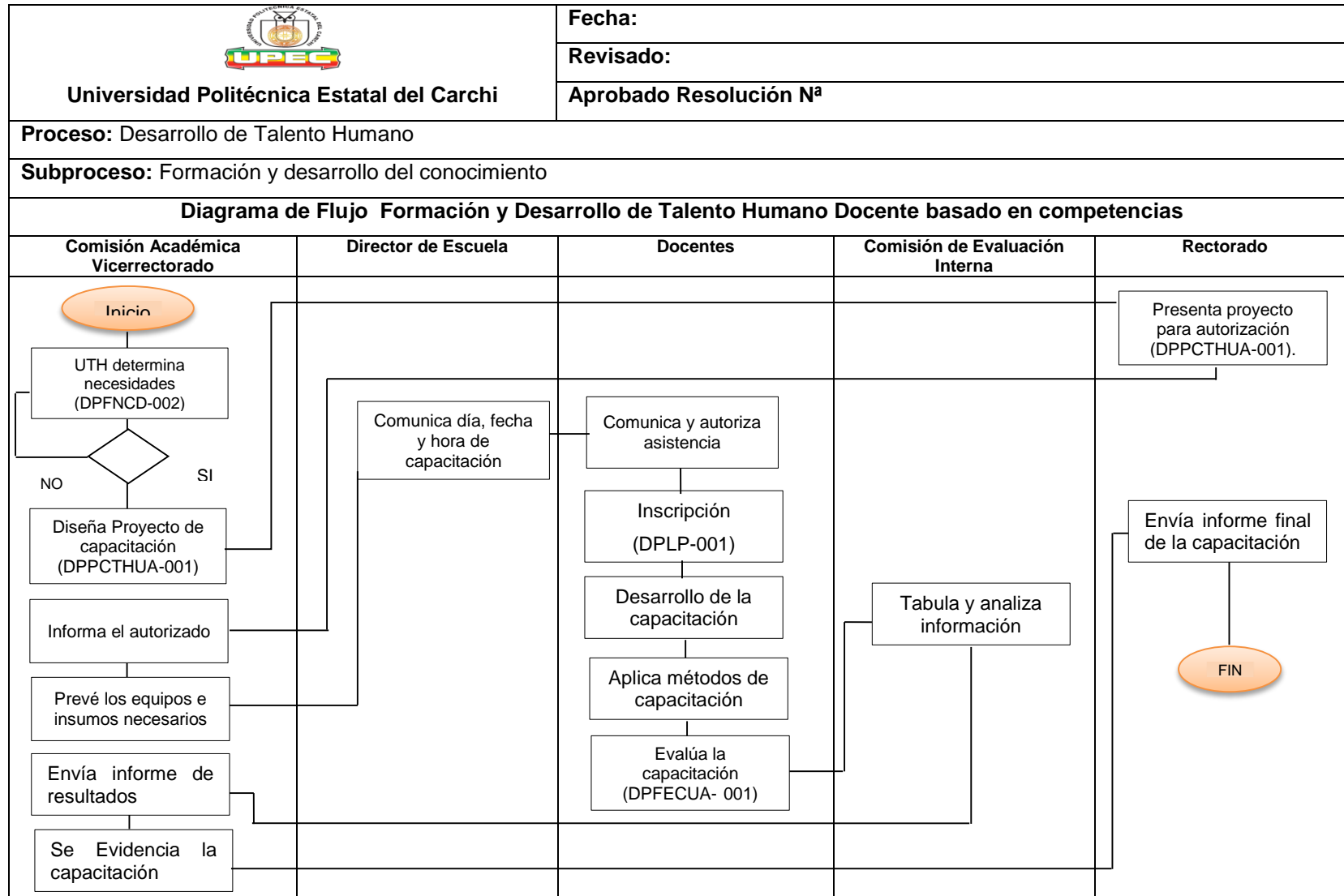
| | |
|---|--|
|  Universidad Politécnica Estatal del Carchi Unidades Académicas | Fecha: |
| | Revisado: |
| | Aprobado Resolución N^a |
| Macro proceso Habilitante | Talento Humano Docente |
| Proceso: Desarrollo de Talento Humano | |
| Subproceso: Formación y Desarrollo del Conocimiento | |
| Desarrollo de Talento Humano basado en competencias | |
| Objetivo: Actualizar los conocimientos del Personal Docente de la UPEC para mejorar las competencias y facilitar el desarrollo de su trabajo encomendado | |
| Alcance: Talento Humano Docente | |
| <p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comisión Académica determinar las necesidades de capacitación del Talento Humano Docente de las Unidades Académicas con el formulario de necesidades (DPFNCD-002) 2. Diseñar el Programa o Proyecto de Capacitación utilizando (DPPCTHUA-001). 3. Presentar a Rectorado para la autorización y pago del presupuesto que consta en el formato (DPPCTHUA-001). 4. Prever los equipos, recursos materiales e insumos necesarios para la capacitación. 5. Comunicar a los participantes el lugar, fecha de ejecución y los requisitos para la asistencia a la capacitación. 6. Realizar la inscripción de los participantes y entregar insumos necesarios para la capacitación. (DPLP-001) 7. Desarrollo del curso, seminario, simposio, conferencia con los asistentes, aplica métodos. 8. Evaluación de la capacitación con los participantes (DPFECUA- 001) 9. Comisión de Evaluación Interna Tabulación y análisis de resultados e informe a Rectorado. | |

Gráfico N° 80 Diagrama de Flujo de Formación y Desarrollo de Talento Humano Docente



Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE TALENTO HUMANO

5.6.3.5.1 Beneficios de la evaluación de desempeño

- ❖ Permite determinar las necesidades de capacitación del personal que labora en las Unidades Académicas de la UPEC.
- ❖ Encontrar la persona clave para desempeñar el cargo
- ❖ Mejorar las condiciones futuras del talento humano de las Escuelas de la Universidad.
- ❖ Mejorar el desempeño laboral del personal de las Unidades Académicas.
- ❖ Sirve de base para asignar las remuneraciones e incentivos del talento humano de las Escuelas.

5.6.3.5.2 Quienes deben evaluar el desempeño en las Unidades Académicas de la UPEC.

Tabla N° 65 Quienes deben evaluar el desempeño

| Evaluado | Actividades | Evaluador |
|---|---|---------------------------|
| Docente UPEC | Docencia | Autoevaluación |
| | | Un docente de la Escuela |
| | | Director de Escuela |
| | Investigación | Estudiante |
| | | Autoevaluación |
| | | Docentes de la Escuela |
| | Dirección o Gestión | Director de Investigación |
| | | Autoevaluación |
| | | Docentes de la Escuela |
| Director Administrativo | | |
| Administrativo /Auxiliar de Servicio | Cumplimiento de Actividades, Conocimientos, Competencias Técnicas, Competencias Universales, Trabajo en equipo y Liderazgo | Estudiante |
| | | Director Administrativo |
| | | Jefatura de Personal |
| | | Jefe inmediato |
| | | Usuarios |


Fuente: Reglamento del Sistema de Administración de TH- Reglamento de Escalafón UPEC
Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.5.3 Métodos de evaluación de desempeño en las Unidades Académicas de la UPEC

5.6.3.5.3.1 Escala de puntuación

Este método utiliza escalas de puntuación subjetivas que van desde el más alto hacia abajo, los evaluadores ponen su calificación acorde a su criterio personal, a continuación se muestran los criterios plasmados en la siguiente matriz:

Formato N° 31 Escala de puntuación para evaluar el desempeño

|  Escala Puntuación de Evaluación de Desempeño | | | | | | |
|---|------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| EDEG-001 | | | | | | |
| Factores | Excelente | Bueno | Regular | Tolerante | Malo | Calificación |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| METAS Y RESULTADOS | | | | | | |
| Productividad Cantidad de trabajo realizado | siempre supera los parámetros | A veces supera los parámetros | satisface los parámetros | A veces bajo los parámetros | siempre bajo los parámetros | |
| Calidad Esmero de trabajo realizado | trabajo excelente calidad | trabajo buena calidad | trabajo calidad satisfactoria | trabajo calidad insatisfactoria | trabajo pésima calidad | |
| Servicio Atención al usuario | excelente atención | buena atención | atención satisfactoria | atención insatisfactoria | pésima atención | |
| Eficiencia Solución de problemas | excelente capacidad | buena capacidad | capacidad satisfactoria | poca capacidad | ninguna capacidad | |
| COMPORTAMIENTOS | | | | | | |
| Conocimiento Desempeño de tareas | excelente conocimiento | buen conocimiento | conocimiento satisfactorio | conocimiento insatisfactorio | no tiene conocimiento | |
| Coordinación Trabajo en equipo | excelente coordinación | buena coordinación | coordinación satisfactoria | coordinación insatisfactoria | no existe coordinación | |
| Cooperación buenas relaciones de trabajo | excelente relaciones | buenas relaciones | relaciones satisfactorias | baja relaciones de trabajo | no existe relaciones de trabajo | |
| Creatividad Capacidad para innovar | siempre excelentes ideas | casi siempre buenas ideas | algunas veces propone ideas | rara vez propone ideas | nunca propone ideas | |
| COMPETENCIAS | | | | | | |
| Liderazgo Capacidad para decidir | siempre toma decisiones excelentes | casi siempre toma buenas decisiones | algunas veces toma buenas decisiones | rara vez toma buenas decisiones | nunca toma buenas decisiones | |
| Comprensión Escrita y Oral | excelente comprensión | buena comprensión | comprensión satisfactoria | comprensión insatisfactoria | pésima comprensión | |
| Responsabilidad cumple trabajo | excelente cumplimiento | buen cumplimiento | cumplimiento satisfactorio | cumplimiento insatisfactorio | no existe cumplimiento | |
| Comunicación Efectividad de comunicación | excelente comunicación | buena comunicación | comunicación satisfactoria | comunicación insatisfactoria | no existe comunicación | |
| Total | | | | | | |

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

Fuente: Chiavenato, 2009, p255
Adaptado por: Sandra Hualpa

En referencia al manual de desempeño de la UPEC, se consideran los siguientes ejes de evaluación:

- ❖ 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta
- ❖ 4 cumple entre el 81% al 90% de la meta
- ❖ 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta
- ❖ 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta
- ❖ 1 igual o menos del 60% de la meta

5.6.3.5.3.2 Listas de Verificación

Este método considera los factores a evaluar, se lo denomina también un check – lists, se puede decir que es un resumen de método anterior.

Formato N° 32 Lista de Verificación de Evaluación de Desempeño


|  LISTA DE VERIFICACIÓN | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|-----------------------------|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| EDLV-001 | | | | | | | | | | | |
| Nombre: | | | | | Puesto: | | | | | | |
| Departamento/ Unidad: | | | | | Fecha de evaluación: | | | | | | |
| Actividades cumplidas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Competencias Técnicas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cantidad de trabajo | | | | | | Comprensión oral y escrita | | | | | |
| Calidad de trabajo | | | | | | Capacidad de análisis | | | | | |
| Desempeño de tareas | | | | | | Liderazgo | | | | | |
| satisfacción al usuario | | | | | | Planificación y Organización | | | | | |
| Manejo de recursos | | | | | | Expresión Oral y Escrita | | | | | |
| cumplimiento de plazos | | | | | | Pensamiento analítico | | | | | |
| trabajo enfocado a resultados | | | | | | Pensamiento Crítico | | | | | |
| Conocimientos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Habilidad para decidir | | | | | |
| Conocimiento del puesto de trabajo | | | | | | Actitud positiva | | | | | |
| Manejo de paquetes informáticas | | | | | | Acepta responsabilidades | | | | | |
| Manejo de técnicas de Redacción | | | | | | Cumplimiento de reglas | | | | | |
| Manejo de idiomas | | | | | | Honestidad en el trabajo | | | | | |
| Trabajo en Equipo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Competencias Universales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Relaciones interpersonales | | | | | | Orientación a resultados | | | | | |
| Cooperación en el trabajo | | | | | | Flexibilidad | | | | | |
| Espíritu de trabajo | | | | | | Orientación al Servicio | | | | | |
| Compromiso con el trabajo | | | | | | Aprendizaje continuo | | | | | |
| Responsabilidad en el trabajo | | | | | | Construcción del conocimiento | | | | | |
| <hr/> Firma del Evaluador | | | | | <hr/> Firma Evaluado | | | | | | |

Fuente: Chiavenato, 2009, p255
Adaptado por: Sandra Hualpa

5.6.3.5.3 Instrumentos de Evaluación de Desempeño

Para ejecutar este proceso es importante elaborar un cronograma de evaluación de desempeño del personal, mismo que estará a cargo de la Jefatura de Personal en coordinación de la Comisión de Evaluación Interna.

Formato N° 33 Cronograma de evaluación de desempeño de talento humano administrativo y auxiliares de servicios de las Unidades Académicas

|  CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EDCED-001 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------|----------------------------------|--------------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---------------|---|---|---|---|--|
| Departamento/Unidad | Funciones | N° Responsabilidades programadas | N° Responsabilidades cumplidas | Enero | | | | | | | | | | | | | | | | Diciembre | | | | Observaciones | | | | | |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Firma Evaluador

Firma Evaluado

Fuente: Reglamento del Sistema de Administración de TH UPEC
Elaborado por: Sandra Hualpa

Formato N° 34 Cronograma de Evaluación de Desempeño de Talento Humano Docente de la UPEC

|  CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE EDCEDD-002 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------------|------------------------------|------------------------|----------------------------|--------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---------------|---|---|---|---|
| Escuela | Actividades de docencia | Actividades de Investigación | Actividades de Gestión | N° Actividades programadas | N° Actividades cumplidas | Enero | | | | | | | | | | | | | | | | Diciembre | | | | Observaciones | | | | |
| | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Firma Evaluador

Firma Evaluado

Fuente: Reglamento de la Comisión de Evaluación Interna UPEC
Elaborado por: Sandra Hualpa

Formato N° 35 Formulario de Evaluación de Desempeño del Talento Humano Administrativo

|  EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | | | | |
|--|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------|
| EDPAS-001 | | | | |
| Nombre: | | | Cargo: | |
| Departamento: | | | Jefe inmediato: | |
| Fecha de Evaluación: | | | Lugar: | |
| 1. Cumplimiento de Actividades | | | | |
| Nº Actividades (manual de funciones): | | | Factor: 60% | |
| Descripción de actividades | Indicador (Nº actividades ejecutadas) | % Cumplimiento | Meta propuesta (números) | Nivel de cumplimiento |
| 1.Elaboración de oficios | 300 | 43% | 700 | 1 < = 60% |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 2. Conocimientos | | | | |
| Nº Conocimientos (requiere el cargo M. funciones): | | | Factor: 8% | |
| Conocimientos | | | Nivel de cumplimiento | |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 3. Competencias Técnicas del puesto | | | | |
| Nº Competencias: | | | Factor: 8% | |
| Destrezas | Relevancia(alta,media, baja) | Comportamiento observable | frecuencia de aplicación | |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. Competencias Universales del puesto | | | | |
| Nº Competencias: | | | Factor: 8% | |
| Destrezas | Relevancia(alta,media, baja) | Comportamiento observable | frecuencia de aplicación | |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 5. Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo | | | | |
| Factor: 16% | | | | |
| Destrezas | Relevancia(alta,media, baja) | Comportamiento observable | frecuencia de aplicación | |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| Total Calificación alcanzada: | | | | |
| _____ | | | _____ | |
| firma del evaluador | | | firma del evaluado | |
| 1 < = 60% 2 entre 61%-70% 3 entre 71%-80% 4 entre 81%-90% 5 entre 91%-100% | | | | |

Fuente: Reglamento de la Comisión de Evaluación Interna UPEC
Elaborado por: Sandra Hualpa

Instrucciones del formato

- **Cumplimiento de Actividades:** Detallar las actividades específicas a ejecutar, utilizando los ejes de evaluación según su cumplimiento.
- **Conocimientos:** Indicar los conocimientos necesarios para desempeñar las tareas asignadas al Talento Humano cuyo factor de


calificación es igual al 8%.

- **Competencias:** Es necesario detallar las destrezas técnicas, universales que posee el empleado para desempeñar su trabajo, con un factor de calificación del 8% como también considerar el trabajo en equipo con calificación del 16%.

Para la evaluación de desempeño docente se utiliza el software Quanto considerando los competentes mencionados en el reglamento de la Comisión de Evaluación Interna de la UPEC en los Art. 11, 12, 13.

La evaluación de desempeño para los servidores públicos se la debe realizar por lo menos una vez al año, si tiene una calificación regular se lo evaluará nuevamente en un plazo de tres meses, siendo necesario implantar un plan de mejora de rendimiento así:

Formato N° 36 Plan de mejora para Talento Humano Administrativo y de Auxiliares de Servicios de las Unidades Académicas de la UPEC

|  PLAN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO | | | |
|---|--------|--------------------------------------|------------------------|
| EDPMD-001 | | | |
| Nombres y Apellidos: | | Cargo: | |
| Fecha de evaluación: | | Dep./Unidad: | |
| Objetivo: | | | |
| Conocimientos para el puesto | | | |
| Técnicos | | Generales | |
| | | | |
| | | | |
| Competencias requeridas por el puesto | | | |
| Generales | | Específicas | |
| | | | |
| | | | |
| Alternativas para mejorar | | | |
| Funciones | Tareas | Normas y políticas del procedimiento | Sugerencias de mejora |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Entrenamiento | | | |
| Problemas encontrados | Causas | Propuesta de capacitación | Fechas de capacitación |
| | | | |
| | | | |
| _____ Firma del Evaluador | | _____ Firma del evaluado | |

Fuente: (Alles, 2011, p.268)
Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.5.4 Procedimiento y Flujo grama de Procesos de la Evaluación de Desempeño.


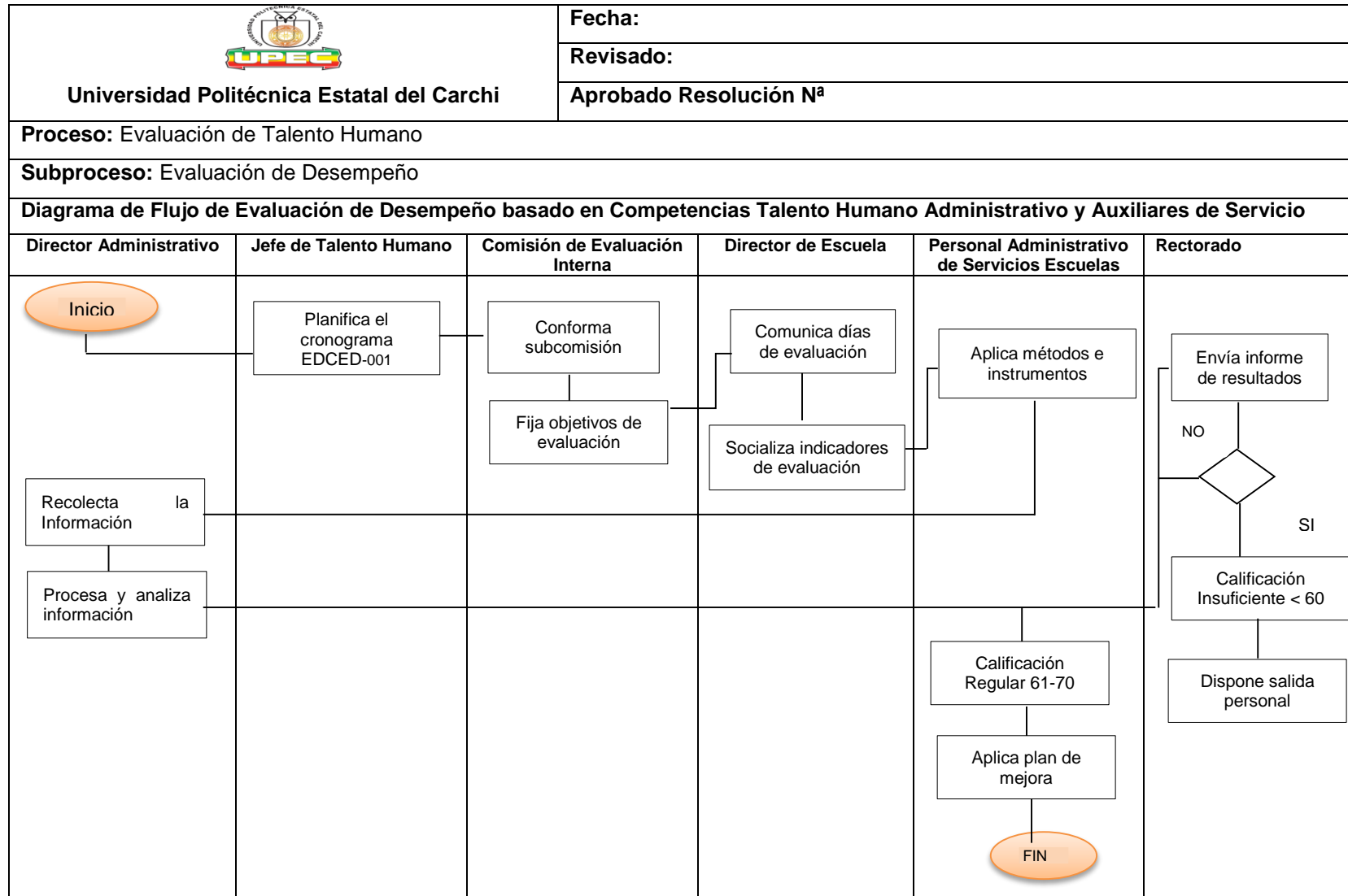
| | |
|---|--|
|  Universidad Politécnica Estatal del Carchi Unidades Académicas | Fecha: |
| | Revisado: |
| | Aprobado Resolución N^a |
| Proceso: Evaluación de Talento Humano | |
| Subproceso: Evolución de Desempeño | |
| Evaluación de Desempeño basado en competencias | |
| Objetivo: Medir el potencial que tiene el Talento Humano en el desarrollo de tareas | |
| Alcance: Talento Humano Administrativo y Auxiliares de Servicio de las Unidades Académicas de la UPEC. | |
| Procedimiento: <ol style="list-style-type: none"> 1. Unidad de Talento Humano planifica un cronograma de evaluación de desempeño (EDCED-001). 2. Conformar la subcomisión que se encargará de realizar la evaluación de desempeño del personal de las Unidades Académicas. 3. Fijar los objetivos específicos de la evaluación de desempeño 4. Comunicar a los Directores de Escuela los días que se llevará a cabo la evaluación acorde al cronograma. 5. Socializar los indicadores de evaluación en coordinación con el Director de Escuela y personal de apoyo. 6. Aplicar los métodos e instrumentos de evaluación de desempeño para recolectar la información. 7. Procesar y analizar la información obtenida de la evaluación de desempeño 8. Emitir informe de los resultados de la evaluación a Rectorado 9. Baja calificación aplicar el plan de mejora | |

Gráfico N° 81 Diagrama de Flujo de Evaluación de Desempeño



Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.5.4.1 Procedimiento y Flujo grama de Procesos de la Evaluación de Docentes de la UPEC.


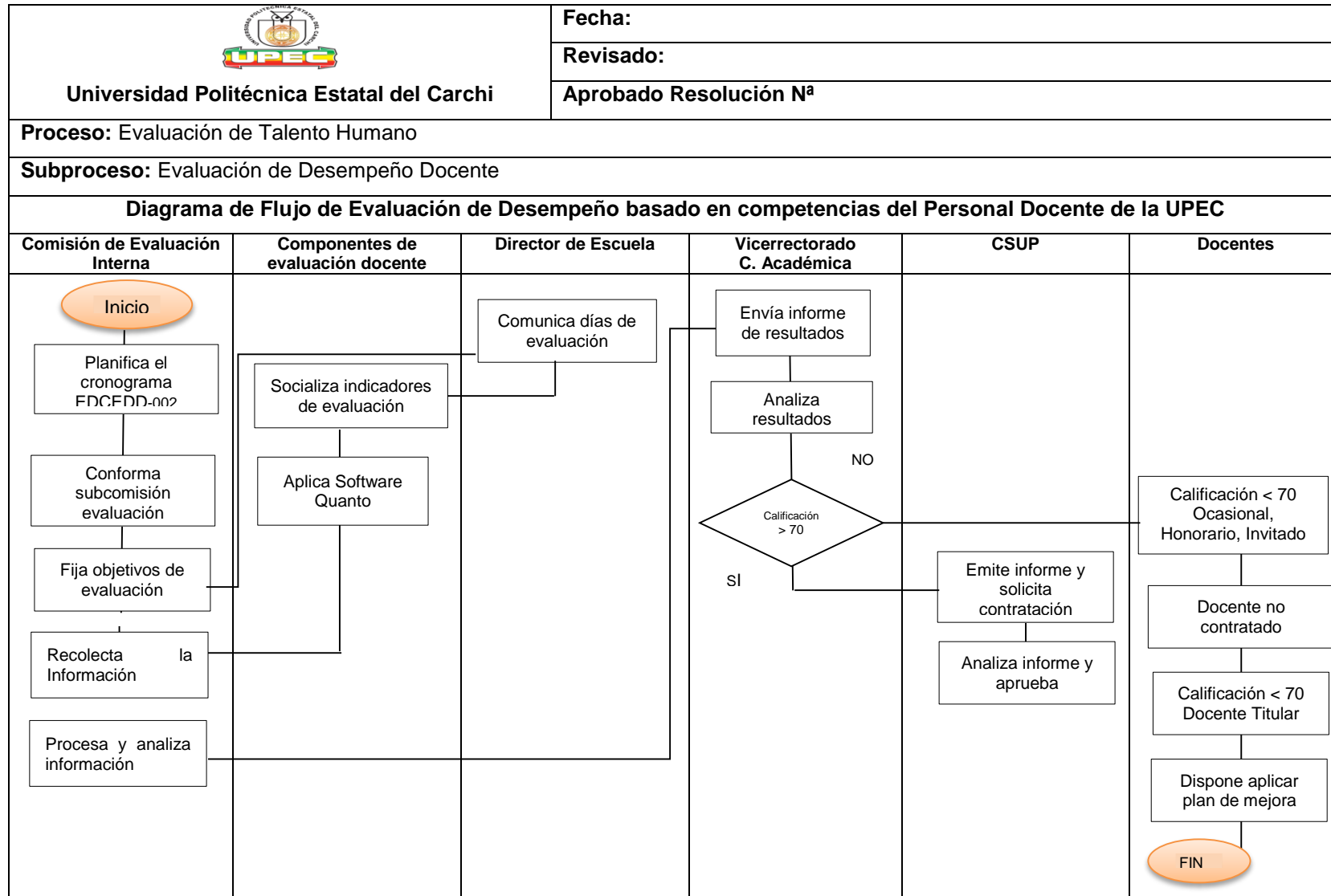
| | |
|--|--|
|  Universidad Politécnica Estatal del Carchi Unidades Académicas | Fecha: |
| | Revisado: |
| | Aprobado Resolución N^a |
| Proceso: Evaluación de Talento Humano | |
| Subproceso: Evolución de Desempeño | |
| Evaluación de Desempeño basado en competencias | |
| Objetivo: Medir el potencial que tiene el Talento Humano docente de las Escuelas de la UPEC en el desarrollo de actividades académicas, investigación, gestión o dirección. | |
| Alcance: Talento Humano Docente de las Escuelas de la UPEC | |
| <p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comisión de Evaluación Interna planifica un cronograma de evaluación de desempeño docente por Escuelas (EDCEDD-002). 2. Conformar la subcomisión que se encargará de realizar la evaluación de desempeño del personal docente de las Unidades Académicas de la UPEC. 3. Fijar los objetivos específicos de la evaluación de desempeño docente 4. Comunicar a los Directores de Escuela los días que se llevará a cabo la evaluación acorde al cronograma. 5. Socializar los indicadores de evaluación en coordinación con el Director de Escuela, Docentes, Director de Investigación, Estudiante, Director Administrativo. 6. Aplicar el software Quanto a los involucrados de evaluar, acorde a las actividades de docencia, investigación, gestión o dirección. 7. Procesar y analizar la información obtenida de la evaluación de desempeño 8. Emitir informe de los resultados de la evaluación a Vicerrectorado de docentes titulares, ocasionales, honorarios e invitados. 9. Baja calificación aplicar el plan de mejora | |

Gráfico N° 82 Diagrama de Flujo de Evaluación de Desempeño de Docentes



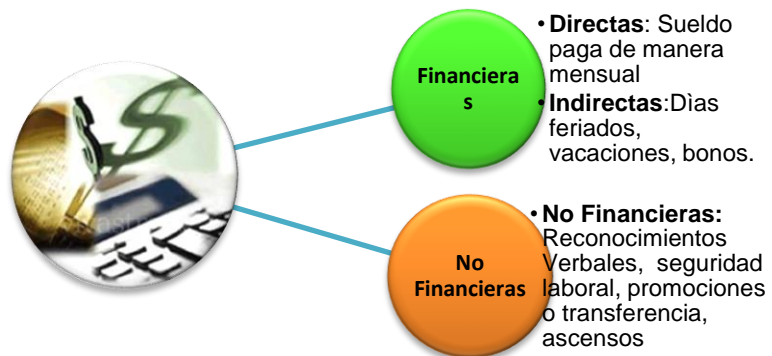
Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.6 COMPENSACIÓN DE TALENTO HUMANO

5.6.3.6.1 Remuneraciones

El tipo de remuneración que la autoridad nominadora paga al Talento humano de las Unidades Académicas son:

Gráfico N° 83 Tipos de Remuneración de personal

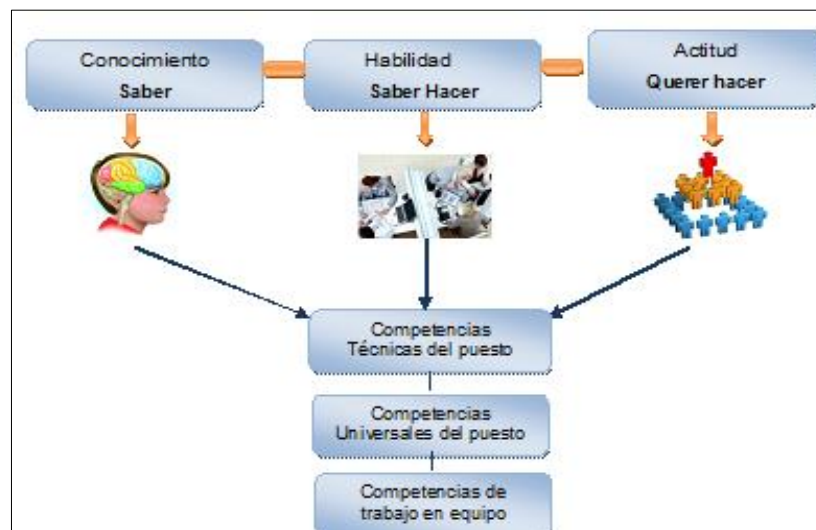


Fuente: Chiavenato, 2009, p.285
Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.6.2 Mapa de Competencias


Es una herramienta propuesta para el Talento Humano Administrativo y Auxiliar de Servicio de las Unidades Académicas se identifican tres aspectos claves conocimiento, habilidad y aptitud.

Gráfico N° 84 Mapa de Competencias



Elaborado por: Sandra Hualpa

Formato N° 37 Mapa de Competencias del Personal Administrativo y Auxiliares de Servicio de las Unidades Académicas

| Fuente: | | MAPA DE COMPETENCIAS | | | |
|---|---|----------------------|------------------------|---------------------|--------------|
|  | | MCPA-001 | | | |
| | | Código | Secretarías de Escuela | Grado de desarrollo | |
| Alto | Medio | | | Regular | Insuficiente |
| Conocimientos | | | | | |
| CSE-001 | Formación en Secretariado Ejecutivo | | | | |
| CSE-002 | Manejo de paquetes informáticos | | | | |
| CSE-003 | Idiomas extranjeros | | | | |
| CSE-004 | Experiencia en cargos similares (4 años) | | | | |
| CSE-005 | Ejecución de Procesos | | | | |
| CSE-006 | Técnicas de Redacción y Archivo | | | | |
| Habilidades | | | | | |
| HSE-001 | Toma de decisiones con mínima incidencia | | | | |
| HSE-002 | Desarrollo de trabajo rutinario | | | | |
| HSE-004 | Capacidad de organización del archivo | | | | |
| HSE-006 | Comunicación efectiva oral y escrita | | | | |
| HSE-007 | Compromiso y sentido de pertenencia | | | | |
| HSE-008 | Fluidez de ideas | | | | |
| Actitudes | | | | | |
| ASE-001 | Confidencialidad | | | | |
| ASE-002 | Ética | | | | |
| ASE-003 | Responsabilidad | | | | |
| ASE-004 | Honestidad | | | | |
| ASE-005 | respeto | | | | |
| Laboratorista de Escuela | | | | | |
| Conocimientos | | | | | |
| CLE-001 | Manejo de paquetes informáticos | | | | |
| CLE-002 | Experiencia en cargos similares (5 años) | | | | |
| CLE-003 | Conocimiento en biología y química, Física | | | | |
| CLE-004 | Conocimientos de sistemas, programación y redes | | | | |
| CLE-005 | Manipulación de equipos del laboratorio | | | | |
| CLE-006 | Lic. Enfermería - Ingeniero Sistemas - Redes | | | | |
| Habilidades | | | | | |
| HLE-001 | Reconocimiento de problemas | | | | |
| HLE-002 | Razonamiento inductivo | | | | |
| HLE-003 | Razonamiento deductivo | | | | |
| HLE-004 | Compromiso y sentido de pertenencia | | | | |
| Actitudes | | | | | |
| ALE-001 | Responsabilidad | | | | |
| ALE-002 | Puntualidad y asistencia | | | | |
| ALE-003 | Ética | | | | |
| ALE-004 | Honestidad | | | | |
| Auxiliares de Servicio de las Escuelas | | | | | |
| Conocimientos | | | | | |
| CASE-001 | Formación Secundaria | | | | |
| Habilidades | | | | | |
| HASE-001 | Comunicación oral y escrita | | | | |
| Actitudes | | | | | |
| AASE-001 | Responsabilidad | | | | |
| AASE-002 | Puntualidad y asistencia | | | | |
| AASE-003 | Ética | | | | |
| AASE-004 | Honestidad | | | | |

Manual de Evaluación de Competencias UPEC
Elaborado por: Sandra Hualpa

En el mapa de competencias es vital establecer el nivel de desarrollo del conocimiento, habilidad y actitud para lo cual se establece:

Nivel alto: Se representa con la letra A indica alto desarrollo

Nivel medio: Se representa con la letra B indica desarrollo bueno.

Nivel regular: Se representa con la letra C, indica bajo desarrollo

Nivel insuficiente: Se representa con la letra D indica que no existe desarrollo

5.6.3.6.2.1 Mapa de Competencias del Personal Docente de las Unidades Académicas de la UPEC.

En esta herramienta se analizan los cuatro aspectos fundamentales de docencia, investigación, gestión y vinculación.

Gráfico N° 85 Mapa de Competencias para la Planta Docente de la UPEC



Fuente: Reglamento de Escalafón Docente Nacional - CES
Elaborado por: Sandra Hualpa

Se establece niveles de calificación de las diferentes competencias desarrolladas en el Talento Humano Docente así:

Nivel alto: Se representa con la letra A indica alto desarrollo

Nivel medio: Se representa con la letra B indica desarrollo bueno.

Nivel regular: Se representa con la letra C, indica bajo desarrollo

Nivel insuficiente: Se representa con la letra D indica que no existe desarrollo

Formato N° 38 Mapa de Competencias del Talento Humano Docente de las Unidades Académicas

| MAPA DE COMPETENCIAS | | | | | |
|-----------------------------|--|----------------------------|--------------|----------------|---------------------|
| MCPD-002 | | | | | |
| Código | Docentes de la UPEC | Grado de desarrollo | | | |
| | | Alto | Medio | Regular | Insuficiente |
| Docencia | | | | | |
| D-001 | Aplicar metodología de enseñanza y aprendizaje conforme el modelo educativo UPEC | | | | |
| D-002 | Manejar de metodología de enseñanza presencial, virtual y en línea acorde al Reglamento de Escalafón del CES | | | | |
| D-003 | Manejar las TICs aplicado a la educación que solucione problemas tecnológicos | | | | |
| D-004 | Aplicar identidad ética en el desarrollo de sus actividades pedagógicas | | | | |
| D-005 | Planificar las actividades académicas para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes | | | | |
| D-006 | Desarrollar la comunicación efectiva oral y escrita en los estudiantes de la UPEC | | | | |
| D-007 | Maneja juicio y toma de decisiones para resolver problemas | | | | |
| D-008 | Desarrollar la capacidad de innovación en base al conocimiento científico y tecnológico | | | | |
| D-009 | Maneja pensamiento crítico en base a los principios de la Institución | | | | |
| D-10 | Proponer un ambiente de aprendizaje favorable en base al Reglamento de Escalafón Docente UPEC | | | | |
| D-11 | Identificar Problemas y establecer alternativas de solución en base al desarrollo de Proyectos de Investigación | | | | |
| Investigación | | | | | |
| I-001 | Identificar con facilidad el grupo de aprendizaje con el uso de instrumentos técnico pedagógicos | | | | |
| I-002 | Diseñar planificaciones de los módulos formativos en base a los lineamientos recibidos por la Dirección de Escuela | | | | |
| I-003 | Innovar la ejecución de Proyectos de Investigación y difundir los resultados encontrados | | | | |
| I-004 | Manejo de instrumentos operativos de investigación en base las funciones del personal docente de la UPEC | | | | |
| I-005 | Diseñar estrategias metodológicas de investigación para facilitar el aprendizaje de los estudiantes de la UPEC | | | | |
| I-006 | Manejo de recursos e instrumentos didácticos para garantizar el aprendizaje de los estudiantes de la Universidad | | | | |
| I-007 | Diseño de procedimientos operativos de investigación en base a lo dispuesto en el Reglamento de Escalafón Nacional | | | | |
| I-008 | Elaborar técnicas de evaluación para controlar y dirigir proyectos de Investigación de Tesis de Grado | | | | |
| I-009 | Tomar decisiones acertadas en base a la solución de problemas | | | | |
| I-010 | Generar producción y publicaciones científicas en referencia al Reglamento de Escalafón Nacional | | | | |
| I-011 | Elaboración de Proyectos de Investigación considerando las necesidades del entorno social | | | | |
| Dirección o Gestión | | | | | |
| DG-001 | Participar activamente en los procesos de evaluación y acreditación Institucional | | | | |

| | | | | | |
|---------------|--|--|--|--|--|
| DG-002 | Cumplir con responsabilidad y liderazgo las funciones asignadas | | | | |
| DG-003 | Promover la evaluación y mejora de procesos de gestión en base al Reglamento de Escalafón Institucional | | | | |
| DG-004 | Evaluar las competencias desarrolladas en el estudiante en base al modelo educativo de la UPEC | | | | |
| DG-005 | Promover el intercambio de experiencias | | | | |
| DG-006 | Elaborar informes semestrales de los módulos a su cargo en base a lo establecido en el Distributivo de Trabajo | | | | |
| Código | Vinculación | | | | |
| V-001 | Promueve el compromiso y el sentido de pertenencia en base a los principios institucionales | | | | |
| V-002 | Formular proyectos de Vinculación con la Colectividad en base a la LOSEP | | | | |
| V-003 | Generar el trabajo en equipo con la participación activa de estudiantes inmersos en la problemática social | | | | |
| V-004 | Comprometer a los estudiantes en la transmisión de conocimientos a la comunidad más necesitada | | | | |
| V-005 | Interpretar fácilmente el entorno social En base a lo establecido en el reglamento de Escalafón Institucional | | | | |
| V-006 | Participar activamente en la generación de alternativas de solución a problemas sociales | | | | |

Fuente: Reglamento de Escalafón Docente Nacional - CES
Elaborado por: Sandra Hualpa

Este instrumento comprende las competencias que debe tener un docente ligado a su trabajo, así como diseño de instrumentos para la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes y abarca sus cuatro ejes gestión, investigación, docencia e investigación.

5.6.3.6.3 Valoración de cargos del Personal Administrativo y Auxiliares de Servicio de las Unidades Académicas de la UPEC

Universidad Estatal Politécnica del Carchi

Dirección Administrativa

Resolución SENRES-RH-2005-000042

Norma Técnica Subsistema Clasificación de Puestos del Servicio Civil

Factores de la Valoración de Cargos

| INFORMACIÓN GENERAL | | | | COMPETENCIAS | | | | COMPLEJIDAD DEL PUESTO | | RESPONSABILIDAD | | Puntaje Puesto | GRADO | RMU ESCALA | Incremento | RMU Vigente |
|---------------------|---------------|------------------|------------------------|--------------------|-------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|----------------|-------|-------------|------------|-------------|
| # | Cargo | Relación Laboral | Dependencia | Instrucción Formal | Experiencia | Habilidades de gestión | Habilidades de comunicación | Condiciones de trabajo | Toma de decisiones | Rol del puesto | Control de resultados | | | | | |
| 1 | Director | Nombramiento | Escuela AEM | 200 | 100 | 100 | 100 | 20 | 100 | 200 | 100 | 920 | 16 | \$ 2.308,00 | \$ - | \$ 2.308,00 |
| 2 | Director | Nombramiento | Escuela de CEYNI | 200 | 100 | 100 | 100 | 20 | 100 | 200 | 100 | 920 | 16 | \$ 2.308,00 | \$ - | \$ 2.308,00 |
| 3 | Director | Nombramiento | Escuela ETE | 200 | 100 | 100 | 100 | 20 | 100 | 200 | 100 | 920 | 16 | \$ 2.308,00 | \$ - | \$ 2.308,00 |
| 4 | Director | Nombramiento | Escuela EDIA | 200 | 100 | 100 | 100 | 20 | 100 | 200 | 100 | 920 | 16 | \$ 2.308,00 | \$ - | \$ 2.308,00 |
| 5 | Director | Nombramiento | Escuela ENF | 200 | 100 | 100 | 100 | 20 | 100 | 200 | 100 | 920 | 16 | \$ 2.308,00 | \$ - | \$ 2.308,00 |
| 1 | Secretaria | Nombramiento | Escuela EDIA | 140 | 63 | 40 | 40 | 20 | 20 | 50 | 40 | 433 | 5 | 675,00 | \$ 305,00 | \$ 980,00 |
| 2 | Secretaria | Nombramiento | Escuela de Turismo y E | 140 | 63 | 40 | 40 | 20 | 20 | 50 | 40 | 433 | 5 | 675,00 | \$ 525,00 | \$ 1.200,00 |
| 3 | Secretaria | Ocasional | Escuela de Comercio E | 140 | 63 | 40 | 40 | 20 | 20 | 50 | 40 | 433 | 5 | \$ 585,00 | \$ - | \$ 585,00 |
| 4 | Secretaria | Ocasional | Escuela de Administra | 140 | 63 | 40 | 40 | 20 | 20 | 50 | 40 | 433 | 5 | \$ 585,00 | \$ - | \$ 585,00 |
| 5 | Secretaria | Nombramiento | Escuela de Enfermería | 140 | 63 | 40 | 40 | 20 | 20 | 50 | 40 | 433 | 5 | \$ 585,00 | \$ - | \$ 585,00 |
| 1 | Laboratorista | Nombramiento | Escuela EDIA | 170 | 75 | 80 | 60 | 60 | 40 | 100 | 60 | 645 | 9 | 986,00 | \$ 56,00 | 1.030,00 |
| 2 | Laboratorista | Ocasional | Escuela de AEM | 170 | 75 | 80 | 60 | 60 | 40 | 100 | 60 | 645 | 9 | 986,00 | \$ 56,00 | 1.030,00 |
| 3 | Laboratorista | Ocasional | Escuela de CEYNI | 170 | 75 | 80 | 60 | 60 | 40 | 100 | 60 | 645 | 9 | 986,00 | \$ 56,00 | 1.030,00 |
| 4 | Laboratorista | Ocasional | Escuela de ETE | 170 | 75 | 80 | 60 | 60 | 40 | 100 | 60 | 645 | 9 | 986,00 | \$ 56,00 | 1.030,00 |
| 5 | Laboratorista | Ocasional | Escuela de ENF | 170 | 75 | 80 | 60 | 60 | 40 | 100 | 60 | 645 | 9 | 986,00 | \$ 56,00 | 1.030,00 |
| 1 | Auxiliar | Nombramiento | Dependencia | 45 | 13 | 20 | 20 | 20 | 20 | 25 | 20 | 183 | 1 | 527,00 | \$ 223,00 | \$ 750,00 |
| 2 | Auxiliar | Ocasional | Dependencia | 45 | 13 | 20 | 20 | 20 | 20 | 25 | 20 | 183 | 1 | 527,00 | \$ - | \$ 360,00 |

Fuente: Navas, 2012

Adaptado por: Sandra Hualpa

La valoración de cargos se la considera para establecer los sueldos al personal que labora en las Unidades Académicas de la Universidad, considerando la Norma Técnica SENRES-RH-2005-000042, establecida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Para asignar la remuneración a la Planta docente de la Institución, se considera el art. 84 del Reglamento de Carrera Académica y Escalafón del Profesor Investigador de la UPEC:

- a. **Escalafón:** Profesor Titular Auxiliar, Titular Agregado, Titular Principal y Titular Principal 1-10.
- b. **Tiempo de dedicación:** Para los profesores Titulares Auxiliares y Agregados de tiempo completo el cálculo se muestra a continuación:

Tabla N° 66 Remuneración de docentes titulares por tiempo de dedicación

| Tiempo de Dedicación | Tiempo completo | Medio Tiempo | Tiempo Parcial | | |
|------------------------|-----------------|--------------|-----------------|--------|--------|
| | | | Clase de Tiempo | | |
| | | | A | B | C |
| Horas Semanales | 40 | 20 | 15 | 10 | <10 |
| Ponderación RBU | 1 | 0.50 | 0.30 | 0.25 | 0,14 |
| Base | 2000,00 | 1000,00 | 600,00 | 500,00 | 280,00 |

Fuente: Reglamento Escalafón Docente UPEC
Adaptado por: Sandra Hualpa

Tabla N° 67 Remuneración de docentes titulares considerando título

| TÍTULO | CATEGORÍA | | | | | | | | | |
|-------------|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ponderación | — | 1.05 | 1.10 | 1.15 | 1.20 | 1.25 | 1.30 | 1.35 | 1.40 | 1.45 |
| Maestría | 2000 | 2100 | | | | | | | | |
| PhD | 3600 | 3780 | 3960 | 4140 | 4320 | 4500 | 4680 | 4860 | 5040 | 5220 |

Fuente: Reglamento Escalafón Docente UPEC
Adaptado por: Sandra Hualpa

Tabla N° 68 Remuneración de docentes Ocasionales, Honorarios e Invitados

| Básico General 2000 | Tiempo completo | Medio Tiempo | Tiempo Parcial | | |
|----------------------|-----------------|--------------|-----------------|------|------|
| | | | Clase de Tiempo | | |
| | | | A | B | C |
| Horas Semanales | 40 | 20 | 15 | 10 | <10 |
| Ponderación Maestría | 0.80 | 0.40 | 0.30 | 0.20 | 0.14 |
| Ponderación PhD | 1.5 | 0.75 | 0.56 | 0.38 | 0.30 |

Fuente: Reglamento Escalafón Docente UPEC
Adaptado por: Sandra Hualpa

5.6.3.6.4 Reforma Web de las remuneraciones del Personal de las Unidades Académicas.


Es necesario registrar los contratos o acciones de personal en el ESIPREN (sistema presupuestario de remuneración y nómina) para que el personal nuevo que ingresa sea aprobado por el Ministerio de Finanzas y conste en el distributivo de personal.

5.6.3.6.5 Rol de Pagos del Personal de las Unidades Académicas.

Luego de que el Ministerio de Finanzas aprueba el distributivo de personal se procede a elaborar el Rol de pagos, en donde se hace constar lo siguiente:


- a. **Ingresos:** Remuneración unificada, fondos de reserva, horas extras, bonos.
- b. **Descuentos:** Aporte Personal 11.35%, prestamos que adquiera el empleado con instituciones financieras, anticipos de sueldo, impuesto a la renta, retenciones judiciales, descuentos ASET, ADUPEC, asuntos sociales, multas, otros.
- c. **Cantidad líquida a recibir:** Resulta de los ingresos menos los descuentos.

Formato N° 39 Rol de Pagos General del Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC

|  <p align="center">ROL DE PAGOS GENERAL RRPGUA-001</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|------------------|-----------|-----------------------|------------|-------------|------------|--------------|-------------------|------------------------|----------------|--------------|---------------------|--------|------|---------------------|--------------------|------------------|---------------|
| Nº CÉDULA | APELLIDOS Y NOMBRES | INST. FINANCIERA | Nº CUENTA | APORTE PATRONAL 9.15% | IECE 0.50% | SECAP 0.50% | RMU_SUELDO | HORAS EXTRAS | TOTAL DE INGRESOS | APORTE PERSONAL 11.35% | CACET PRÉSTAMO | CACET AHORRO | ANTICIPOS DE SUELDO | ADUPEC | ASET | IMPUESTO A LA RENTA | RETENCIÓN JUDICIAL | TOTAL DESCUENTOS | TOTAL A PAGAR |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <hr/> Director Financiero | | | | | | | | | | <hr/> Contador General | | | | | | | | | |

Elaborado por: Sandra Hualpa

Formato N° 40 Nómina de pago Individual del Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC

|  NÓMINA DE PAGO INDIVIDUAL | | | |
|--|------|-----------------------------|-------------|
| RNPIUA-001 | | | |
| Nombres: | | Fecha: | Mes: |
| Cargo: | | Cédula de Identidad: | |
| Institución Financiera: | | N° Cuenta: | |
| Telefono: | | Email: | |
| INGRESOS | | GASTOS | |
| Remuneración/Sueldo | 0,00 | | |
| Fondos de Reserva | 0,00 | Aporte Personal 11.35% | 0,00 |
| Horas Extras | 0,00 | Préstamo Quirografario | 0,00 |
| | | Préstamo Hipotecario | 0,00 |
| | | CACET Préstamo | 0,00 |
| | | CACET Ahorro | 0,00 |
| | | Anticipos de Sueldo | 0,00 |
| | | ADUPEC | 0,00 |
| | | ASET | 0,00 |
| | | Impuesto a la Renta | 0,00 |
| | | Retención Judicial | 0,00 |
| | | Asuntos Sociales | 0,00 |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | Total Descuentos: | 0,00 |
| | 0,00 | VALOR A RECIBIR: | 0,00 |
| Contador General | | Recibí conforme | |

Fuente: Dirección Financiera UPEC
Adaptado por: Sandra Hualpa

Tabla N° 69 Remuneraciones y Beneficios Sociales

| Concepto | Mes de pago | Monto a pagar |
|----------------------------|--|---|
| Sueldo RMU | Todos los meses | Trabajadores en general 318,00 a partir de 2013 |
| Horas Extras | Al final de cada mes en el que se laborado las horas extras | Sueldo/240 horas mensuales 50% de recargo horas extras diurna 100% recargo horas extras nocturnas pasado 24 horas, fin de semana y feriados |
| Decimotercera Remuneración | Hasta el 24 de diciembre de cada año | 12va. Parte de la remuneración percibida entre el 1 de diciembre del año anterior y el 30 de noviembre del año en curso |
| Décimo cuarta Remuneración | Hasta el 15 de agosto de cada año (sierra) | 1 Salario mínimo en forma proporcional del tiempo trabajado entre el 1 de agosto del año anterior hasta el 1 de julio del año en curso |
| Fondos de reserva | El empleador pagara al empleado cada mes | 12va. Parte de la remuneración total mensual a partir 2do año de labores |
| Aporte Patronal | El empleador deberá depositar al IEES máximo hasta el 15 de cada mes | 12,15% de la remuneración del trabajador, el 11,35 corresponde al seguro IEES y el 0,50% IECE, 0,50% SECAP |
| Vacaciones | Cuando el empleado hace uso de sus vacaciones | 24va. Parte de la remuneración recibida durante el año de trabajo |

Fuente: Remuneraciones y beneficios 2012 hoy en <http://www.prk.com.ec/pdf/> 06/04/2013
Adaptado por: Sandra Hualpa

5.6.3.6.6 Procedimiento y Flujo grama de Proceso de Compensación y Beneficios de Talento Humano.


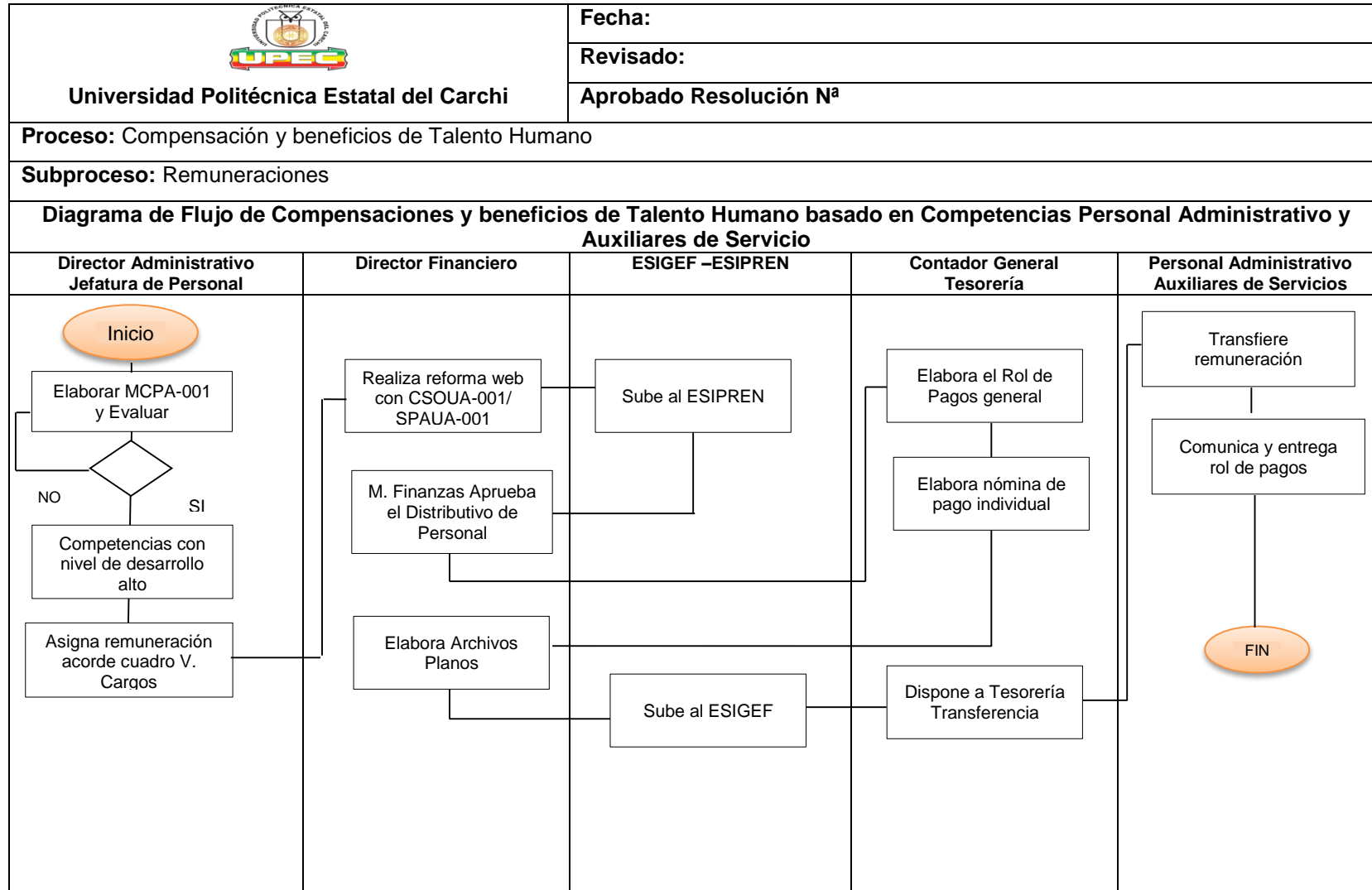
| | |
|--|--|
|  Universidad Politécnica Estatal del Carchi Unidades Académicas | Fecha: |
| | Revisado: |
| | Aprobado Resolución N^º |
| Proceso: Compensación y beneficios de Talento Humano | |
| Subproceso: Remuneraciones | |
| Compensación y beneficios de Talento Humano basado en competencias | |
| Objetivo: Incentivar el trabajo realizado por el Talento Humano administrativo y de Servicios de las Unidades Académicas. | |
| Alcance: Talento Humano Administrativo y Auxiliares de Servicios | |
| <p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el Mapa de Competencias MCPA-001 y evaluar al Talento Humano. 2. Asignar la remuneración al empleado considerando el cuadro de valoración de cargos 3. Realizar la reforma web registrando datos del contrato (CSOUA-001) o la acción de personal (SPAPUA-001) en el Sistema Presupuestario de Remuneración y Nómina ESIPREN. 4. Aprobado el Distributivo de Personal por el Ministerio de Finanzas, elabora el rol de pagos general del talento Humano de las Unidades Académicas. 5. Elaborar la nómina de pago individual del Talento Humano 6. Elaborar los archivos Planos con los datos del rol de pagos y subir al Sistema de Gestión Financiera ESIGEF. 7. Transferencia de la Remuneración a la cuenta bancaria de cada beneficiario. 8. Comunica y entregar el Rol de pagos al Empleado. | |

Gráfico N° 86 Diagrama de flujo de Compensaciones de Talento Humano



Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.6.6.1 Procedimiento y Flujo grama de Proceso de Compensación y Beneficios del Talento Humano.


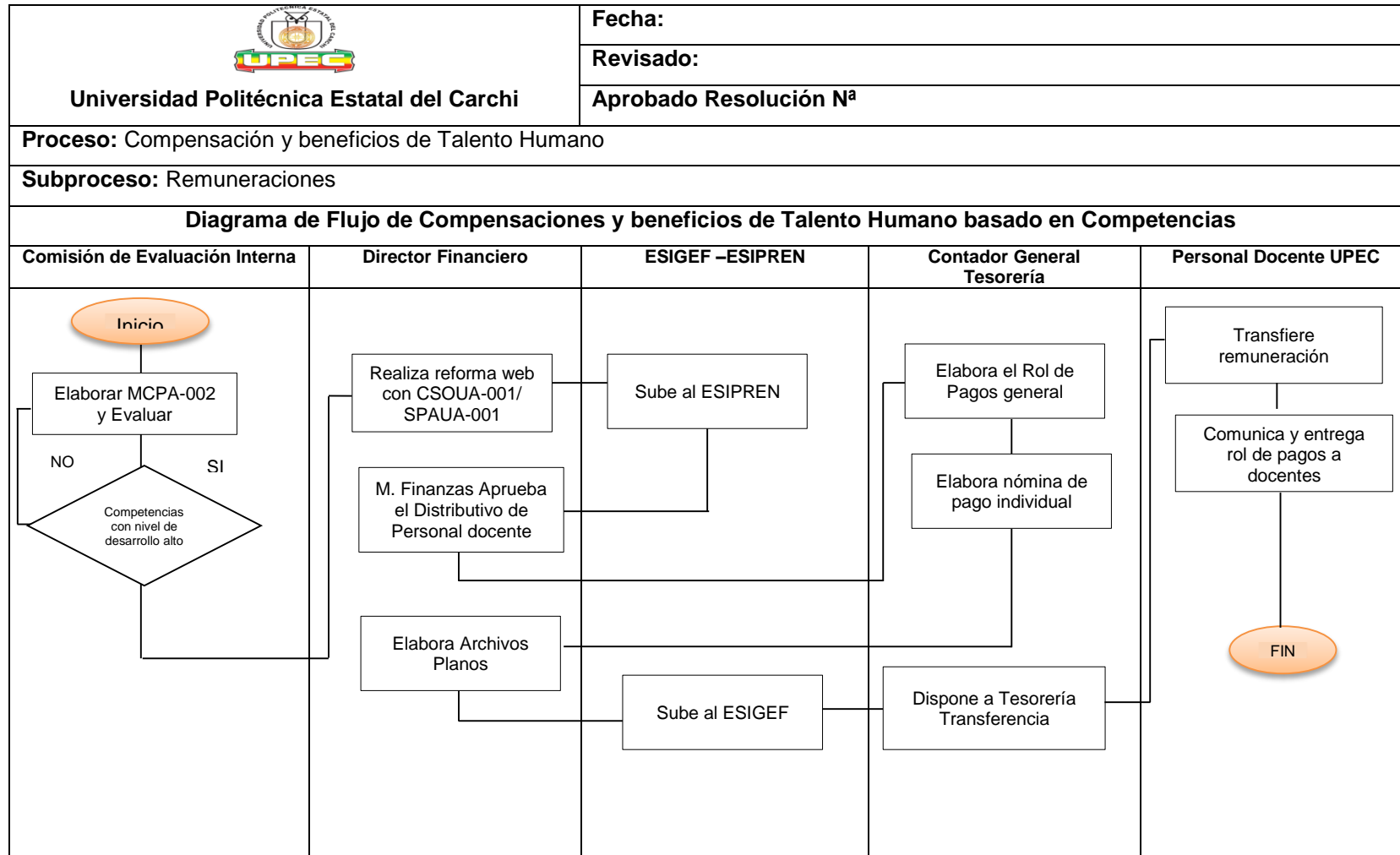
| | |
|---|-------------------------------|
|  Universidad Politécnica Estatal del Carchi Unidades Académicas | Fecha: |
| | Revisado: |
| | Aprobado Resolución Nª |
| Proceso: Compensación y beneficios de Talento Humano | |
| Subproceso: Remuneraciones | |
| Compensación y beneficios de Talento Humano basado en competencias | |
| Objetivo: Incentivar el trabajo realizado por el personal docente de las Unidades Académicas. | |
| Alcance: Talento Humano Docente | |
| <p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el Mapa de Competencias MCPD-002 y evaluar al Talento Humano Docente 2. Asignar la remuneración al docente acorde al Distributivo de Trabajo aprobado por el CSUP, considerando el tipo de docente Titular, Ocasional, Honorario o Invitado, horas de dedicación. 3. Realizar la reforma web registrando datos del contrato (CSOUA-001) docentes Ocasionales, Honorarios o Invitados o la acción de personal (SPAPUA-001) docentes Titulares en el Sistema Presupuestario de Remuneración y Nómina ESIPREN. 4. Aprobado el Distributivo de Personal docente por el Ministerio de Finanzas, elabora el rol de pagos general del talento Humano docente de las Unidades Académicas. 5. Elaborar la nómina de pago individual del Talento Humano docente 6. Elaborar los archivos Planos con los datos del rol de pagos y subir al Sistema de Gestión Financiera ESIGEF. 7. Transferencia de la Remuneración a la cuenta bancaria de cada beneficiario. 8. Comunica y entregar el Rol de pagos al docente. | |

Gráfico N° 87 Diagrama de flujo de Compensaciones de Talento Humano Docente



Elaborado por: Sandra Hualpa




5.6.3.7 RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO

5.6.3.7.1 Seguridad y Salud Ocupacional

5.6.3.7.1.1 Higiene Laboral

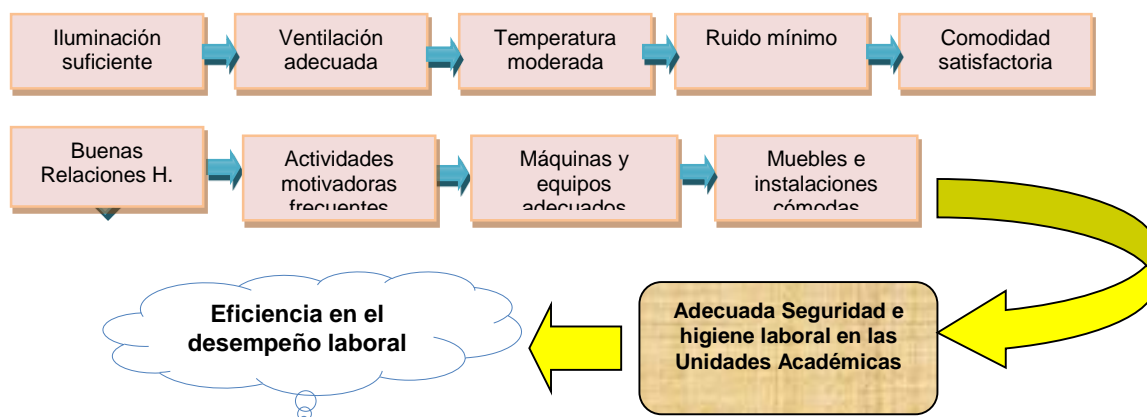
Para que el personal de las Unidades Académicas de la Institución pueda mantener su bienestar personal y mejorar su desempeño laboral es vital realizar un Plan de Higiene Laboral.

Tabla N° 70 Plan de Acción de Higiene Laboral para el Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC

| Aspectos del Plan | Denominación | Acciones a realizar | Resultados |
|---|-------------------------|---|---|
| 1. Entorno Físico del Trabajo  | Iluminación | Dotar la cantidad de luz adecuada acorde a las actividades a realizar | Prevención de enfermedades oculares del trabajador |
| | Ventilación | Proveer de ventanas suficientes para evitar la acumulación de gases (uso de máscaras si es necesario) | Prevención de enfermedades respiratorias |
| | Temperatura | Adecuar con medios naturales o artificiales la temperatura razonable para el trabajador | Proteger la salud de docentes, estudiantes y empleados de las Escuelas de la UPEC |
| | Ruido | Instalar los equipos o máquinas que produzcan ruido en lugares aislados al personal de las Escuelas de la UPEC (uso de auriculares, tapones) | Desempeño de trabajo laboral sin interrupciones y molestias al personal |
| 2. Entorno Psicológico del trabajo  | Comodidad | Promover un buen ambiente de trabajo, compartir tareas, evaluaciones en grupos de trabajo, actividades sociales | Personal satisfecho en el lugar de trabajo con bajos riesgos de estrés laboral |
| | Relaciones H. | Propiciar cursos o seminarios para mejorar las relaciones interpersonales | Eficiente atención al usuario |
| | Actividades motivadoras | Promover el ascenso de personal, realizar incentivos al mejor trabajador | Personal comprometido con la Institución, desempeño laboral eficiente |
| 3. Aplicación del Principio ergonómico  | Máquinas y equipos | Otorgar al personal las máquinas y equipos adecuados a las características del Talento Humano | Prevenir enfermedades profesionales |
| | Muebles e instalaciones | Adecuar los muebles de oficina acorde al tamaño de la persona | Talento humano cómodo en su lugar de trabajo |

Fuente: Chiavenato, 2009, p.474
 Elaborado por: Sandra Hualpa

Gráfico N° 88 Plan de Acción de Seguridad y Salud Ocupacional para las Unidades Académicas de la UPEC




Fuente: Seguridad e Higiene en el trabajo hoy en <http://www.monografias.com/trabajos65/seguridad-higiene-trabajo/> 08/04/2013
 Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.7.1.2 Salud Ocupacional

Implica que el Talento Humano de las Unidades Académicas de la Universidad debe mantener un estado físico, emocional y mental en su entorno laboral.

Para lo cual se propone el siguiente Plan de acción:

Tabla 71 Plan de Acción de Salud Ocupacional para las Unidades Académicas de la UPEC

| Denominación | Acciones a realizar | Resultados |
|---|--|--|
|  Accidente Ocupacional | Actuar con rapidez y seguridad | Serenidad y atención inmediata al personal afectado |
| | Verificar el estado vital del paciente | Control y estabilidad inmediata del empleado |
| | Acompañar al paciente hasta que se sienta mejor | Confianza y pronta recuperación del empleado |
| | Solicitar ayuda inmediata en caso de requerirla | Atención inmediata al personal de las Escuelas de la Institución |
| | Mantener los implementos de primeros auxilios en condiciones óptimas en cada Unidad Académica. | Estabilizar al paciente de manera oportuna |

Fuente: Chiavenato, 2009, p 476
 Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.7.1.3 Estrés en el trabajo

Se presenta de manera habitual en el personal de las Unidades Académicas, debido al volumen de trabajo que genera diariamente por cuestiones de evaluación y acreditación Institucional. Por lo que propone el siguiente plan para minimizar el estrés así:

Tabla N° 72 Plan para minimizar el Estrés en las Unidades Académicas de la UPEC

| Aspectos del Plan | Denominación | Estrategia | Resultados |
|--|-------------------------------|---|---|
| 1. Puesto de trabajo  | Sobrecarga de trabajo | Normalizar el trabajo diario | Minimizar fatiga y ansiedad del talento humano |
| | Rigidez | Flexible en los procesos de trabajo | Mejoramiento continuo y desarrollo de competencias |
| 2. Funciones asignadas  | Duplicidad de funciones | Asignar manual de Procesos | Especialización en las funciones |
| | Falta de apoyo | Control y ayuda diaria en las tareas | Trabajo de calidad |
| | Sobrecarga de responsabilidad | Compartir responsabilidades | Trabajo en equipo |
| 3. Estructura  | Inadecuada Comunicación | Comunicación participativa | Buenas relaciones interpersonales |
| | Poca Participación | Promover relaciones de cooperación entre jefe y subordinado | Alcanzar niveles óptimos de eficiencia del personal |
| | Baja Coordinación | Planificación del Trabajo diario a ejecutar | Utilizar lapso de tiempo para relajarse de su actividad laboral |
| 4. Factores Externos  | Familiares | Otorgar el permiso necesario para solucionar problemas personales | Talento Humano concentrado en su trabajo |
| | Problemas Económicos | Brindar las facilidades económicas como anticipos de sueldo al personal | Mejorar la estabilidad emocional del empleado |

Fuente: Chiavenato, 2009, p 476
Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.7.1.3.1 Medidas a tomar



- Identificar las actividades que producen el estrés en el puesto de trabajo
- Mejorar los hábitos de trabajo, planificando de mejor manera las actividades a ejecutar en las Unidades Académicas.
- Combinar el trabajo rutinario con nuevas actividades
- Propender una alimentación saludable, como frutas, cereales, evitar la cafeína.

- Dormir lo suficiente dejando a un lado los problemas pendientes por resolver el siguiente día.

5.6.3.7.1.4 Prevención de Accidentes


El propósito principal es prevenir los riesgos y posibles accidentes en el área de trabajo con la finalidad de que el Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC desarrolle sus actividades laborales en un ambiente seguro de trabajo.

Tabla Nº 73 Plan de Acción para prevenir los accidentes del Talento Humano de las Unidades Académicas

| Aspectos del Plan | Denominación | Estrategia | Resultados |
|--|---|--|--|
| 1.- Eliminar las Condiciones inseguras  | Registro de accidentes sucedidos | Elaborar planillas de análisis de seguridad en el trabajo | Evaluar constantemente las áreas que causan accidentes |
| | Control de orden y limpieza | Proporcionar las herramientas e insumos para mantener limpia el área de trabajo | Control minucioso de que las áreas de trabajo se mantengan limpias y en orden |
| | Control del uso de herramientas y equipos | Instruir a al personal de las Escuelas sobre su uso y manejo | Mantener un inventario de los herramientas, equipos e insumos |
| | Señalización | Colocar en áreas visibles para reducir el riesgo laboral del personal | Controlar que las señalizaciones se encuentren en buen estado |
| | Supervisión de infraestructura | Verificar que las instalaciones de las Unidades Académicas se encuentren en buen estado | Prevenir riesgos y tomar alternativas preventivas tiempo |
| 2.Reducción de actos Inseguros  | Proceso de Selección de personas | Las técnicas de selección permiten determinar la habilidad visual del personal de las Escuelas | Lograr minimizar los riesgos del talento humano con su habilidad motora y visual |
| | Comunicación Interna | Difundir la información necesaria sobre seguridad en el trabajo, uso de carteles, volantes | Mantener informado al personal sobre los posibles riesgos en el trabajo |
| | Entrenamiento | Instruir al personal sobre los procedimientos a seguir en caso de accidentes en el trabajo | Preparar al personal en caso de posibles accidentes |

Fuente: Chiavenato, 2009, p. 488
 Elaborado por: Sandra Hualpa

**Formato N° 41 Planilla de análisis de Seguridad en el trabajo para las
Unidades Académicas de la UPEC**

| | | | |
|--|--|-----------------------------|--|
|  Planilla para analizar la Seguridad en el Trabajo HSLPASTUA-001 | | | |
| Nombre del Servidor Observado: | | | Fecha: |
| Cargo de Servidor: | | | Área//Dep: |
| Aspectos a observar | | | |
| Descripción resumida del trabajo que realiza: | | | |
| Actividades o pasos del trabajo que realiza | Materiales/equipos/insumos utilizados | Peligros potenciales | Procedimientos laborales recomendados |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Analizado por: | | Analizado por: | |






Fuente: Análisis de Seguridad en el trabajo hoy en <http://www.tdi.texas.gov/pubs/videoresourcessp/>
10/04/2013

Adaptado por: Sandra Hualpa

5.6.3.7.2 Relaciones con los empleados

El Talento Humano por ser el elemento más importante dentro de la Organización requiere de atención, debido a que enfrenta situaciones internas y externas, es decir que están sujetos a preocupaciones familiares, económicas de salud entre otras; que pueden afectar de manera directa el desempeño laboral en las Unidades Académicas de la Institución, de allí que se hace necesario diseñar un Plan de acción de relaciones con los empleados para las Escuelas de la UPEC.

Tabla N° 74 Plan de Acción de Relaciones con los de las Unidades Académicas de la UPEC

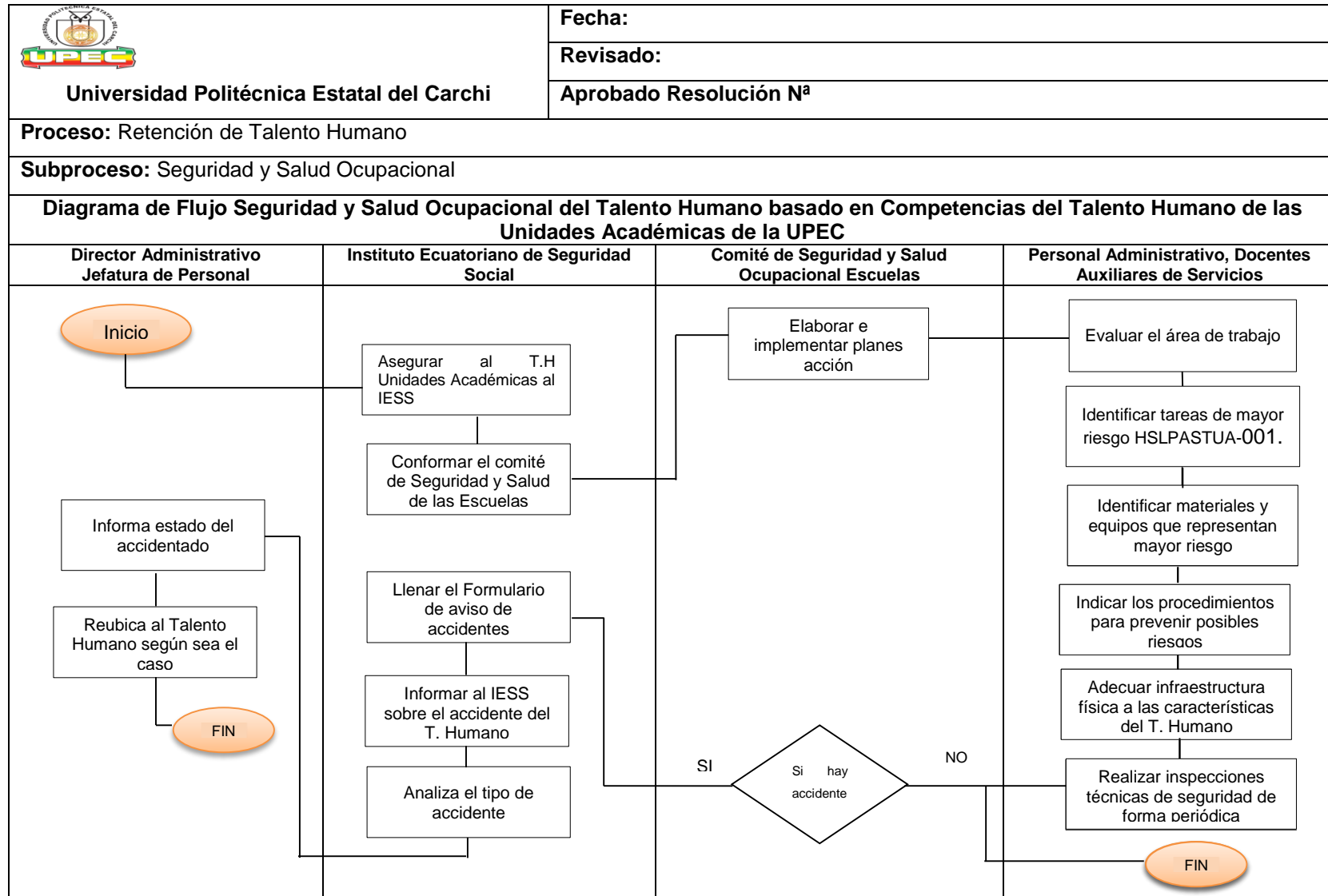
| Aspectos del Plan | Acciones a realizar | Resultados |
|---|--|--|
| 1. Comunicación  | Breve explicación de la filosofía de las Unidades Académicas | Mantener informado al Talento Humano de políticas, valores, normas a cumplir |
| | Solicitar opiniones del trabajo a realizar en las Unidades Académicas | Participación activa del talento humano |
| | Brindar sugerencias generales en los procedimientos a cumplir en el lugar de trabajo | Trabajo eficiente y de calidad |
| 2. Cooperación  | Jefe inmediato debe compartir el proceso de toma de decisiones con el empleado | Compromiso del Talento Humano en el área de trabajo |
| | Brindar las directrices generales del trabajo a realizar en las Unidades Académicas | Trabajo en equipo y eficiencia en la ejecución de tareas asignadas |
| 3. Protección  | Brindar apoyo incondicional al empleado en caso de posibles represalias | Empleado satisfecho en el lugar de trabajo |
| | Velar por que el área de trabajo cumpla las condiciones físicas requeridas por el Talento Humano | Talento Humano cómodo en su lugar de trabajo |
| 4. Ayuda  | Promover relaciones de trabajo interpersonales | Logro de objetivos a corto plazo |
| | Propiciar el desarrollo de sus competencias | Talento Humano innovador en los procesos de trabajo |
| 5. Disciplina  | Exponer claramente al talento Humano de las Escuelas las normas y políticas de trabajo | Evitar conflictos en la ejecución de su trabajo |
| | Indicar los horarios de trabajo pertinentes | Cumplimiento de las tareas al talento Humano asignadas |

Fuente: Chiavenato, 2009, p 447
Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.7.3 Procedimiento y Flujo grama de Proceso Seguridad y Salud Ocupacional del Talento Humano.

| | |
|--|--|
|  Universidad Politécnica Estatal del Carchi Unidades Académicas | Fecha: |
| | Revisado: |
| | Aprobado Resolución N^a |
| Proceso: Retención de Talento Humano | |
| Subproceso: Seguridad y Salud Ocupacional | |
| Retención de Talento Humano basado en competencias | |
| Objetivo: Prevenir los posibles accidentes y reducir el nivel de riesgos laborales que pudieran ocasionarse en los puestos de trabajo. | |
| Alcance: Talento Humano Administrativo, Docentes y Auxiliares de Servicio de las Unidades Académicas | |
| Procedimiento: <ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar al Talento Humano de las Unidades Académicas de la Universidad al IESS 2. Conformar el Comité de Seguridad y Salud Ocupacional en las Escuelas 3. Implementar los Planes de acción para prevenir riesgos laborales y enfermedades profesionales. 4. Evaluar el área de trabajo donde el Talento Humano de las Escuelas realiza su trabajo. 5. Identificar las tareas que repercuten mayor riesgo en el puesto de trabajo aplicando la planilla HSLPASTUA-001. 6. Identificar los materiales, equipos e insumos que representan mayor riesgo al ejecutar las tareas asignadas al talento humano de las Escuelas de la UPEC. 7. Indicar al Talento Humano los procedimientos a seguir para prevenir posibles riesgos de accidentes. 8. Adecuar la infraestructura física acorde a las características del Talento Humano de las Unidades Académicas. 9. Realizar de forma periódica inspecciones técnicas de Seguridad al Talento Humano de las Unidades Académicas. 10. En caso de accidentes llenar el formulario de aviso de Accidentes del IESS e informar su estado 11. Reubicar al Talento Humano según la lesión sufrida por el accidentado | |

Gráfico N° 89 Diagrama de Flujo de Seguridad y Salud Ocupacional



Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.8 PROCESO PARA SUPERVISAR A LAS PERSONAS EN BASE A COMPETENCIAS.

Enfocado en la teoría Y es necesario manejar en las Unidades Académicas de la Universidad un sistema de supervisión flexible con el propósito de aumentar la participación, creatividad y el compromiso del Talento Humano en el desempeño de sus labores cotidianas.

5.6.3.8.1 Bases de datos del Talento Humano de las Unidades Académicas

Para que exista una adecuada gestión de talento humano en las Escuelas de la UPEC se requieren de diferentes bases de datos del personal, los mismos que deben estar interconectados que permitan obtener y almacenar información para tomar decisiones, estos datos pueden ser:

Gráfico N^o 90 Base de datos de Talento Humano



Fuente: Chiavenato, 2009, p 512
Elaborado por: Sandra Hualpa

La base de datos permite obtener información relevante al usuario, mantener y actualizar la base de datos del talento humano de las Escuelas de la Universidad es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos.


Gráfico N° 91 Base de datos para el Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC

| Registro de Personal | Registro de puestos | Registro de secciones / | Registro de Remuneración | Registro de Prestaciones | Registro de Entrenamiento | Registro médico |
|------------------------------------|--------------------------------|--|---|--------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Nombres | Nº puestos por Escuela | Area | Salario mensual | Afiliación al IESS | Cursos recibidos en el área | Ficha médica |
| Cédula de identidad | Requisitos del puesto | Departamento | Salario por horas | Seguro de Vida | Conocimientos en el área | Frecuencia de consultas |
| Fecha y lugar de nacimiento | Nombre de cada puesto | Departamento | Incentivos Salariales | Seguro de Salud | Competencias del puesto | Exámenes médicos |
| Nacionalidad | Fecha de admisión | Nº Secretarías por Escuela | Bonos | | Idiomas | |
| Estado Civil | Empresa en la que trabajó | Nº Auxiliares de Servicios por Escuela | Salario Inicial | | Paquetes informáticos de | |
| Dirección Domiciliaria: | Fecha de separación | Nº Docentes Titulares | Nº Cuenta Bancaria Institución Financiera | | | |
| Teléfono: | Motivo de la separación | Nº Docentes Ocasionales | | | | |
| Correo Electrónico | Ultimo cargo ocupado | Nº Docentes Honorarios | | | | |
| Nivel Educativo: | Referencias del jefe inmediato | | | | | |
| Secundaria | | | | | | |
| Superior Tecnológica | | | | | | |
| Superior Universitaria | | | | | | |
| Maestría | | | | | | |
| Doctorado | | | | | | |
| Institución: | | | | | | |
| Años Cursados: | | | | | | |
| Título Obtenido: | | | | | | |
| Numero de Registro en la SENESCYT: | | | | | | |

Fuente: Chiavenato, 2009, p 515
 Elaborado por: Sandra Hualpa

fijar los horarios de trabajo, horas de descanso diario, días festivos con el fin de que el trabajo pueda ser planificado con anticipación.

Formato N° 43 Calendario Académico Semestral del Talento Humano Docente de las Unidades Académicas de la UPEC

|  CALENDARIO ACADÉMICO SPCAPD-001 | | |
|--|--------------|-----------------------------|
| Periodo Académico: | | Vigencia: |
| Aprobado Resolución CSUP N°: | | Fecha de Aprobación: |
| Actividades | Fecha | Observaciones |
| Inscripciones | | |
| Estudiantes SNNA | | |
| Matriculas Ordinarias | | |
| Administración de Empresas y Marketing | | |
| Administración de Empresas y Marketing | | |
| Desarrollo Integral Agropecuario | | |
| Turismo y Ecoturismo | | |
| Enfermería | | |
| Programa de Suficiencia de Inglés | | |
| Matriculas Extraordinarias | | |
| Escuelas UPEC | | |
| Programa de Suficiencia de Inglés | | |
| Inicio de Clases | | |
| Escuelas UPEC | | |
| Programa de Suficiencia de Inglés | | |
| Estudiantes SNNA | | |
| Entrega de notas | | |
| Nota Primera Parcial | | |
| Nota Segunda Parcial | | |
| Nota Final | | |
| Evaluaciones de Supletorios | | |
| Entrega nota supletorios | | |
| Fin de Clases de Pregrado | | |
| Evaluación Docente | | |
| Autoevaluación Docente | | |
| Evaluación por Pares | | |
| Evaluación Directivos a Docentes | | |
| Evaluación del Estudiante al Docente | | |
| Capacitación | | |
| Docentes de las Escuelas UPEC | | |
| Vacaciones | | |
| Docentes | | |
| Estudiantes | | |
| Días Festivos en el Semestre | | |
| Institucionales | | Nacionales |
| | | |
| | | |
| Proximo Periodo Académico | | |
| Actividades | Fecha | Observaciones |
| Matriculas Ordinarias | | |
| Matriculas Extraordinarias | | |
| Inicio de clases proximo periodo | | |

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

Fuente: Calendario Académico marzo/agosto 2013 Resolución N° CSUP
Adaptado por: Sandra Hualpa

El Calendario Académico es un instrumento técnico que lo elabora la Comisión Académica y lo presenta al Consejo Superior Universitario Politécnico para su aprobación final, en este documento se encuentra

plasmado la planificación semestral de las actividades académicas de la planta docente de las Escuelas de la Universidad.

b. Supervisión del Trabajo

Formato N° 44 Supervisión de Trabajo del Talento Humano Administrativo y de Servicios de las Unidades Académicas de la UPEC

|  Formato de Supervisión del Trabajo SPAUA-001 | | |
|---|------------------------------|------------------------------|
| Nombre del Empleado: | | |
| Supervisado Por: | | Fecha de Supervisión: |
| Hora de Supervisión: | | Área / departamento: |
| Funciones del Empleado | Tareas/Actividades | Observaciones |
| | | |
| | | |
| | | |
| Recomendaciones | | |
| 1. | 3. | |
| 2. | 4. | |
| | | |
| _____ F. Supervisor | _____ F. Jefe de Personal | _____ Firma Servidor |

Elaborado por: Sandra Hualpa

Instrucciones del formato

El formato expuesto anteriormente es una herramienta que permite observar el trabajo realizado por el Talento Humano de las Escuelas de la Universidad, además contribuye a que el personal pueda mejorar su desempeño laboral con el desarrollo de nuevas competencias, debido a que con la supervisión permanente es posible detectar errores y establecer de forma inmediata las estrategias pertinentes para corregirlas.

5.6.3.8.3 Procedimiento y Flujo Grama de Proceso de la Supervisión de Talento Humano.


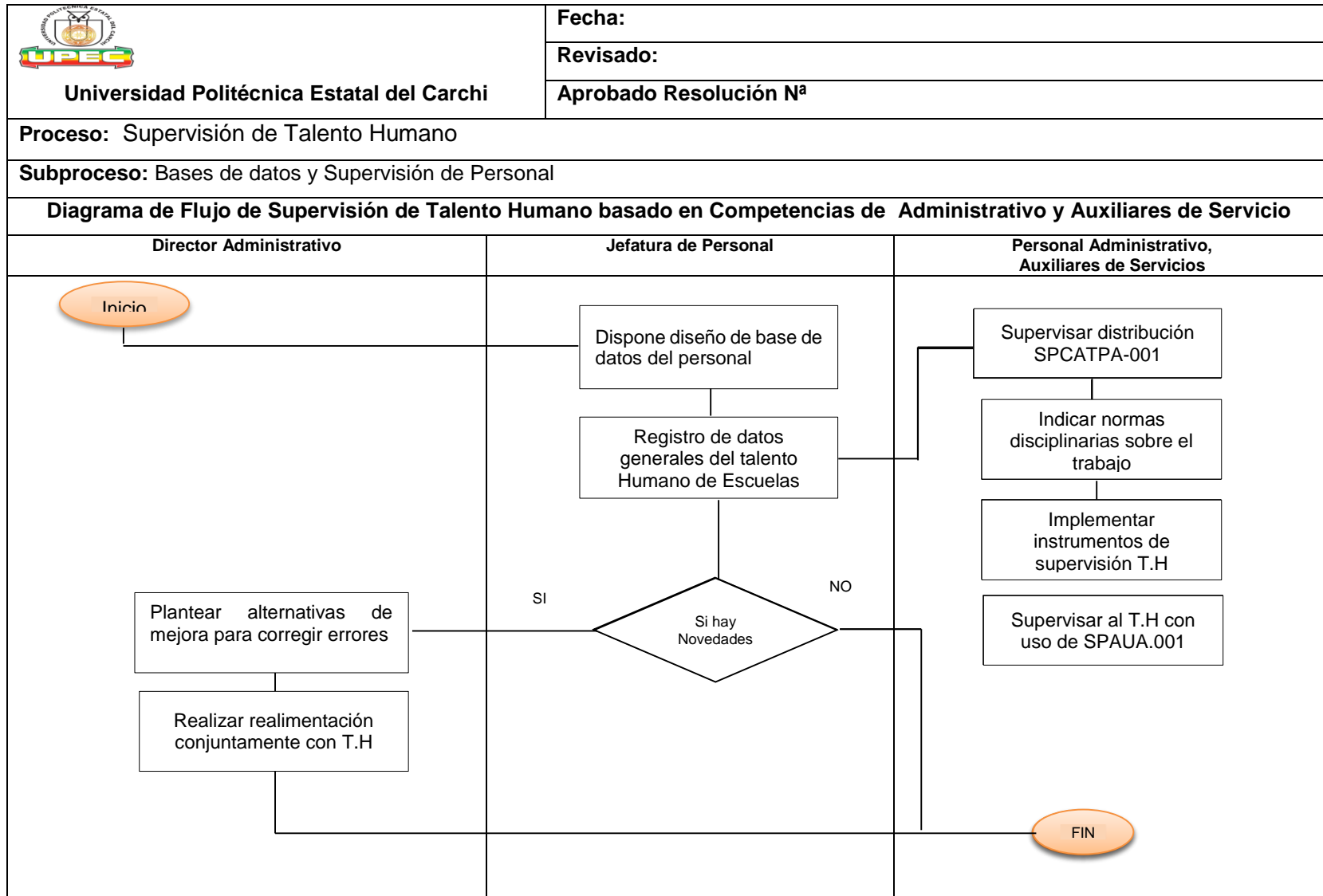
| | |
|---|--|
|  Universidad Politécnica Estatal del Carchi Unidades Académicas | Fecha: |
| | Revisado: |
| | Aprobado Resolución N^º |
| Proceso: Supervisión de Talento Humano | |
| Subproceso: Bases de datos y supervisión del trabajo | |
| Supervisión de Talento Humano basado en Competencias | |
| Objetivo: Monitorear las actitudes del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral incentivando el uso óptimo de recursos. | |
| Alcance: Talento Humano Administrativo y Auxiliares de Servicio de las Unidades Académicas | |
| <p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jefatura de Personal diseña la base de datos del Personal Admirativo y Auxiliares de Servicio de las Unidades Académicas en base a contratos o acciones de personal. 2. Realiza el registro de los datos personales, puesto de trabajo, departamento o área, remuneración a percibir, prestaciones, entrenamiento, datos médicos. 3. Supervisar la distribución del Calendario Anual de Trabajo SPCATPA-001 4. Indicar las normas disciplinarias para la ejecución del trabajo en las Unidades Académicas. 5. Implementar instrumentos de supervisión de Talento Humano 6. Supervisar al personal directa e indirectamente en su área de trabajo con uso de SPAUA.001. 7. Determinar posibles problemas en el área de trabajo del personal Administrativo y Auxiliares de Servicio de las Escuelas de la UPEC. 8. Plantear alternativas de mejora para corregir errores encontrados en el área de trabajo. 9. Realizar la realimentación de las tareas conjuntamente con el Personal Administrativo y Auxiliares de Servicio de las Escuelas de la UPEC. 10. Evaluación de resultados obtenidos con la Realimentación. | |

Gráfico N° 92 Diagrama de flujo de Supervisión de Talento Humano Docente

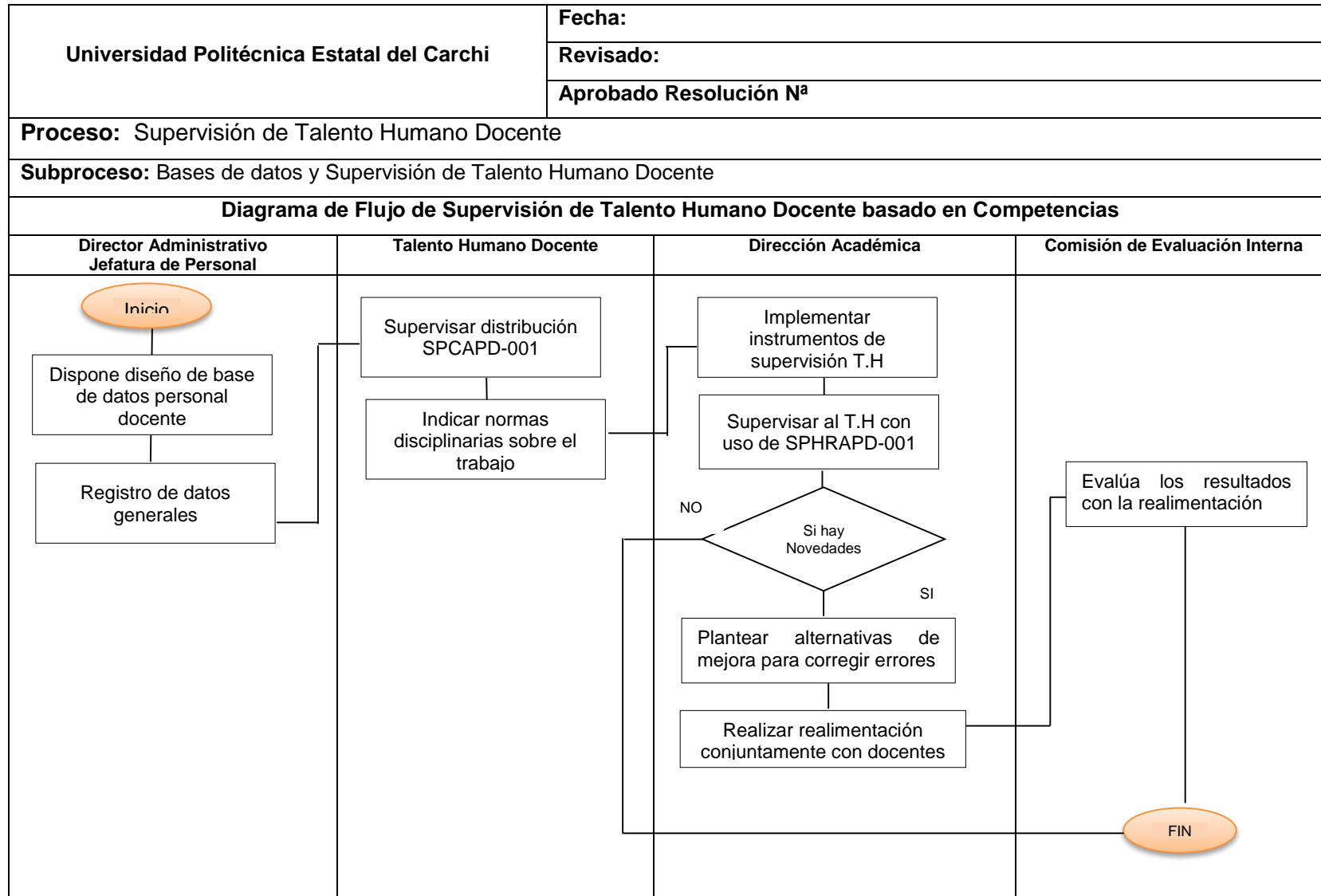


Elaborado por: Sandra Hualpa

5.6.3.8.3.1 Procedimiento y Flujo Grama de Proceso de la Supervisión de Talento Humano Docente.

| | |
|---|--|
| Universidad Politécnica Estatal del Carchi Unidades Académicas | Fecha: |
| | Revisado: |
| | Aprobado Resolución N^a |
| Proceso: Supervisión de Talento Humano | |
| Subproceso: Bases de datos y supervisión del trabajo | |
| Supervisión de Talento Humano basado en Competencias | |
| Objetivo: Monitorear las actitudes del personal docente para mejorar el desempeño laboral incentivando el uso óptimo de recursos. | |
| Alcance: Talento Humano Docente de las Unidades Académicas | |
| <p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Departamento de T.H diseña la base de datos del Personal Admirativo y Auxiliares de Servicio de las Unidades Académicas en base a contratos o acciones de personal. 2. Realiza el registro de los datos personales, puesto de trabajo, departamento o área, remuneración a percibir, prestaciones, entrenamiento, datos médicos. 3. Supervisar la distribución del Calendario Académico SPCAPD-001 4. Indicar las normas disciplinarias para la ejecución del trabajo en las Unidades Académicas. 5. Dirección Académica Implementa instrumentos de supervisión de Talento Humano Docente. 6. Supervisar al personal directa e indirectamente en su área académica de trabajo con uso de la hoja de registro académico SPHRAPD-001. 7. Determinar posibles problemas en el proceso de enseñanza y aprendizaje de la planta docente de la UPEC. 8. Plantear alternativas de mejora en el proceso de enseñanza y aprendizaje. 9. Realizar la realimentación en el proceso de enseñanza y aprendizaje de la Planta docente. 10. Evaluación de resultados obtenidos con la Realimentación. | |

Gráfico N° 93 Diagrama de flujo de Supervisión de Talento Humano Docente



Elaborado por: Sandra Hualpa

VI. BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2006). Implementación de Gestión por Competencias. 1era. Ed. Buenos Aires. Gránica S.A.

Alles, M. (2010). *Consiliar Vida Profesional y Personal dos miradas organizacional e Individual*, Buenos Aires Argentina .Gránica S.A.

Alles, M. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.2ªed. 6ªreimp, Buenos Aires: Granica.SA

Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de Recursos Humanos por Competencias*, España.: ESIC Editorial.

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. 3era. Ed. Mèxico. D.F : MC GRAW- HILL.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión Gestion del Talento Humano*.2da.Ed. Mèxico: MC GRAW- HILL.

Cuatrecasa, L. (2009). *Diseño Avanzado de procesos y plantas de producción flexible*, España: PROFIT Editorial.

De Alva, J. (2008). *Éxito personal Global*, España: Amertown Internacional SA.

Grun, P.(2005). El recurso humano inmerso en la Globalización. España: PEARSON Prentice Hall.

Pérez, J. (2010). Gestión por Procesos. 4ta.Edición. Madrid España: ESIC Editorial, 2010, pág.

Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Séptima Edición. México: CENGAGE Learning Editores S.A.

Robbins, S. & Decenso, D. (2009). *Fundamentos de la Administración conceptos esenciales y aplicaciones*. 3era. Ed. México: PEARSON Prentice Hall.

Robins, S. , & Coulter, M. (2008).*Administración*. 10 Ed. España: PEARSON Prentice Hall.

Snell, B. (2009) *.Administración liderazgo y colaboración en el mundo competitivo*. México D.F : MC GRALL INTERAMERICANA, S.A.

Thomson, A. (2007).*Administración Estrategica* Mèxico D.F : MC GRALL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. 7ma.Ed, México. CEANGE Learning ISBN.

LINCONGRAFIA

- Apaza, R. (2012). La Gestión de talento Humano. Recuperado de <http://rubenempresa.blogspot.com/2012/02/gestion-del-talento-humano-que-es.html>
- Andrade, C. (2007). *El talento humano como una condición fundamental para el recurso humano*. Recuperado de <http://www.ilustrados.com/tema/10939/>.
- Adam, S. (2009). *Pensamiento Económico de Adam Smith*. Recuperado de <http://www.eco-finanzas.com/economia/economistas/>
- Bárceñas, F. & Alemán A. (2010). *Proceso Administrativo*. Recuperado de <http://www.aves.edu.co/ovaunicor/>
- Castillo, A. (2007). Manual de Funciones. Recuperado de <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/>
- Chacin, M. (2010). Gestión de Talento Humano por Competencias. Recuperado de <http://pide.wordpress.com/2010/03/14/gestion-del-talento-humano-por-competencias/>
- Chacin, M. (2010). Gestión de Talento Humano por Competencias. Recuperado de <http://pide.wordpress.com/2010/03/14/gestion-del-talento-humano-por-competencias/>
- Díaz, A. (2009). *La gestión compartida Universidad- Empresa en la formación de capital humano*. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/>.
- Ferrater, J. (2009). *Sistema*. Recuperado de <http://www.filosofia.org/enc/fer/sistema.htm>.
- Fraga, A. (2007). Retención de Personas. Recuperado de <http://www.geocities.ws/adriafraga/hid3271/aee/GTH.htm>
- Galeon, F. (2009). *Motivación Laboral*. Recuperado de <http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>
- Gómez, M. (2011). *Aproximación al concepto de competencias*. Recuperado de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/> .
- González, J. (2008). *Diseño de un modelo administrativo de Talentos Humanos*. Recuperado de www.modelodegestiondeltalentoohmanopronaca.com
- Gross, M.(2009). Nueve formas de motivación con los factores higiénicos. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/581427/Herzberg>
- Izquierdo, M. (2010). *Gestión por competencias en la administración de recursos humanos*. Recuperado por <http://cdigital.uv.mx/bitstream/>
- Jesús. A. (2009). *Mapa de Procesos*. Recuperado de <http://calidadindustriaalimentaria.wordpress.com/2009/07/14/mapa-de-procesos/>

Kotler, P. (2012). *Modelo de Kotler de Gestión del Cambio en 8 pasos*. Recuperado de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/>

Magallanes, F. (2010). *Funciones Organizacionales exitosas*. Recuperado de <http://www.psicologosorganizacionales.net/2010/04/>

Ortega, V. (2008). *Inducción en el puesto de trabajo*. Recuperado de <http://vivisortega.blogspot.com/>

Parra, J. (2010). *Las teorías X e Y de MCGregor*. Recuperado de <http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/>

Pozada, G.(2008). *La Gestion de Talento Humano*. Recuperado de <http://guille-online.blogspot.com/2008/>

Rodríguez, L. (2009). *Planificación de Talento Humano*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2009c/>

Sosa, Nelson (2010). *Gestión por competencias* recuperado de <http://gestion-de-talento-humano.blogspot.com/2012/>

Salom, G. (2012). *Incentivos para el personal*. Recuperado de <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/040102negocios.html>

Thompson, I. (2008). *Administración*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

Vásquez, A. (2009). *Administración de Empresas* Recuperado de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/

LEYES Y REGLAMENTOS

- Constitución de la República. Artículos 355,357 (2008).
- Plan de Buen Vivir. Objetivo 2. (2009-2013).
- Ley Orgánica de Educación Superior LOES. Artículos 13, 18, 24,43, (2010).
- Reglamento de Carrera Académica y Escalafón del Profesor Investigador del Sistema de Educación Superior CES. Artículos 15, 16, 17, 25,27, 31, 48,49, (2012).
- Ley Orgánica del Servidor Público LOSEP. Artículos 52, 53, 54, 66, 67, 68, 69, 70, 76,96 (2010).
- Ley de Creación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. RCP.S13.Nº361.05 (2006).

- Estatuto Codificado de la UPEC. Artículos 6 literal c y 64, 65 (2010).
- Reglamento Interno de la UPEC. Artículos 121, 122,123 literales c, g (2009).
- Reglamento del Sistema de Administración del Talento Humano de la UPEC. Artículos 2, 6,7,10,11,14,17,18,19, 22,32,68,74,80 (2011).

VII. ANEXOS

1. Instrumentos

1.1. Encuestas


UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Facultad: Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.
Escuela: Administración de Empresas y Marketing
Objetivo: Recopilar información sobre la Gestión del Talento Humano en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi-Escuelas, a fin de generar una propuesta que mejore la situación actual.
Dirigido a: Personal de apoyo de las Escuelas de la UPEC

Instrucciones

- Lea detenidamente la pregunta antes de señalar su respuesta
- Esta encuesta es confidencial sus respuestas no le comprometen de ninguna forma en su trabajo
- La encuesta tiene fines académicos

DATOS GENERALES
Fecha:..... **Sexo:** M..... F..... **Cargo:**.....

1.- ¿De las siguientes opciones cuáles considera que son las causas de la salida del personal que labora en la Institución?

| | |
|--|--|
| Renuncia por parte del empleado | |
| Despido por iniciativa de la Institución | |
| Terminación del contrato | |
| Problemas personales | |
| Ninguno | |
| Otros: | |

2.- ¿Planifica diariamente las actividades a ejecutarse en su puesto de trabajo?

| | | | |
|---------|--------------|---------|-------|
| Siempre | Casi Siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|

3.- ¿Señale las actividades que realiza usted en su puesto de trabajo?

| | |
|--|--|
| Elaboración de Informes | |
| Llevar la agenda de trabajo de su jefe inmediato | |
| Gestionar el proceso de registro y archivo de documentos | |
| Elaborar oficios y documentos necesarios | |
| Atender llamadas Telefónicas | |
| Preparar y entregar las hojas de control | |
| Trabajar en Equipo | |
| Brindar información a docentes y estudiantes | |

Otros:.....

4.- ¿Conoce los valores, normas y políticas que se manejan en la Institución?

| | | | |
|-------|------|-----------|------|
| Mucho | Poco | Casi nada | Nada |
|-------|------|-----------|------|

5.- ¿Realiza con frecuencia actividades que requieren de trabajo en equipo para lograr un objetivo?

| | | | |
|---------|--------------|---------|-------|
| Siempre | Casi Siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|

6.- ¿Cuándo hay un puesto vacante en la Institución, conoce usted que es cubierto por:

| | |
|--|--|
| Asenso de empleados internos de la Institución | |
| Reubicación de empleados de la Institución | |
| Personal externo a la Institución | |
| Ninguno | |

7.- ¿Cómo se enteró usted de que existía en la Institución el puesto vacante?

| | |
|-------------------------------------|--|
| Anuncios en diarios de la localidad | |
| Contactos con amistades | |
| Por medio de la pagina web | |
| Anuncios en radio y TV | |
| Ninguno | |

8.- ¿Señale las técnicas de Selección que le aplicó el departamento de Recursos Humanos cuando usted ingreso a trabajar en la Institución?

| | |
|-------------------------|--|
| Entrevistas | |
| Pruebas de conocimiento | |
| Pruebas Comportamiento | |
| Pruebas de personalidad | |
| Ninguna | |

Otros:.....

9.- ¿De las siguientes opciones escoja cuales de ellas se le aplicaron cuando usted ingreso por primera vez a su puesto de trabajo.

| | |
|---|--|
| Se dio bienvenida | |
| Se Presento a sus compañeros de trabajo | |
| Se Indico las políticas, normas y valores de la Institución | |
| Suministro información detallada del puesto de trabajo | |
| Demostro las tareas a desempeñar en su puesto de trabajo | |
| Se indico los beneficios que tendría | |
| Ninguno | |

10.- ¿Se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo?

| | | | |
|-------|------|-----------|------|
| Mucho | Poco | Casi nada | Nada |
|-------|------|-----------|------|

11.- ¿Existe procesos documentados en su puesto de trabajo sobre las actividades y tareas a ejecutar?

| | |
|----|--|
| Si | |
| No | |

12.- ¿En su puesto de trabajo existen los recursos materiales y tecnológicos necesarios?

| | | | |
|--------|-------|-----------|------|
| Muchos | Pocos | Casi nada | Nada |
|--------|-------|-----------|------|

13.- De las siguientes opciones escoja cuál de estas técnicas le aplican para evaluar el desempeño de su trabajo?

| | |
|---|--|
| Evaluación comparativa entre compañeros de trabajo | |
| Se evalúa usted mismo | |
| Director Administrativo verifica su trabajo realizado | |
| Ninguna | |

14.- Con respecto al sueldo que usted percibe señale cuál de estas opciones se dan en la Institución?

| | | | | |
|---|---------|--------------|---------|-------|
| | Siempre | Casi Siempre | A veces | Nunca |
| Impuntualidad en el pago de sueldo | | | | |
| El salario cubre sus expectativas y necesidades | | | | |
| Recibe sueldo mensual | | | | |
| Recibe Sueldo por horas | | | | |

15.- ¿Señale qué tipo de incentivos y beneficios sociales ha recibido usted desde que ingreso a trabajar en la Institución?

| | | |
|---------------------------------|------------------------|--|
| Sueldos | Apoyo Asistencial | |
| Bonos | Adiestramiento | |
| Vacaciones | Reconocimiento Escrito | |
| Reconocimiento verbal o escrito | Aporte al IESS | |
| Seguro de Vida | Ninguna | |

16.- En referencia a la capacitación y formación de personal señale cual de las siguientes opciones se dan en la Institución?

| | | | | |
|--|---------|--------------|---------|-------|
| | Siempre | Casi Siempre | A veces | Nunca |
| Se promueve programas de capacitación en la Institución | | | | |
| Los cursos y Seminarios son habituales | | | | |
| Los cursos y seminarios le ayudan actualizar sus conocimientos | | | | |
| La capacitación ayuda a mejorar sus habilidades y destrezas | | | | |

17.- ¿Señale cuál de estas técnicas le aplican al momento de capacitarlo?

| | |
|--|--|
| Capacitación en el puesto de trabajo | |
| Conferencias | |
| Técnicas audiovisuales (Videos) | |
| Aprendizaje programado (cuestionarios) | |
| Simulaciones (Manejo de equipos nuevos) | |
| Ninguna | |

18.- ¿Escriba las actividades más repetitivas que usted realiza en su puesto de trabajo ?

GRACIAS POR SU COLABORACION



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Facultad: Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Escuela: Administración de Empresas y Marketing

Objetivo de la Encuesta: Recopilar información sobre la Gestión del Talento Humano en las Escuelas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a fin de generar una propuesta que mejore la situación actual.

Dirigido a: Personal Auxiliar de Servicios de la UPEC.

DATOS GENERALES

Fecha:..... Sexo: M..... F..... Cargo:.....

1.- ¿De las opciones que se mencionan a continuación señale cuál de estas le aplicaron cuando ingreso a trabajar en la Universidad?

Table with 2 columns: Option and frequency. Options include: Entrevista, Se le solicitó la carpeta o la hoja de vida actualizada, Le tomaron pruebas de conocimiento, etc.

Otras:

2. ¿Considera importante que se deben identificar los procesos de contratación del personal Auxiliar de Servicios en la Universidad?

Si

NO

Por qué:

3.- ¿Cree necesario que la Universidad deberían contar con un Sistema de Gestión de Talento Humano que permita regular las funciones administrativas del Personal Auxiliar de Servicios?

Si

NO

Por qué:

4.- ¿De los siguientes Procesos Administrativos señale cuáles de estos realiza con mayor frecuencia?

Table with 2 columns: Option and frequency. Options include: Solicitud de permiso para ingresar a la Universidad en horas no laborables, Trámites para solicitar materiales y equipos, Trámite de servicio de transporte y mantenimiento, etc.

Otros:

5.- ¿Con qué frecuencia se evalúa su nivel de desempeño laboral?

Table with 2 columns: Frequency (Diaria, Semanal, Mensual, Trimestral, Semestral, Anual, Ninguno) and frequency.

Otros:

6.- ¿La capacitación que usted recibe le ayuda a desempeñar mejor sus funciones asignadas como personal Auxiliar de Servicios?

Table with 4 columns: Mucho, Poco, Casi nada, Nada and frequency.

¿Por qué? ¿Para qué? ¿Qué es más importante? ¿Qué recomienda?

GRACIAS POR SU COLABORACION



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Facultad: Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Escuela: Administración de Empresas y Marketing

Objetivo de la Encuesta: Recopilar información sobre la Gestión del Talento Humano en las Escuelas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a fin de generar una propuesta que mejore la situación actual.

Dirigido a: Docentes Titulares y Ocasionales de la UPEC.

DATOS GENERALES

Fecha:..... **Sexo:** M..... F..... **Cargo:**.....

Instrucciones: Marque una X en las opciones que crea conveniente

1.- ¿Cuáles de los siguientes procesos de Gestión de Talento Humano considera que se aplican al personal docente de la Universidad.

| | |
|--|--|
| Planificación de Personal | |
| Concurso de méritos | |
| Diseño, análisis, descripción de puestos | |
| Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal | |
| Evaluación de desempeño docente | |
| Remuneraciones y beneficios | |
| Formación y desarrollo del Conocimiento | |
| Higiene, seguridad, calidad de vida | |
| Control por medio de bases de datos | |
| Ninguna de las anteriores | |

Otros:

2.- ¿Cree necesario que las Escuelas de la Universidad deberían contar con un Sistema de Gestión de Talento Humano para regular las funciones administrativas del personal docente?

SI
NO

Por qué:

3.- ¿Cuándo usted ingresó por primera vez a prestar sus Servicios Profesionales a la UPEC que instrumentos técnicos de Gestión de Talento Humano le aplicaron?

| | |
|---------------------------------------|--|
| Entrevistas | |
| Pruebas de conocimiento | |
| Pruebas Comportamiento | |
| Pruebas de personalidad | |
| Solicitud de hoja de vida actualizada | |
| Ninguna de las anteriores | |

Otros:

4. ¿Cómo se enteró usted de la existencia del puesto vacante en la Universidad?

| | |
|--|--|
| Anuncios en diarios de la localidad Tv, radio, prensa | |
| Convocatoria pública por medio de la Página web de la UPEC | |
| Llamadas telefónicas | |
| Contacto con amistades | |
| Ninguna de las anteriores | |

Otros:

5.- ¿De los siguientes Procesos Administrativos señale cuáles de estos realiza con mayor frecuencia?

| | |
|---|--|
| Trámites de permiso para ingresar a la Universidad en horas no laborables | |
| Trámites para el pago de viáticos | |
| Trámites para requisición de materiales y equipos | |
| Tramites de servicios de transporte | |
| Solicitud para ascenso de categoría en el Escalafón | |
| Solicitud de permiso por enfermedad, calamidad doméstica | |
| Solicitud por maternidad | |
| Solicitud por licencia de Vacaciones | |
| Solicitud para anticipo de sueldos | |
| Solicitud de Becas | |
| Solicitud para asistir a cursos de capacitación fuera de la Institución | |
| Registro de Notas | |
| Ninguna de las anteriores | |

Otros:

6.- ¿Con qué frecuencia se evalúa su nivel de desempeño docente?

| | |
|---------------------------|--|
| Mensual | |
| Trimestral | |
| Semestral | |
| Anual | |
| Ninguna de las anteriores | |

7.- ¿Cuál es el Instrumento técnico con el que se evalúa el nivel de desempeño docente?

.....

8.- ¿La capacitación pedagógica que usted recibe está acorde a las necesidades requeridas.


| | | | |
|-------|------|-----------|------|
| Mucho | Poco | Casi nada | Nada |
| | | | |

9.- ¿Con qué frecuencia la Universidad le ofrece capacitaciones para actualizar sus conocimientos?

| | |
|---------------------------|--|
| Semanal | |
| Mensual | |
| Trimestral | |
| Semestral | |
| Anual | |
| Ninguna de las anteriores | |

¿Por qué? ¿Para qué? ¿Qué es más importante? ¿Qué recomienda?
GRACIAS POR SU COLABORACION

1.2 Entrevistas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Facultad: Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Escuela: Administración de Empresas y Marketing

Objetivo de la Entrevista: Recopilar información sobre la Gestión del Talento Humano en las Escuelas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a fin de generar una propuesta que mejore la situación actual.

Dirigido a: Directores de Escuela de la UPEC.

DATOS GENERALES

Fecha:..... Sexo: M..... F..... Cargo:.....

1.- ¿Cuál es el procedimiento que usted realiza para planificar las actividades en su área de trabajo?

2.- ¿Al momento de delegar las tareas al personal de Secretaría, se fija un tiempo límite para su ejecución?

Por qué:-----

3.- ¿Usted como Director de Escuela, como motiva a la realización de un trabajo efectivo con el personal de Secretaría?

4.- ¿Con qué frecuencia se supervisan las tareas que realiza el personal de apoyo en su área de trabajo?

5.- ¿Las actividades que realiza en su puesto de trabajo requieren con frecuencia del trabajo en equipo?

Por qué:-----

6.- ¿El ambiente laboral en el que desarrolla sus actividades diarias de trabajo le permite cumplir sus objetivos y metas?

Por qué:-----

7.- ¿Cuáles son los procedimientos documentados de las funciones Administrativas que ejecuta en su puesto de trabajo?

8.- ¿El personal de apoyo propone nuevos procedimientos para ser más eficiente en su puesto de trabajo?


Cuales:-----

9.- ¿Dentro del Plan Operativo que usted realiza se aplica la división y jerarquización del trabajo?

Por qué:-----

¿Por qué? ¿Para qué? ¿Qué es más importante? ¿Qué recomienda?

GRACIAS POR SU COLABORACION



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Facultad: Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Escuela: Administración de Empresas y Marketing

Objetivo de la Entrevista: Recopilar información sobre la Gestión del Talento Humano en las Escuelas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a fin de generar una propuesta que mejore la situación actual.

Dirigido a: Director Administrativo y Jefe de Personal de la UPEC

DATOS GENERALES

Fecha:..... Sexo: M..... F..... Cargo:.....

1.- ¿Qué factores se consideran para Planificar el Talento Humano en la UPEC?

2.- ¿Cuándo un puesto está vacante se optimiza el Talento Humano en el puesto de trabajo?

Por qué:-----

3.- ¿Cuáles son las causas principales de salida del personal que labora en la UPEC?

4.- ¿Qué requisitos profesionales y legales debe cumplir el personal de secretaria de las Escuelas de la UPEC ?.

5.- ¿Cuál es el procedimiento para cubrir las Vacantes laborales en la Institución:

6.- ¿Cuáles son las técnicas de Reclutamiento que se aplican al personal que labora en la UPEC?--

7.- ¿Qué Técnicas de Selección se aplican al personal que labora en la UPEC?-----

8.- ¿Qué procedimiento se realiza en la Inducción del personal que ingresa a trabajar en la UPEC?.

9.- ¿Qué técnicas se utilizan para evaluar el desempeño del personal que labora en la UPEC?

10.- ¿Existen un plan para promover la capacitación y formación del personal que labora en las Escuelas de la UPEC.

11.- ¿Qué tipo de incentivos se otorgan a los empleados que laboran en la UPEC?

12.- ¿Cuáles son las condiciones ambientales de trabajo que garantizan la salud física y mental del personal que labora en la UPEC?

13.- ¿De qué manera se lleva el registro de datos personales y laborales de los empleados que trabajan en la UPEC?

14.- ¿Existe procedimientos documentados que indiquen claramente las funciones y responsabilidades del personal que labora en las Escuelas de la UPEC?

¿Cuáles?-----

15.- ¿Cuáles son los Puestos Administrativos que se determinan en las Escuelas de la UPEC?

¿Por qué? ¿Para qué? ¿Qué es más importante? ¿Qué recomienda?

GRACIAS POR SU COLABORACION



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Facultad: Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Escuela: Administración de Empresas y Marketing

Objetivo de la Entrevista: Recopilar información sobre la Gestión del Talento Humano en las Escuelas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a fin de generar una propuesta que mejore la situación actual.

Dirigido a: Presidente de la Comisión de Evaluación Interna

DATOS GENERALES

Fecha:..... Sexo: M..... F..... Cargo:.....

1.- ¿La Comisión de Evaluación Interna cuenta con un Reglamento de evaluación para el Personal Administrativo de la Universidad?

.....

2.- ¿La Comisión de Evaluación Interna cuenta con una planificación para evaluar el Personal Administrativo?

.....

3.-¿Con que frecuencia se realiza la Evaluación del Personal Administrativo de la Institución?

.....

4.- ¿Los resultados de evaluación se dan a conocer al Personal Administrativo y se aplica planes de mejoramiento?

.....

5.-Que posibilidad habría de que con el software Quanto se evalúe al Personal Administrativo de la UPEC.

.....

¿Por qué? ¿Para qué? ¿Qué es más importante? ¿Qué recomienda?

GRACIAS POR SU COLABORACION



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Facultad: Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Escuela: Administración de Empresas y Marketing

Objetivo de la Entrevista: Recopilar información sobre la Gestión del Talento Humano en las Escuelas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a fin de generar una propuesta que mejore la situación actual.

Dirigido a: Director Financiero UPEC

DATOS GENERALES

Fecha:..... Sexo: M..... F..... Cargo:.....

1.- ¿Qué medios de pago se utiliza para remunerar a los empleados que laboran en la UPEC?

.....

2.- ¿Qué tipo de Remuneraciones percibe el personal que labora en las Escuelas de la UPEC?

.....

3.-¿Considera usted que la remuneración mensual unificada que recibe el personal que labora en la UPEC, está acorde con el trabajo que realiza?

.....

4.- ¿Existe un plan de incentivos económicos para el personal que labora en la UPEC?

.....

5 ¿Qué procesos importantes se registran en el pago de sueldos a los empleados que laboran en la UPEC?

.....

.....

¿Por qué? ¿Para qué? ¿Qué es más importante? ¿Qué recomienda?

GRACIAS POR SU COLABORACION

2. Validación de Instrumentos Técnicos de la Propuesta



Validación de instrumentos técnicos sobre Sistema de Gestión de Talento Humano de las Unidades Académicas de la UPEC

CONVOCATORIA

Tulcán, 30 de mayo de 2013

| | |
|--|---|
| Ing. Liliana Montenegro ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL | |
| Dr. Luis Balarezo ESCUELA DE DESARROLLO INTEGRAL AGROPECUARIO | x |
| Ing. Diego Almeida ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING | x |
| Msc. Javier Pozo ESCUELA DE TURISMO Y ECOTURISMO | |
| Lic. Anyela Fuertes ESCUELA DE ENFERMERÍA | x |
| Ing. Marcelo Angulo DIRECTOR ADMINISTRATIVO UPEC | |

ASISTENCIA

Tulcán, 31 de mayo de 2013

| | |
|--|---|
| Ing. Liliana Montenegro ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL | |
| Dr. Luis Balarezo ESCUELA DE DESARROLLO INTEGRAL AGROPECUARIO | x |
| Ing. Diego Almeida ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING | x |
| Msc. Javier Pozo ESCUELA DE TURISMO Y ECOTURISMO | |
| Ing. Marcelo Angulo DIRECTOR ADMINISTRATIVO UPEC | |
| Lic. Anyela Fuertes ESCUELA DE ENFERMERÍA | |

3. Cronograma

| Tiempo Actividades | MES 1 Agosto | | | | MES 2 septiembre | | | | MES 3 octubre | | | | MES 4 noviembre | | | | MES 5 diciembre | | | | MES 6 enero | | | | MES 7 febrero | | | | MES 8 marzo | | | | MES 9 abril | | | | MES 9 mayo | | | | MES 9 junio | | | |
|---|-----------------|---|---|---|---------------------|---|---|---|------------------|---|---|---|--------------------|---|---|---|--------------------|---|---|---|----------------|---|---|---|------------------|---|---|---|----------------|---|---|---|----------------|---|---|---|---------------|---|---|---|----------------|---|---|---|
| | SEMANAS | | | | SEMANAS | | | | SEMANAS | | | | SEMANAS | | | | SEMANAS | | | | SEMANAS | | | | SEMANAS | | | | SEMANAS | | | | SEMANAS | | | | SEMANAS | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Objetivo 1: Recopilar información bibliográfica sobre la Gestión del Talento Humano y los Procesos Administrativos para establecer fundamentos teóricos-científicos que permitan sustentar el tema de investigación. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Compilar información para antecedentes investigación | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Establecer fundamentación legal y filosófica y científica | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinar vocabulario técnico e idea a defender | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo 2: Realizar una investigación diagnóstica sobre la Gestión del Talento Humano y su relación con los Procesos Administrativos de las Unidades Académicas de la UPEC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinar la modalidad y tipos de investigación | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definir la población y muestra del objeto de estudio | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Operacionalizar las variables | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseñar técnicas e instrumentos de recolección de información | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recolección de información | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Proceso de tabulación y análisis de datos | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Interpretación conclusiones y recomendaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo 3: Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano para las Unidades Académicas de la UPEC sobre la base del diagnóstico situacional elaborado, con la finalidad de proporcionarle una herramienta de gestión estratégica para el manejo de su personal. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinar antecedentes y justificación y fundamentación de la propuesta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

4. Recursos

- **Humanos**

| | |
|---|-------------------------------|
| 1 | Experiencia Profesional Tutor |
| 2 | Trabajo Intelectual Autor |
| 3 | Apoyo de expertos |

- **Técnicos.-** Los materiales y equipos necesarios para la ejecución del tema de investigación son los siguientes:

| Materiales | |
|-------------------|----------------------|
| 3 | Lápiz |
| 1000 | Hojas |
| 2 | Borrador |
| 6 | Anillados |
| 100 | Copias |
| 100 horas | Internet |
| 1000 | Impresiones |
| 4 | Empastados |
| 8 | CD |
| Equipos | |
| 1 | Computadora |
| 1 | Cámara fotográfica |
| 1 | Grabadora Periodista |
| 1 | USB |

5. Presupuesto

| DETALLE | VALOR |
|--|----------------|
| Apoyo de expertos | 400,00 |
| Equipos | 300,00 |
| Recursos Bibliográficos y Software. | 120,00 |
| Materiales y Suministros e impresiones | 300,00 |
| Proceso de Información | 60,00 |
| Imprevistos | 100,00 |
| Total | 1280,00 |

6. Artículo Científico