



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO
LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DEL CANTÓN LATACUNGA
PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2015-2016”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial

Autoras:

Stefanía Basantes

Jenny Casillas

Director:

Ing. Walter Humberto Navas Olmedo

Latacunga - Ecuador

Noviembre 2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DEL CANTÓN LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2015-2016”**, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....
Yolanda Stefanía Basantes Tapia

0503636011

.....
Jenny Alexandra Casillas Pincha

0503355778



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

AVAL DEL TUTOR DE TESIS

En calidad de Tutor de Tesis bajo el Título:

“MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DEL CANTÓN LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2015-2016”,
de Basantes Tapia Yolanda Stefanía y Casillas Pincha Jenny Alexandra,
postulantes de la **CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**, considero que
el presente anteproyecto cumple con los requerimientos metodológicos y aportes
científico-técnicos suficientes para ser sometidos a evaluación del Tribunal de
Validación de Anteproyecto que el Honorable Consejo Académico de la Unidad
Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad
Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio.

Latacunga, noviembre del 2015

El Tutor

MSc. Walter Humberto Navas



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TESIS

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, las postulantes: **Basantes Tapia Yolanda Stefanía** y **Casillas Pincha Jenny Alexandra**, con el título de tesis: **“MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DEL CANTÓN LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2015-2016”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Diciembre, 2015.

.....
Ing. Palma Corrales Eliana Nathalie
PRESIDENTE

.....
Ing. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo
MIEMBRO

.....
Ing. Trávez Moreno Wilson Fabián
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Al esfuerzo otorgado en la realización de ese trabajo agradecemos en primer lugar:

A Dios y a nuestros padres por habernos dado la vida, quienes gracias a su confianza, esfuerzo y dedicación nos han dado la fortaleza para llegar a culminar una meta más de nuestra carrera, al amor incondicional de nuestras parejas, a nuestros queridos hermanos y familiares que siempre nos brindaron su apoyo incondicional siendo un motivo de gran importancia y utilidad en nuestra vida diaria.

También expresamos nuestro agradecimiento de gratitud a la Universidad Técnica de Cotopaxi a sus distinguidas autoridades y a sus distinguidos profesores quienes día a día nos compartieron sus conocimientos y de forma especial a nuestro tutor de tesis por guiarnos en desarrollo de este trabajo.

Finalmente agradecemos a todo el departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi quienes nos brindaron toda información requerida para la culminación de este trabajo de tesis.

Yolanda Basantes

Jenny Casillas

DEDICATORIA

De manera especial, dedicamos nuestro trabajo investigativo lleno de esfuerzo y dedicación realizado durante nuestros periodos académicos a Pablo Basantes por ser el mejor padre que Dios puso en mi vida a Lilia Tapia quien se han sacrificado para poder culminar nuestros estudios a Gloria Pincha que con su gran amor confianza nos motivaron día a día a seguir adelante. Y de manera especial este trabajo es dedicado a una persona que no se encuentra en esta vida a Leonardo Basantes quien desde el lugar donde está ha sido una guía para culminar con esta etapa de nuestra vida profesional.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga –Ecuador

TEMA: “MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DEL CANTÓN LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2015-2016”

Autores: Basantes Tapia Yolanda Stefania
Casillas Pincha Jenny Alexandra

RESUMEN

El presente trabajo investigativo que se pone a consideración del lector, tiene como objetivo central el desarrollo de un; “Modelo de gestión para el mejoramiento del Desempeño laboral del Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi del cantón Latacunga provincia de Cotopaxi, año 2015-2016”. Por el cual en esta investigación los métodos que utilizamos para la recopilación de datos fueron la encuesta y la entrevista que se realizaron al personal de la institución obteniendo resultados positivos y negativos dentro del departamento que se representaron mediante tabulaciones y representaciones gráficas; además se realizó un diagnóstico situacional de los procesos que se ejecutan en el departamento a través de matrices donde conocimos las fortalezas, debilidades amenazas y oportunidades lo cual nos permitió enterarnos sobre el tema obteniendo una interpretación concreta de la investigación además hay que tomar en cuenta que este proyecto de tesis tubo como finalidad citar conceptos basados en la importancia de la gestión de talento humano con la información obtenida en el campo investigativo, en el cual se enfocó a realizar formatos que ayuden a realizar un mejor proceso en el análisis de puestos, reclutamiento y selección e inducción del personal, evaluación del desempeño y capacitación rigiéndose a los reglamentos de LOES, LOSEP y Código de Trabajo, logrando de esta manera el incremento de capacidades, desafíos y experiencias en sus puestos de trabajo en la cual mejorara sus habilidades y responsabilidades.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga –Ecuador

THEME: “MANAGEMENT MODEL FOR IMPROVING THE JOB PERFORMANCE OF HUMAN RESOURCE DEPARTMENT AT COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY IN LATACUNGA CANTON, COTOPAXI PROVINCE, DURING 2015-2016”

Authors: Basantes Tapia Yolanda Stefania
Casillas Pincha Jenny Alexandra

ABSTRACT

The objective of this research is to carry out a management model for improving the job performance of human resource department at Cotopaxi Technical University in Latacunga canton, Cotopaxi province, during 2015-2016. Why in this research methods used for data collection were the survey and interviews that were conducted at the institution staff having positive and negative results within the department who were represented by tabulations and graphical representations; besides a situational analysis of the processes running in the department through dies where we met the strengths, threats, weaknesses and opportunities which allowed us to learn about getting a particular interpretation of research must also take into account realized This thesis project tube intended quote based on the importance of managing human talent with the information obtained in the research field, in which he focused on performing formats that help make a better process in the job analysis, recruitment concepts and selection and induction of staff, performance evaluation and training governed by the rules of LOES, LOSEP and Labour Code, Achieving the increase in abilities, challenges and experiences in their jobs which it will improve the skills and responsibilities.

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por las señoritas Egresadas de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: **BASANTES TAPIA YOLANDA STEFANÍA** y **CASILLAS PINCHA JENNY ALEXANDRA**, cuyo título versa “**MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DEL CANTÓN LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2015-2016**”, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, diciembre del 2015

Atentamente,

Lic. M. Sc. Carolina Cisneros
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 0502766439

ÍNDICES DE CONTENIDO

PRELIMINARES	PÁGINA
PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR DE TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TESIS.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN	ix
ÍNDICES DE CONTENIDO	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xx
INTRODUCCIÓN	xxiii
CAPITULO I	25
1.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	25
1.1 ANTECEDENTES.....	25
1.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	27
1.3 MARCO TEÓRICO.....	28
1.3.1 ADMINISTRACIÓN.....	28
1.3.1.1 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	29
1.3.1.2 DEFINICIÓN DE TALENTO HUMANO	31
1.3.1.3 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO .	31
1.3.1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	32
1.3.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	33
1.3.2.1 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN MODERNA DE PERSONAS	35
1.3.2.2 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO?.....	37

1.3.3 MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	39
1.3.3.1 SEGÚN LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO DEL CAPÍTULO UNO	39
1.3.3.2 SEGÚN EL CAPÍTULO IV DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO	40
1.3.3.3 SEGÚN EL SUBSISTEMA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL SECTOR PÚBLICO	41
1.3.3 .3.1 SEGÚN EL CAPÍTULO I DEL OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN	41
1.3.3 .3.2 SEGÚN EL CAPÍTULO II DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL ...	41
1.3.3.3.3 SEGÚN EL CAPÍTULO III DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	43
1.3.3.4 SEGÚN EL CAPÍTULO VI DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN.....	48
1.3.3.5 SEGÚN EL CAPÍTULO VII DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	49
1.4 AUDITORIA DE PERSONAL	50
1.4.1 ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORIA	52
1.5 RELACIONES HUMANAS.....	53
1.5.1 DISEÑO DE UNA PROGRAMA DE ELACIONES CON LOS EMPLEADOS.....	54
1.5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	55
1.6 DESEMPEÑO LABORAL.....	56
1.6.1 ASPECTOS PRINCIPALES DE LA EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	57
CAPITULO II	58
2 DIÁGNOSTICO SITUACIONAL	58
2.1 ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI	58
2.1.1 MISIÓN	58
2.1.2 VISIÓN	59
2.1.3 VALORES INSTITUCIONALES	59
2.1.4 ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	60
2.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	61

2.3 PROCESOS INTERNOS.....	67
2.4 PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	68
2.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	69
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	72
2.7 ANÁLISIS FODA.....	73
2.7.1 MATRIZ FODA	74
2.8 ANÁLISIS INTERNO.....	74
2.8.1 NOMENCLATURA MICROAMBIENTE	74
2.8.2 CATEGORIZACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO	74
2.8.3 MATRIZ MICROAMBIENTE.....	83
2.8.4 ANÁLISIS DE LA MATRIZ MICROAMBIENTE.....	84
2.9 ANÁLISIS EXTERNO.....	86
2.9.2 CATEGORIZACIÓN DE ANÁLISIS EXTERNO	86
2.9.3 ANÁLISIS EXTERNO ECONÓMICO.....	87
2.9.4 ANÁLISIS EXTERNO POLÍTICO LEGAL.....	89
2.9.5 ANÁLISIS EXTERNO TECNOLÓGICO	92
2.9.6 ANÁLISIS EXTERNO CULTURAL.....	94
2.9.7 ANÁLISIS EXTERNO DEMOGRÁFICO	96
2.9.8 MATRIZ MACRO AMBIENTE	97
2.9.9 ANÁLISIS DE LA MATRIZ MICROAMBIENTE.....	98
2.10 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO	99
2.11 FODA CRUZADO	100
2.12 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.....	102
2.12.1 PROBLEMA	102
2.12.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	102
2.13 OBJETIVOS	103
2.14 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	103
2.15 TIPO DE INVESTIGACIÓN	104
2.15.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....	104
2.15.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	104
2.15.3 INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL.....	105
2.16 METODOLOGÍA (EXPERIMENTAL O NO EXPERIMENTAL).....	105

2.16.1 NO EXPERIMENTAL	105
2.17 POBLACIÓN	106
2.18 MUESTRA.....	106
2.19 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	108
2.20 POSIBLES ALTERNATIVAS DE INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	109
2.21 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	109
2.22 INTERPRETACIÓN DE DATOS	110
2.23 ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS SECTOR LA MÁNA	111
2.24 ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS SECTOR SALACHE	127
2.25 ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS SECTOR LA MATRIZ	143
2.26 CUESTIONARIO CLIENTES INTERNO D.T.H	159
2.27 ENTREVISTA	167
2.28 ANALISIS GENERAL.....	169
CAPITULO III	171
3 PROPUESTA.....	171
3.1 TITULO	171
3.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	171
3.3 JUSTIFICACIÓN	172
3.4 OBJETIVOS	174
3.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	174
3.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	174
3.5 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	174
3.5.1 ANÁLISIS DE CONTEXTO ESTRATÉGICO	174
3.5.2 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	176
3.5.3 EL RENDIMIENTO LABORAL	177
3.5.4 SUB SISTEMA DE TALENTO HUMANO	177
3.5.4.1 SUBSISTEMAS DE PLANIFICACIÓN.....	177
3.5.4.2 SUBSISTEMAS DE ANÁLISIS DE PUESTO.....	178
3.5.4.3 SUBSISTEMAS DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN DE PERSONAL.....	178
3.5.4.4 SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN DE TALENTO HUMANO.....	179
3.5.4.5 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	180

3.6 METODOLOGÍA	180
3.7. MODELO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ..	181
3.7.1. SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	182
3.7.2. SUBSISTEMA DE ANÁLISIS DE PUESTOS.....	193
3.7 3. SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	205
3.7.4. SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO	222
3.7.5. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	229
3.11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	235
4 BIBLIOGRAFIA	239
4.1 BIBLIOGRAFÍA CITADA	239
4.2 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	240
4.3 BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL	240
5 ANEXOS	241
5.1 ANEXOS CUESTIONARIO CLIENTES EXTERNOS	242
5.2 ANEXOS CUESTIONARIO CLIENTES EXTERNO	247
5.3 ANEXOS ENTREVISTA.....	249
5.4 ANEXOS NOMENCLATURA DE LA SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS FLUJOGRAMAS	250

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°1 NOMENCLATURA MICROAMBIENTE.....	74
CUADRO N°2 CATEGORIZACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO.....	74
CUADRO N°3 NOMENCLATURA MACROAMBIENTE.....	86
CUADRO N°4 CATEGORIZACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO.....	86
CUADRO N°5 NÓMINA DEL PERSONAL ADMINISTRADO.....	108
CUADRO N° 6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	108
CUADRO N°7 ESTRATIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE PERSONAL.....	110
CUADRO N° 8 LOS ROLES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.....	193
CUADRO N°9 NIVELES ESTRUCTURALES Y GRUPOS OCUPACIONALES.....	194
CUADRO N° 10 VALORACIÓN DE PUESTOS.....	195
CUADRO N° 11 ASIGNACIÓN DE PUNTOS.....	196
CUADRO N° 12 CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS.....	197
CUADRO N° 13 ASIGNACIÓN DE PUNTOS.....	198
CUADRO N° 14 CONVOCATORIA DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN.....	207

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1 ANÁLISIS INTERNO GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO.....	75
TABLA N° 2 ANÁLISIS INTERNO GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	76
TABLA N°3 ANÁLISIS INTERNO GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	77
TABLA N°4 ANÁLISIS INTERNO GESTIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	78
TABLA N°5 ANÁLISIS INTERNO GESTIÓN DE CAPACITACIÓN.....	79
TABLA N°6 ANÁLISIS INTERNO GESTIÓN DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.....	80
TABLA N°7 ANÁLISIS INTERNO GESTIÓN DE NÓMINA.....	81
TABLA N°8 ANÁLISIS INTERNO GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.....	82
TABLA N° 9 MATRIZ MICROAMBIENTE.....	83
TABLA N°10 ANÁLISIS EXTERNO ECONÓMICO.....	88
TABLA N°11 ANÁLISIS EXTERNO POLÍTICO LEGAL.....	91
TABLA N°12 ANÁLISIS EXTERNO TECNOLÓGICO.....	93
TABLA N° 13 ANÁLISIS EXTERNO CULTURAL.....	95
TABLA N° 14 ANÁLISIS EXTERNO DEMOGRÁFICO.....	96
TABLA N° 15 MATRIZ MACRO AMBIENTE.....	97

TABLA N° 16 ANÁLISIS FODA.....	99
TABLA N°17 FODA CRUZADO.....	100
TABLA N° 18 SE APLICADO ALGÚN MODELO DE GESTIÓN.....	111
TABLA N° 19 DESEMPEÑO LABORAL.....	112
TABLA N° 20 ATENCIÓN Y TRATO BRIANDADO POR EL DEPARTAMENTO DE T.H.....	113
TABLA N° 21 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	114
TABLA N° 22 OPINIONES DE LOS EMPLEADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	115
TABLA N° 23 ASCENSO EN TIEMPO LABORADO.....	116
TABLA N° 24 ASCENSO EN TIEMPO LABORADO.....	117
TABLA N° 25 PROCESOS PARA TRÁMITES.....	118
TABLA N° 26 LAS CARGAS COINCIDEN CON EL DESEMPEÑO.....	119
TABLA N° 27 HABILIDADES ADQUIRIDAS.....	120
TABLA N° 28 CAPACITACIÓN DEBIDO A LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE T.H.....	121
TABLA N° 29 FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN.....	122
TABLA N° 30 CLIMA LABORAL ADECUADO.....	123
TABLA N° 31 POLÍTICAS INTERNAS.....	124
TABLA N° 32 INCENTIVOS POR SU DESEMPEÑO LABORAL.....	125
TABLA N° 33 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN.....	126
TABLA N° 34 SE APLICADO ALGÚN MODELO DE GESTIÓN.....	127
TABLA N° 35 DESEMPEÑO LABORAL.....	128
TABLA N° 36 ATENCIÓN Y TRATO BRIANDADO POR EL DEPARTAMENTO DE T.H.....	129
TABLA N° 37 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	130
TABLA N°38 OPINIONES DE LOS EMPLEADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	131

TABLA N° 39 ASCENSO EN TIEMPO LABORADO.....	132
TABLA N° 40 ASCENSO EN TIEMPO LABORADO.....	133
TABLA N° 41 PROCESOS PARA TRÁMITES.....	134
TABLA N° 42 LAS CARGAS COINCIDEN CON EL DESEMPEÑO.....	135
TABLA N° 43 HABILIDADES ADQUIRIDAS.....	136
TABLA N° 44 CAPACITACIÓN DEBIDO A LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE T.H.....	137
TABLA N°45 FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN.....	138
TABLA N° 46 CLIMA LABORAL ADECUADO.....	139
TABLA N° 47 POLÍTICAS INTERNAS.....	140
TABLA N° 48 INCENTIVOS POR SU DESEMPEÑO LABORAL.....	141
TABLA N° 49 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN.....	142
TABLA N° 50 SE APLICADO ALGÚN MODELO DE GESTIÓN.....	143
TABLA N° 51 DESEMPEÑO LABORAL.....	144
TABLA N° 52 ATENCIÓN Y TRATO BRIANDADO POR EL DEPARTAMENTO DE T.H.....	145
TABLA N° 53 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	146
TABLA N° 54 OPINIONES DE LOS EMPLEADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	147
TABLA N° 55 ASCENSO EN TIEMPO LABORADO.....	148
TABLA N° 56 FACTOR QUE INFLUYO EN EL ASCENSO.....	149
TABLA N° 57 PROCESOS PARA TRÁMITES.....	150
TABLA N° 58 LAS CARGAS COINCIDEN CON EL DESEMPEÑO.....	151
TABLA N° 59 HABILIDADES ADQUIRIDAS.....	152
TABLA N° 60 CAPACITACIÓN DEBIDO A LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE T.H.....	153
TABLA N° 61 FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN.....	154

TABLA N° 62 CLIMA LABORAL ADECUADO.....	155
TABLA N° 63 POLÍTICAS INTERNAS.....	156
TABLA N° 64 INCENTIVOS POR SU DESEMPEÑO LABORAL.....	157
TABLA N° 65 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN.....	158
TABLA N° 66 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO.....	159
TABLA N° 67 ACUMULACIÓN DE FUNCIONES.....	160
TABLA N° 68 TIEMPO PARA CUMPLIR PROCESOS.....	161
TABLA N°69 ULTIMA EVALUACIÓN.....	162
TABLA N° 70 RENDIMIENTO DE EMPLEADOS.....	163
TABLA N° 71 COMUNICACIÓN.....	164
TABLA N° 72 POLÍTICAS.....	165
TABLA N° 73 CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS.....	166
TABLA N° 74 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	183
TABLA N°75 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ANALISIS DE PUESTO.....	199
TABLA N° 76 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	208
TABLA N° 77 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.....	219
TABLA N° 78 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO CAPACITACIÓN.....	223
TABLA N° 79 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO.....	230

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO N°1 PERSONAS.....	31
GRÁFICO N°2 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	35
GRÁFICO N° 3 ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO.....	68
GRÁFICO N° 4 ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL.....	72
GRÁFICO N° 5 SE APLICADO ALGÚN MODELO DE GESTIÓN.....	111
GRÁFICO N° 6 DESEMPEÑO LABORAL.....	112
GRÁFICO N° 7 ATENCIÓN Y TRATO BRINDADO POR EL DEPARTAMENTO DE T.H.....	113
GRÁFICO N° 8 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	114
GRÁFICO N° 9 OPINIONES DE LOS EMPLEADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	115
GRÁFICO N°10 ASCENSO EN TIEMPO LABORADO.....	116
GRÁFICO N° 11 FACTOR QUE INFLUYO EN EL ASCENSO.....	117
GRÁFICO N° 12 PROCESOS PARA TRÁMITES.....	118
GRÁFICO N°13 LAS CARGAS COINCIDEN CON EL DESEMPEÑO.....	119
GRÁFICO N°14 HABILIDADES ADQUIRIDAS.....	120
GRÁFICO N° 15 CAPACITACIÓN DEBIDO A LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE T.....	121
GRÁFICO N° 16 FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN.....	122
GRÁFICO N° 17 CLIMA LABORAL ADECUADO.....	123
GRÁFICO N° 18 POLÍTICAS INTERNAS.....	124
GRÁFICO N° 19 INCENTIVOS POR SU DESEMPEÑO LABORAL.....	125
GRÁFICO N° 20 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN....	126
GRÁFICO N° 21 SE APLICADO ALGÚN MODELO DE GESTIÓN.....	127
GRÁFICO N° 22 DESEMPEÑO LABORAL.....	128

GRÁFICO N° 23 ATENCIÓN Y TRATO BRINDADO POR EL DEPARTAMENTO DE T.H.....	129
GRÁFICO N° 24 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	130
GRÁFICO N° 25 OPINIONES DE LOS EMPLEADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	131
GRÁFICO N° 26 ASCENSO EN TIEMPO LABORADO.....	132
GRÁFICO N° 27 FACTOR QUE INFLUYO EN EL ASCENSO.....	133
GRÁFICO N° 28 PROCESOS PARA TRÁMITES.....	134
GRÁFICO N° 29 LAS CARGAS COINCIDEN CON EL DESEMPEÑO.....	135
GRÁFICO N° 30 HABILIDADES ADQUIRIDAS.....	136
GRÁFICO N° 31 CAPACITACIÓN DEBIDO A LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE T.H.....	137
GRÁFICO N° 32 FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN.....	138
GRÁFICO N° 33 CLIMA LABORAL ADECUADO.....	139
GRÁFICO N°34 POLÍTICAS INTERNAS.....	140
GRÁFICO N° 35 INCENTIVOS POR SU DESEMPEÑO LABORAL.....	141
GRÁFICO N° 36 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN....	142
GRÁFICO N° 37 SE APLICADO ALGÚN MODELO DE GESTIÓN.....	143
GRÁFICO N° 38 DESEMPEÑO LABORAL.....	144
GRÁFICO N° 39 ATENCIÓN Y TRATO BRIANDADO POR EL DEPARTAMENTO DE T.H.....	145
GRÁFICO N° 40 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	146
GRÁFICO N° 41 OPINIONES DE LOS EMPLEADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	147
GRÁFICO N° 42 ASCENSO EN TIEMPO LABORADO.....	148
GRÁFICO N° 43 FACTOR QUE INFLUYO EN ASCENSO.....	149
GRÁFICO N° 44 PROCESOS PARA TRÁMITES.....	150

GRÁFICO N° 45 LAS CARGAS COINCIDEN CON EL DESEMPEÑO.....	151
GRÁFICO N° 46 HABILIDADES ADQUIRIDAS.....	152
GRÁFICO N° 47 CAPACITACIÓN DEBIDO A LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE T.H.....	153
GRÁFICO N° 48 FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN.....	154
GRÁFICO N° 49 CLIMA LABORAL ADECUADO.....	155
GRÁFICO N° 50 POLÍTICAS INTERNAS.....	156
GRÁFICO N° 51 INCENTIVOS POR SU DESEMPEÑO LABORAL.....	157
GRÁFICO N° 52 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN....	158
GRÁFICO N° 53 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO.....	159
GRÁFICO N° 54 ACUMULACIÓN DE FUNCIONES.....	160
GRÁFICO N° 55 TIEMPO PARA CUMPLIR PROCESOS.....	161
GRÁFICO N°56 ULTIMA EVALUACIÓN.....	162
GRÁFICO N° 57 RENDIMIENTO DE EMPLEADOS.....	163
GRÁFICO N° 58 COMUNICACIÓN.....	164
GRÁFICO N° 59 POLÍTICAS.....	165
GRÁFICO N° 60 CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS.....	166
GRÁFICO N°61 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	189
GRÁFICO N°62 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ANALISIS DE PUESTOS.....	203
GRÁFICO N°63 DESCRIPCIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	213
GRÁFICO N°64 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.....	221
GRÁFICO N°65 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	226
GRÁFICO N°66 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO	233

INTRODUCCIÓN

El actual documento se ejecutó en base a la información obtenida directamente del departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi. De acuerdo a la investigación, se conoce que el departamento comenzó a trabajar independientemente separado de la administración de la Universidad en año 2012 hace tres años prácticamente, por lo que no cuenta con un modelo de gestión para administrar al personal, por lo que se ve que es necesario plasmarlo para mejorar el desempeño laboral de sus empleados

Se implementara un modelo de gestión que perfeccione las habilidades y destrezas internas las cuales se permitirá retroalimentar a los empleados de la institución y de este modo que mejore el clima laboral como también se tome en cuenta a los trabajadores en la participación y la toma de decisiones, de este modo se cumpla con los objetivos planteados.

La gestión de Talento Humano dentro de la institución se fundamentará el desarrollo de las capacidades, destrezas y habilidades de los empleados y trabajadores ya que antiguamente las instituciones se encargaban de controlar y dirigir al personal pero no actuaba como un ente motivador, es por ello que el modelo de gestión a implantarse ayudara a su progreso en el clima laboral del departamento.

Para un mejor entendimiento se resume el siguiente documento en tres capítulos fundamentales que contienen los siguientes datos:

Capítulo I Consta de una fundamentación teoría en donde se encuentran los antecedentes investigativos, categorías fundamentales los cuales se desplegara un

marco teórico derivando información plasmada de cada categoría fundamental seleccionada.

Capítulo II: Consta de un estudio amplio basado en la calificación de las actividades de cada proceso mediante matrices y un análisis FODA para que se dé a conocer como está actuando actualmente el Departamento de Talento Humano, también este capítulo contiene una investigación basada en técnicas de investigación teniendo como instrumento el cuestionario, en donde se despliega análisis e interpretación de resultados de las encuestas realizadas a todo el personal LOSEP (administrativo), LOES (docentes), CODIGO DE TRABAJO (personal de mantenimiento) de la institución .

Capítulo III: En el tercer capítulo y mediante la investigación que se realizó se propuso el desarrollo de un Modelo de gestión para el departamento de Talento Humano, para contribuir al esfuerzo que se realiza el mismo que mediante procesos eficientes se lograra la mejora en el rendimiento laboral de su personal ya sea en sus puestos de trabajo como también para el beneficio de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

CAPITULO I

1.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 ANTECEDENTES

VELASTEGUI Paulina (2010 132 Ing.) Modelo de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el comportamiento organizacional.

Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.

Su principal objetivo es: Diagnosticar que indicadores de desenvolvimiento del talento humano existe dentro de la empresa para maximizar su nivel de eficiencia a través del uso de técnicas de evaluación

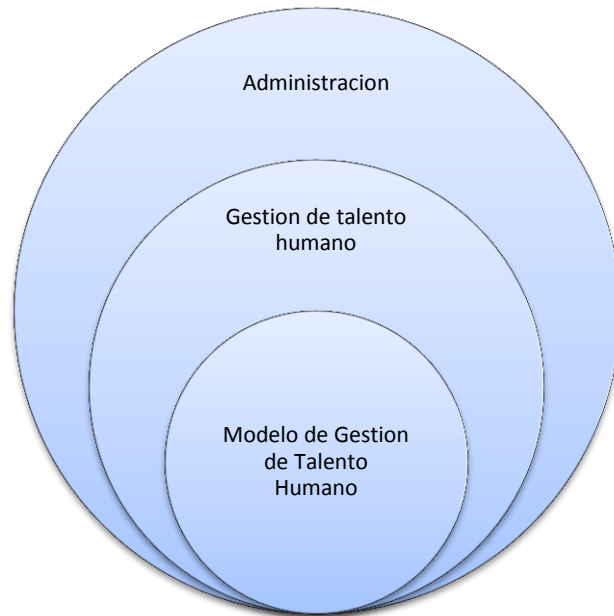
Analizar las habilidades y destrezas internas para evaluar, direccionar y retroalimentar a los empleados de la institución.

Mediante la siguiente información se llegó a una conclusión

La implementación de un nuevo modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el clima organizacional en los empleados hará que las personas como empresa interactúen positivamente en bien de la misma.

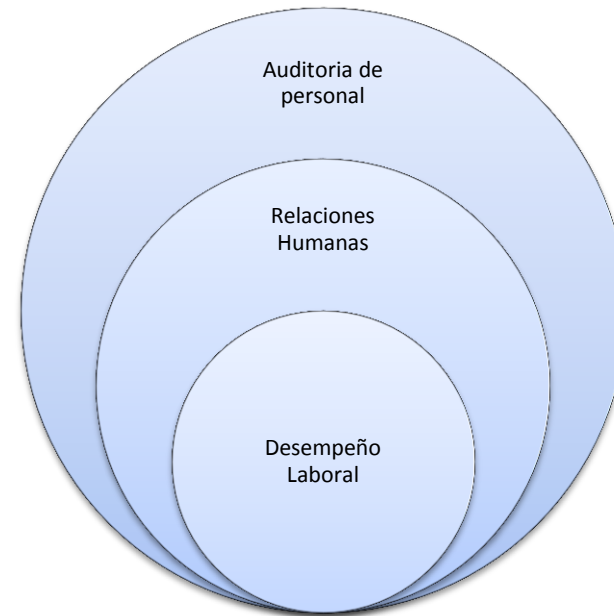
La participación activa de los clientes internos, su libertad de expresión e ideas y opiniones en las actividades empresariales es relativamente alta en la empresa, la cual conlleva a una productividad encaminada al éxito de la empresa.

1.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



VARIABLE INDEPENDIENTE

X= Modelo de Gestión del talento humano



VARIABLE DEPENDIENTE

Y= Desempeño laboral

1.3 MARCO TEÓRICO

1.3.1 ADMINISTRACIÓN

Para **CHIAVENATO** Idalberto, (2006), *"La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades en una organización con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones."*(pág. 2)

Es el área de la dirección que se encarga de planear, organizar, dirigir, y controlar las varias actividades operativas que se consideren en obtener, desarrollar mantener y aplicar la fuerza de trabajo con el fin de que los intereses establecidos, se obtengan tan efectiva y económicamente y a la vez que estos dichos objetos o intereses de la fuerza de trabajo sean servidos o efectuados al más alto rango de eficiencia.

La administración es un conjunto de principios, técnicas y prácticas que mediante su aplicación permite alcanzar propósitos comunes, también se la define como la gestión que desarrolla el talento humano haciendo que el trabajo en grupo sea más factible en una organización

La administración es planificar, organizar, dirigir, y controlar cada una de estos principios tiene un concepto amplio que concadenado sistemáticamente llegan a un mismo objetivo con el fin de lograr en las instituciones u organizaciones la ejecución correcta de sus actividades

1.3.1.1 Administración de personal

Según **LEAVITT, HAROLD L. OILL, WILLIAN R, EYRNG, HENRY B TM** (1973), *"Las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, los gerentes administran grupos y los gerentes administran organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de las organizaciones"*. (pág. 148)

Según **CHIAVENATO** Idalberto (2011), *" Las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigirlas, controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda organización está constituida por ellas, en quienes basa su éxito y continuidad; por ello, estudiarlas es un aspecto básico, en especial, del área de Recursos Humanos (RH). Sin organizaciones ni personas no habría RH. En esta última hay dos formas de ver a las personas: en cuanto tales (con características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y como recursos (con habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional)"*. (pág. 38)

En la actualidad el área de Recursos Humanos es considerada como área de Talento Humano donde se debe valorar a las personas como tales y no solo como recursos organizacionales importantes, de esta manera desaparecer la tradición de tratar a las personas como simples medios de producción (recursos o insumos) semejante a máquinas de producción o simples herramientas de trabajo que debían administrarse es por ello que se creaban resentimientos y conflictos laborales y una gran distancia en sus actividades causando problemas de calidad en la productividad ya sea de productos o servicios. Es por ello que la administración actual pretende que todas las personas que laboran en una organización en todos los niveles sean administradores, es decir, no solo

realizadores de sus tareas sino también como agentes solucionadoras de los problemas para que el trabajo en la organización mejore de manera continua y logre el éxito

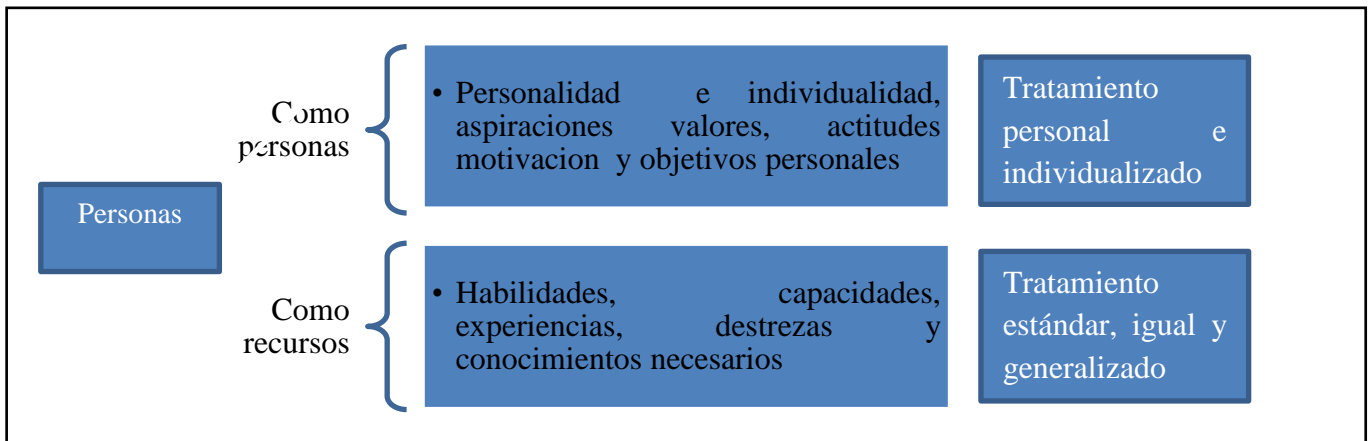
El personal debe ser administrado, controlado y dirigido por el departamento de talento humano para que se cumplan las actividades que se proponen siendo esta una disciplina que persigue la satisfacción de dicha organización a través de una estructura y esfuerzo humano coordinado, resultando de vital importancia en la organización, por lo que si el talento humano se encuentra bien dirigido y controlado se podrán sumar satisfacción y eficiencia de mejora en cada una de las actividades que el personal de la organización efectuó.

Es la relación de un amplio campo de relaciones entre el personal que existe, por la necesaria colaboración entre los empleados en el proceso de su rendimiento en la industria moderna.

La forma de organizar a una empresa es mediante la administración del personal, ya que mediante este se orienta al personal con el fin de que cada uno pueda lograr la mayor realización posible de sus habilidades personales, logrando alcanzar una eficiencia máxima de ellos y de su grupo de trabajo, determinando que la empresa forme una ventaja competitiva en su personal eficiente.

Se tiene como objeto combinar a los grupos sociales para los adecuados manejos de sus funciones a lo que a recursos humanos se refiere con la finalidad que se pueda desarrollar todo el potencial de la persona, se podría decir que es una dinámica que impulsa las capacidades de las personas.

Grafico N°1: Personas



Fuente: Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos” (2011)

Elaborado por: Investigadoras

1.3.1.2 Definición de talento humano

Talento humano: El principal motor de una organización son las personas es por este motivo que el esfuerzo de la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, derivándose diversas modalidades a esa actividad como son: motivación, conocimientos, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, experiencias, bienestar, etc.

1.3.1.3 Definición de administración del talento humano

En la Administración del Talento Humano es preciso comenzar a recordar algunos conceptos básicos en lo que administración general se refiere, aunque existen varios conceptos y definiciones relacionados, se llega a un principal propósito el seguimiento de la satisfacción de objetivos organizacionales gracias al esfuerzo del capital humano coordinado, mediante una estructura organizativa.

La administración del talento humano trata sobre formas de cómo organizar de mejor manera a los individuos de una empresa para que cada uno de ellos pueda

realizar sus actividades de forma eficiente y puedan aplicar sus habilidades capacidades, llegando a la mayor realización posible para dar resultados eficientes y óptimos.

La administración de talento humano evalúa los conocimientos el rendimiento, la experiencia, las habilidades, capacidades de cada uno de ellos siendo estos partes esenciales del trabajador los cuales pasan a ser ventajas competitivas de cada uno de ellos, hay que tomar en cuenta que los conocimientos las experiencias son factores intangibles que se manifiestan a través del comportamiento de las personas en una organización, de tal manera que ellas prestan un servicio a cambio de una estabilidad económica y emocional.

Para administrar al personal se realiza observaciones que implican evaluaciones de cada una de ellas dando a conocer que cada individuo posee diferentes habilidades o destrezas, no cualquier persona es un buen actor, un buen administrador, un buen líder, un buen jefe, cada uno es apto para diferente actividad.

1.3.1.4 Importancia de la administración del talento humano

Una de las preocupaciones que en la actualidad tienen los gerentes es el clima laboral en cual se encuentran los trabajadores, ya que muchos de ellos se sienten insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional dominante en momentos determinados, tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

En una organización todas las autoridades que se encuentran a cargo del personal deben usar herramientas y técnica básica para motivar a desarrollar de manera eficaz.

Hay que destacar que las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por las autoridades de línea como por los departamentos de administración de personal, ya han tenido un gran impacto en el desempeño laboral de las entidades.

En cualquier empresa, organización o institución el talento humano proporciona la creatividad. El recurso humano se encarga de realizar objetivos y estrategias para llegar a la meta, señalando a las personas como el pilar fundamental de la organización. Si una institución u organización no cuenta con un personal competente no se podrá cumplir con los objetivos planteados. La responsabilidad del director de talento humano es influir en esta relación entre los empleados y la organización.

Actualmente, los trabajadores tienen perspectivas distintas de la labor que está desempeñando. Los empleados desean colaborar, participar a través de su esfuerzo, dedicación en los diferentes puestos de trabajo que se encuentre el mismo, llegando así a aportar eficiencia a su trabajo.

1.3.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Según **CHIAVENATO** Idalberto (2013), *"El área de recursos humanos (RH) es una de las áreas que más cambios experimenta. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado. En muchas organizaciones,*

la denominación de administración de Recursos humanos (ARH) está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o colaboradores, gestión del capital humano administración del capital intelectual e incluso gestión de personas”. (pág. 3)

En la actualidad la gestión de talento humano viene a ser una parte fundamental en una organización para administrar de mejor manera al personal, como primer punto se detallara que Gestión proviene del latín Gestio-ONIS conjunto de acciones y medios que se emplean para obtener un objetivo o resolver un asunto de acuerdo a su funcionamiento y rentabilidad del objetivo planteado, es decir que para llegar a cumplir se debe realizar una consecuyente número de actividades.

Según **VERAS** Miguelina, **CUELLO** César (2005), *”La gestión humana o gestión del talento humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización ”.* (pág. 14)

Es uno de los factores de gran importancia que la organización debe considerar, ya que gracias a ello se tendría el conocimiento requerido para implementar políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos referentes al Talento Humano, ya que es el que se encarga de capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su principal capital.

Talento humano es la base primordial para el desenvolvimiento de las actividades de las personas que laboran en una institución u organización es por ello que se

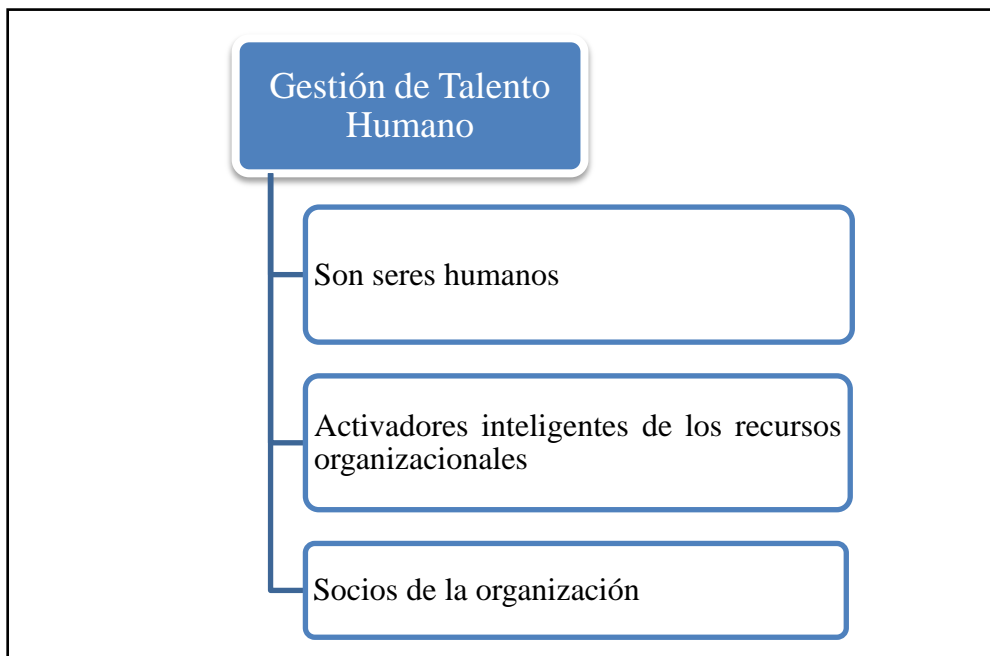
aprecia el esfuerzo que el individuo pone a su funcionamiento , es decir si la persona con sus conocimientos destrezas habilidades y actitudes logra una correcta aplicación de estas características junto a todo el personal que labore podrá lograr que la empresa marche de manera eficiente , es por ello que la institución debe tomar primordial atención a su personal ya que es este quien mediante su rendimiento haga que esta llegue a obtener un excelente desempeño laboral.

1.3.2.1 Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas

La gestión de talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- ✓ Son seres humanos
- ✓ Activadores inteligentes de los recursos organizacionales
- ✓ Socios de la organización

Gráfico N°2: Gestión de Talento Humano



Fuente: Chiavenato Idalberto, “Gestión de Talento Humano” (2002)

Elaborado por: Investigadoras

Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

Socios de la organización: invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

Personas como recursos

- ✓ Empleados aislados en los cargos
- ✓ Horario establecido con rigidez
- ✓ Preocupación por las normas o reglas
- ✓ Subordinación al jefe
- ✓ Fidelidad a la organización
- ✓ Dependencia de la jefatura
- ✓ Alineación en relación con la organización
- ✓ Énfasis en la especialización
- ✓ Ejecutoras de tareas
- ✓ Énfasis en las destrezas manuales
- ✓ Mano de obra

Personas como socias

- ✓ Colaboradores agrupados en equipos
- ✓ Metas negociadas y compartidas
- ✓ Preocupación por los resultados
- ✓ Atención y satisfacción del cliente
- ✓ Vinculación a la misión y a la visión
- ✓ Interdependencia entre colegas y equipo
- ✓ Participación y compromiso
- ✓ Énfasis en la ética y la responsabilidad
- ✓ Proveedores de actividades
- ✓ Énfasis en el conocimiento
- ✓ Inteligencia y talento

1.3.2.2 ¿Qué es la gestión de talento humano?

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber.

- ✓ Análisis y descripción de cargos
- ✓ Diseño de cargos
- ✓ Reclutamiento y selección de personal
- ✓ Contratación de candidatos seleccionados
- ✓ Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- ✓ Administración de cargos y salarios
- ✓ Incentivos salariales y beneficios sociales

- ✓ Evaluación del desempeño de los empleados
- ✓ Comunicación con los empleados
- ✓ Capacitación y desarrollo del personal
- ✓ Desarrollo organizacional
- ✓ Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- ✓ Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Responsabilidades de ARH de los gerentes

Las organizaciones exitosas definen las responsabilidades de línea de los gerentes:

- ✓ Ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado.
- ✓ Integrar y orientar a los nuevos empleados en la organización.
- ✓ Capacitar a los empleados
- ✓ Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el cargo ocupado.
- ✓ Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones agradables de trabajo.
- ✓ Interpretar las políticas y los procedimientos de la organización.
- ✓ Controlar los costos laborales
- ✓ Desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona.
- ✓ Crear y mantener elevada la moral del equipo
- ✓ Proteger la salud y proporcionar condiciones adecuadas de trabajo

1.3.3 MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Según **RODRÍGUEZ** Juan Carlos (2004), *"El modelo de gestión de recursos humanos pretende llegar a ser un modelo relacional y universal de gestión de personas, que pueda ser utilizado eficazmente por la nueva especie de organización, que sin duda, habilitara nuestro mundo empresarial en el próximo futuro"*. (pág. 3)

El modelo de gestión de talento humano está asentada a los pilares de la gestión moderna de personas donde se diseñaran una serie de herramientas fáciles de utilizar destinadas al poner al alcance el mayor número de empresas y directivos la capacidad para gestionar adecuadamente donde se aspira en una visión de las organizaciones con los adecuados procesos

De acuerdo al Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público todas las instituciones públicas deben someterse a la siguiente normativa técnica expuesta a continuación.

1.3.3.1 Según la Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Talento Humano del capítulo uno

Manifiesta que tiene por objeto establecer el procedimiento y los instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las Unidades de Administración del Talento Humano - UATH de las instituciones, entidades y organismos del Estado sujetos al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, de manera articulada con el plan nacional de desarrollo y con sujeción a las directrices y lineamientos de la planificación del talento humano del sector público que emita el Ministerio del Trabajo, dotar a las unidades o procesos institucionales del

talento humano necesario para generar productos y servicios de demanda interna y externa, en función de la estructura institucional y posicional.

1.3.3.2 Según el capítulo IV del subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público

Se despliega del artículo ciento sesenta y dos es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos estandarizados para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos, que será aplicable para las instituciones descritas en el artículo 3 de la LOSEP, y el artículo ciento sesenta y tres manifiesta La resolución que expida el Ministerio de Relaciones Laborales con el fin de establecer la clasificación de puestos, su nomenclatura y valoración, prevista en el artículo 61 de la LOSEP, reconocerá principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud y experiencia necesarios para el desempeño de los puestos públicos. Todas las UATH de las instituciones del Estado registrarán la información de clasificación de puestos en el sistema de información administrado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Según el artículo ciento sesenta y cuatro redacta el Análisis y descripción de puestos donde Es el proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en las instituciones del Estado, a través de la determinación del rol del puesto, atribuciones, responsabilidades, actividades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales. El proceso de descripción se referirá únicamente a identificar y levantar las acciones y actividades que se ejecutan en los puestos y no a considerar las características de las personas que en calidad de servidoras o servidores ocupan los mismos; deberá ser realizada en base a factores comunes que permitan determinar con claridad y transparencia la posición comparativa de cada puesto dentro de la institución.

1.3.3.3 Según el Subsistema Reclutamiento y Selección de Personal del Sector Público

1.3.3 .3.1 Según el Capítulo I del Objeto y Ámbito de aplicación

Objeto.- Permite a la Administración de Talento Humano de las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la LOSEP y su Reglamento General, escoger a la persona más idónea entre las y los aspirantes para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y las competencias de las y los aspirantes.

Ámbito de aplicación.- Las disposiciones de la presente norma son de aplicación obligatoria en todas las instituciones del Estado determinadas en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP.

1.3.3 .3.2 Según el Capítulo II de la Selección de Personal

El artículo tres manifiesta los parámetros de la Selección de Personal que todos los puestos de las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la LOSEP deben contar con la descripción y perfiles de los puestos institucionales.

Las convocatorias a los concursos de méritos y oposición tendrán carácter público, con los perfiles requeridos para cada puesto sometido a concurso, mediante acciones de difusión que faciliten la información.

Los procesos de selección para el ingreso miden características tales como: instrucción formal, experiencia, capacitación, competencias técnicas y conductuales: así como su actitud y motivación hacia el trabajo;

Los concursos de méritos y oposición permiten a los postulantes acceder sin discriminación de su etnia, nacionalidad, edad, condición socio-económica, orientación sexual, género, religión, estado de salud, discapacidad.

Las personas extranjeras residentes legalmente en el Ecuador, por al menos cinco años, podrán ocupar puestos de carrera declaradas ganadoras dentro del servicio público.

Los procesos de reclutamiento y selección del personal que vayan a ingresar o ascender en el servicio público serán imparciales y objetivos conforme lo establece la Ley.

En el artículo número cuatro habla del Reclutamiento y Selección de Personal donde todo proceso de reclutamiento y selección de personal para puestos protegidos por la carrera del servicio público deberán realizarse obligatoriamente a través de concursos de méritos y oposición, utilizando la plataforma tecnológica del subsistema de reclutamiento y selección de personal administrada por el Ministerio de Relaciones Laborales como único medio válido, tendrá que ingresar, registrar y gestionar cada etapa del concurso a través de la página web www.socioempleo.gob.ec.

A decisión de la autoridad nominadora, para escoger los ocupantes de los puestos de libre nombramiento y remoción, con contrato de servicios ocasionales o a período fijo podrán realizarse procesos de reclutamiento y selección aplicando la presente norma, pero sin la aplicación de la plataforma tecnológica.

Este proceso está conformado por:

- a) Preparación del proceso de reclutamiento
- b) Convocatoria
- c) Evaluación y selección, etapa en la que se desarrolla el concurso de méritos y oposición, y se compone de:

- c.1) Mérito integrado por
 - c.1.1) Verificación de postulaciones
 - c.1.2) Evaluación
- c.2) Oposición
- d) Expedición del nombramiento provisional de prueba
- e) Inducción

1.3.3.3 Según el Capítulo III del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

En la sección 1, según el artículo once de los pasos previos, la UATH institucional, será la encargada de la preparación del proceso de reclutamiento y selección para realizar los siguientes pasos previos:

- a) Mantener actualizado el manual de puestos institucional
- b) Identificar a las vacantes de los puestos que se sujetarán a concurso y verificar que se encuentren
 - b.1) Debidamente financiadas a través de la partida presupuestaria correspondiente
 - b.2) No estén sujetas a litigio y se encuentren legalmente vacantes.
- c) Establecer la planificación y el cronograma general del concurso de méritos y oposición definiendo
 - c.1) El número de los puestos públicos que se sujetarán al concurso de méritos y oposición.

El artículo doce habla de las Bases del Concurso donde la UATH institucional, ingresará a la plataforma tecnológica del subsistema de reclutamiento y selección de personal administrada por el Ministerio de Relaciones Laborales, en la página web www.socioempleo.gob.ec, que requiere la siguiente información

- a) "Detalles Generales del Concurso ": Descripción de los elementos informativos generales de la institución y del puesto institucional materia del concurso:
 - a.1) "Nombre de la institución" que realiza el concurso

- a.2) "Partida Presupuestaria" detalle del número de partida presupuestaria definida para cada puesto objeto del concurso
- a.3) "Denominación del Puesto" nombre del puesto sujeto a concurso, definido de conformidad con su descripción y perfil
- a.4) "Grado y Grupo Ocupacional" definidos de conformidad con la correspondiente Escala de Remuneraciones vigente
- a.5) "Remuneración Mensual Unificada (R.M.U)" definida de acuerdo al grado y grupo ocupacional correspondiente en la Escala de Remuneraciones vigente
- a.6) "Unidad Administrativa" define la unidad donde se ubica el puesto sujeto a concurso
- a.7) "Lugar de Trabajo" sitio o ubicación del puesto de trabajo derivado del distributivo de remuneraciones
- b) "Desglose de parámetros": Identificación de instrucción formal, experiencia capacitación, competencias técnicas y conductuales
 - b.1) "Instrucción Formal": Identificación del nivel de instrucción formal y área de conocimiento requerido para ocupar el puesto materia del concurso, de conformidad con la descripción y perfil establecido en el manual de puestos institucional o el manual de puestos genéricos
 - b.2) "Experiencia": Identificación de la necesidad o no y el tipo de experiencia que requiere el puesto de trabajo determinada en el manual de puestos institucional o el manual de puestos genéricos. En ninguno de los dos manuales mencionados se establecerá como requisito experiencia en el sector público, salvo excepciones previamente aprobadas por el Ministerio de Relaciones Laborales
 - b.3) "Capacitación": Determinación de las áreas relevantes de capacitación para cada puesto materia del concurso considerando las descritas para el puesto en el manual de puestos institucional o en el manual de puestos genéricos; que no deberá considerar el conocimiento y manejo de las herramientas técnicas o informáticas utilizadas en el sector público, las mismas que solamente podrán ser consideradas como agregadoras de valor en la entrevista, sin ser determinantes o excluyentes.

b.4) "Competencias técnicas del puesto": Descripción de las competencias técnicas contenidas en el manual de puestos institucional o en el manual de puestos genéricos.

b.5) "Competencias conductuales": Las bases del concurso de méritos y oposición deberán ser subidas a la plataforma de la red Socio Empleo www.socioempleo.gob.ec, con por lo menos cinco (5) días de anticipación a la difusión de la convocatoria, tiempo en el cual el sistema informático generará automáticamente reportes que serán remitidos electrónicamente para conocimiento de los Consejos Nacionales para la Igualdad.

Nota: Inciso último reformado por Acuerdo Ministerial No. 226, publicado en Registro Oficial Suplemento 859 de 28 de Diciembre del 2012.

En la sección 2 de la Convocatoria de acuerdo al artículo trece según la Convocatoria es la etapa en que la UATH institucional, realiza la difusión plena del concurso de méritos y oposición con la finalidad de reunir la mayor cantidad de aspirantes que cumplan con los perfiles y requisitos establecidos. Elaborará la convocatoria utilizando el link "Convocatoria a Concurso de Méritos y Oposición", ubicado en la página web www.socioempleo.gob.ec que requerirá la siguiente información:

a) "Detalles Generales del Concurso"

a.1) "Nombre de la institución" que realiza el concurso;

a.2) "Denominación del Puesto" que corresponde al nombre del puesto sujeto a concurso, definido de conformidad con su descripción y perfil

a.3) "Grado y Grupo Ocupacional" definidos de conformidad con la correspondiente Escala de Remuneraciones vigente

a.4) "Remuneración Mensual Unificada (R.M.U)" definida de acuerdo al grado y grupo ocupacional correspondiente en la Escala de Remuneraciones vigente

a.5) "Unidad Administrativa" que define la unidad donde se ubica el puesto sujeto a concurso.

a.6) "Lugar de Trabajo" que corresponde al sitio o ubicación del puesto de trabajo derivado del distributivo de remuneraciones.

b) "Requerimientos" requisitos básicos definidos para el puesto de trabajo:

b.1) Instrucción formal

b.2) Experiencia

b.3) Capacitación

b.4) Competencias técnicas del puesto

b.5) Competencias conductuales. Nota: Artículo reformado por Acuerdo Ministerial No. 226, publicado en Registro Oficial Suplemento 859 de 28 de Diciembre del 2012.

Según el artículo quince manifiesta acerca de la postulación donde las y los aspirantes participar en un proceso de reclutamiento y selección en el servicio público deberán ingresar a la plataforma tecnológica del subsistema de reclutamiento y selección de personal, ubicada en la página web www.socioempleo.gob.ec y si reúne los requisitos solicitados, seleccionar el link "Aplicar" y completar electrónicamente el formulario "Hoja de Vida" que aparecerá para el puesto escogido.

Una vez cumplidos los pasos anteriores, los postulantes monitorearán su participación a través de su número de cédula o sus nombres y apellidos ingresando en la página web www.socioempleo.gob.ec.

En la sección 3 de la Evaluación y Selección, según el artículo dieciocho manifiesta que el Mérito es la verificación y medición de las competencias que ostentan los aspirantes, respecto a aquellas previstas en la convocatoria. Se efectúa a través de los siguientes procedimientos: Verificación de postulaciones y Evaluación.

El artículo veinte y cuatro manifiesta que la evaluación es el procedimiento mediante el cual se mide en las y los aspirantes el nivel de cumplimiento de los requerimientos del perfil de un puesto sometido a concurso.

Las herramientas que permiten la evaluación de los requerimientos del perfil del puesto son:

- a) Pruebas de conocimientos técnicos
- b) Pruebas psicométricas u otros procedimientos para la evaluación de competencias conductuales
- c) Entrevistas.

En la sección 5 de la Inducción, según el artículo cincuenta y uno habla que la inducción en un puesto del servicio público constituye el conjunto de políticas, acciones y mecanismos a través de los cuales la UATH institucional, facilita la adecuada vinculación de la o el servidor a su puesto de trabajo.

El artículo cincuenta y dos manifiesta que la planeación y ejecución de la inducción a un puesto del servicio público se realizará durante el primer mes de labor de la o el nuevo servidor, conforme al calendario que establezca la UATH institucional.

La inducción considerará los siguientes aspectos:

1.- Aspectos Específicos:

1.1 Presentación a la o el servidor ante las autoridades institucionales y sus nuevos compañeros.

1.2 Inducción general, compuesta por:

- a) Introducción al Servicio Público
- b) Introducción a la Identidad Institucional
- c) Políticas de Gestión del Talento Humano.

1.3 Inducción específica del área, que comprende:

a) Estructura y gestión del área de trabajo

b) Actividades e indicadores del puesto de trabajo.

1.4 Entrenamiento específico técnico, cuyo objetivo es brindar:

a) Conocimientos pacíficos del servicio público aplicados en el puesto de trabajo

b) Herramientas institucionales aplicadas en el puesto de trabajo.

1.5 Medición de la inducción, en la que se medirá el aprendizaje del servidor al finalizar el proceso de inducción.

2.- Aspectos Generales: que corresponde a los siguientes eventos que deberán coordinarse con el Ministerio de Relaciones Laborales, para la realización de los mismos:

2.1 Taller de estrategias de buen servicio en el sector público.

2.2 Talleres de Motivación y Autoestima y de Relaciones Humanas.

1.3.3.4 Según el Capítulo VI de la Formación y la Capacitación

En la sección 1 de la formación y capacitación de las y los servidores públicos, según el artículo ciento noventa y cinco habla de la formación y capacitación para el sector público constituye el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para regular los estudios de carrera del servicio público para alcanzar capacitación, destrezas y habilidades.

En la sección 3 de la capacitación y desarrollo de personal, el artículo doscientos dos manifiesta que los planes y programas de capacitación a favor de las y los servidores públicos, serán planificados por las UATH de cada una de las instituciones que están en el ámbito de la LOSEP, acorde a las políticas y normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, deberán contar con disponibilidad presupuestaria.

1.3.3.5 Según el Capítulo VII del Subsistema de Evaluación del Desempeño

Según el artículo doscientos quince la evaluación consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

Según el artículo doscientos veinte manifiesta que las responsabilidades de las UATH sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad.

El artículo doscientos veinte y uno habla que las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes:

- a) Excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas
- b) Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas
- c) Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad
- d) Regular: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad
- e) Insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días contados a partir de la culminación de la obtención de resultados; y, de ser el caso, la recalificación en un plazo de 5 días,

en caso de que haya sido solicitada por escrito y fundamentada mente. El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal integrado conforme establece el artículo 78 de la LOSEP.

Todos los artículos de este Modelo de Gestión que cumple el Departamento de Talento Humano se encuentran detallados en el Reglamento General a la Ley Orgánica Del Servicio Público, por ello recomendamos al lector leer el Capítulo V Del Subsistema De Reclutamiento Y Selección De Personal

1.4 AUDITORIA DE PERSONAL

La evaluación de la función de administración de recursos humanos, también llamada auditoria de capital humano, es una revisión sistemática y formal diseñada para medir los costos y los beneficios del programa global en la organización y para comparar su eficiencia y eficacia actuales con el desempeño pasado con el desempeño se trata de evaluar el desempeño de la administración de talento humano en la organización

Según **CHIAVENATO** Idalberto (2009), *”La auditoría de recursos humanos es un sistema de revisión y control para informar a la administración acerca de la eficiencia y la eficacia del programa en desarrollo. Su propósito es mostrar cómo funciona el programa localizando las prácticas y las condiciones que son perjudiciales para la organización, que no compensan su costo o, incluso, las prácticas y las condiciones que se deben incrementar”*. (pág. 542)

Para **CHIAVENATO** Idalberto (2013),”*La auditoría de personal es un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos, y evaluar si se cumplen los objetos y políticas fijados en la materia, sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración del personal.* ”. (pág. 223)

El fin primordial de la auditoria es mostrar cómo funciona el programa con la identificación de prácticas y condiciones que son dañinas para la institución, aquellas cuyo costo no compensa o aquellas prácticas que deberían ser incrementadas o desarrolladas, es decir gracias a la auditoria se puede dar una información veraz a la administración de talento humano con respecto a la eficacia o eficiencia del programa planteado mediante su debida revisión y control.

La auditoría enfatiza todo el proceso de administración de talento humano es decir se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas de algunos puntos que componen una auditoria: el análisis y descripción de puestos, el reclutamiento, la selección, capacitación, nivel de empleados, ascensos y transferencias, mantenimiento de la moral y disciplina, seguridad y salud ocupacional, control del personal, administración de sueldos y salarios, contratos, registros de investigaciones.

1.4.1 Algunas características de la auditoría

La auditoría sirve como un refuerzo de la capacitación

Permite relacionar la calidad de la ATH con diversos indicadores de eficiencia de la organización.

La auditoría puede señalar los indicadores de la calidad del liderazgo, de la motivación en el trabajo, de la eficiencia de la supervisión y del desarrollo de los empleados y los administradores tomados individualmente.

En el fondo, se trata de evaluar y medir los resultados de la ARH en sus actividades de mayor o menor prioridad, tales como:

- ✓ Indicadores de eficiencia y eficacia en cuanto a la formación de staff, capacitación y desarrollo, remuneración, prestaciones sociales, relaciones sindicales, entre otros.
- ✓ Clarificación de objetivos y expectativas en cuanto a la administración de los recursos humanos, en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos.
- ✓ Asignación de recursos y resultados obtenidos.
- ✓ Contribución de la ARH a los objetivos y resultados de la organización.
- ✓ Clima organizacional, implicación e incentivos para la participación del personal.

La medición de los resultados de la ATH ofrece condiciones que permitirán evaluar si en verdad realiza un buen trabajo para la organización.

1.5 RELACIONES HUMANAS

Los desafíos estratégicos actuales ocupan un cargo muy importante en la administración del personal, hoy en día una condición fundamental para que las autoridades de línea puedan llevar al éxito sus actividades es que las personas, su desempeño y sus competencias coincidan con las estrategias planteadas para llegar a la meta es por ello que las relaciones entre personas son de vital importancia

Una parte de los administradores de talento humano consiste en supervisar a sus subordinados ya que en la organización estos requieren atención y seguimiento porque desafían situaciones internas y externas enfrentando también problemas familiares, económicos y de salud preocupaciones diversas como dificultades para transportarse o atender compromisos, a problemas con drogas tabacos y alcohol una infinidad de problemas que afectan al desempeño laboral algunos problemas se logran manejar personalmente otras no y se convierten en trabajadores problemáticos, es por ello que los administradores deben buscar estrategias mejorables para resolver estos problemas de los trabajadores

Según **CHIAVENATO** Idalberto (2009), *"Las actividades para relacionarse con los trabajadores tiene por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y pretenden lograr una mayor eficacia de la organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales"*. (pág. 447)

Las relaciones laborales deben formar parte integral de la filosofía de la institución, es decir esta debe tratar a sus empleados con respeto y se le debe proporcionar medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares

1.5.1 Diseño de una programa de elaciones con los empleados

Comunicaciones: La organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo.

Cooperación: la institución debe compartir los procesos de decisión y el control de las actividades con los trabajos su cooperación y compromiso.

Protección: el lugar de trabajo debe afectar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y de brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.

Ayuda: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindarle sostén y apoyo. Las personas deben sentir que la organización apoya y sostiene sus necesidades y expectativas.

Disciplina y conflicto: la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posible conflictos.

El establecer unas buenas Relaciones supone un buen sentido común y comprender a los demás, interesarse por los demás, ser afable, no menospreciar a los otros, realizar con eficiencia y agrado el trabajo o actividad que nos toque.

Así podemos decir que las Relaciones Humanas consisten en mejorar las condiciones de vida del hombre, enseñarle a organizarse, a conocer sus derechos y sus deberes, entre otras cosas.

1.5.2 Clima organizacional

Para el concepto de **CALDERÓN HERNÁNDEZ** Gregorio; **CASTAÑO DUQUE** German Alberto (2005), *"El clima organizacional incluye elementos que caracterizan la organización formal e informal que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes que se reflejan en sus niveles de motivación. Así, su medición y análisis ha de orientarse al grado de percepción que los empleados tienen sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización."*(pág.424)

La cultura organizacional se da de forma reciente, ya que antes las organizaciones solo estaban en posición de controlar y dirigir el personal, para que rinde de forma eficiente en sus labores, el fin anticipar a la organización y proveer logrando así que las partes se relacionen para el bien común de toda la organización, la cultura organizacional es el resultado del conjunto de formas de pensamiento y experiencia de la organización, las influencias de poder en las personas, y el adaptarse a cambio son factores de motivación y eficacia.

El clima laboral se entiende como un conjunto de cualidades, factores relativamente percibidos en un ambiente laboral que son sentidas o experimentadas por los individuos que conforman la organización, todos estos factores influyen en la conducta del trabajador llegando a ser una actitud positiva o negativa para la empresa, por tal manera para que exista un ambiente o clima

laboral adecuado se debe tener una buena relación con las personas de la organización.

1.6 DESEMPEÑO LABORAL

Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la acción que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones que requiere su cargo, lo que permite demostrar su capacidad.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la institución. Web: http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

Para medir cada uno de los procesos del desempeño laboral y conocer la forma en que contribuyen para el desarrollo de competencias en la institución se debe medir en base a indicadores el desempeño de cada individuo.

Se deben evaluar, supervisar y auditar constantemente, por ello la planificación del sistema se debe basar en objetivos claros y concretos y que pueden servir como indicadores para evaluar los resultados.

- 1.- Invertir mucho en las personas y en los administradores del capital humano.
- 2.- Transformar a las personas en talentos dotados de competencias.

- 3.- Transformar a los talentos en capital humano.
- 4.- Transformar al capital humano en capital intelectual
- 5.- Transformar al capital intelectual para el negocio.

1.6.1 Aspectos principales de la evaluación del departamento de talento humano

Se deben tomar los siguientes aspectos:

¿Cuáles son las funciones de la administración de talento humano? El primer paso es obtener los puntos de vista de los gerentes de línea acerca de lo que el departamento de talento humano debe hacer en la institución, es decir, las prestaciones sociales, las relaciones con los empleados, el reclutamiento y la selección, la capacitación y las relaciones con la comunidad, tomando en cuenta que se necesita saber cuáles son las funciones de la administración de talento humano y cuáles son los principales clientes que lo utilizan.

¿Qué importancia tienen esas funciones? Los participantes deben evaluar cada una de las funciones de la administración de talento humano.

¿Cuál es el desempeño actual de esas funciones? Los participantes deben evaluar cuál es el desempeño laboral actual de esas funciones en una escala.

¿Qué se debe mejorar? Se debe determinar entre las funciones evaluadas, cuales no están siendo desempeñadas correspondientemente, los participantes deben comparar las evaluaciones de la importancia y el desempeño para identificar cuales funciones necesitan mejorar o para corregir las fallas.

¿La función de administración de talento humano utiliza con eficacia sus recursos? Consiste en comprobar si el presupuesto está bien asignado y su gasto es acorde con las funciones más importantes.

¿La función de administración de talento humano puede ser más eficaz? La etapa final debe proporcionar una amplia visión de los procesos que se debe mejorar

CAPITULO II

2 DIÁGNOSTICO SITUACIONAL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

2.1 Antecedentes del Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi

La Universidad Técnica de Cotopaxi logra ampliar su administración separando la Dirección de talento humano a partir del año 2012 es por ello que su existencia se basa en los años 2013, 2014 y prácticamente el 2015, por esa razón el departamento inicia con sus actividades para que la administración hacia el personal sea eficiente.

2.1.1 Misión

Coordinar y ejecutar actividades técnicas para la administración del sistema integrado de talento humano; y, la aplicación de las normas de seguridad y de salud ocupacional para velar por el bienestar, desarrollo y fortalecimiento del personal que labora en la universidad técnica de Cotopaxi.

2.1.2 Visión

Será un referente regional y nacional en la formación, innovación y diversificación de profesionales acorde al desarrollo del pensamiento, la ciencia, la tecnología, la investigación y la vinculación en función de la demanda académica y las necesidades del desarrollo local, regional y del país.

2.1.3 Valores institucionales

Los valores institucionales que practica el Departamento de Talento Humano son:

Responsabilidad

Se cumple con las actividades y funciones designadas por el director inmediato del D.T.H

Compromiso

El trabajo en equipo ejecutado es la iniciativa impulsada que encamina al logro de la visión institucional del departamento

Respeto

Se asume consideración e interés en las acciones que se comenten y el respeto por el orden jerárquico en el departamento.

Puntualidad

Los horarios son establecidos por la Universidad para su funcionamiento eficaz.

2.1.4 Atribuciones y responsabilidades

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales en el ámbito de su competencia.
- ✓ Proponer proyectos de normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.
- ✓ Presentar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, para su aprobación y aplicación al Rector y al Consejo Universitario, y, controlar su aplicación.
- ✓ Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones, y controlar su aplicación
- ✓ Estructurar la planificación anual del talento humano institucional
- ✓ Proponer planes, programas y proyectos institucionales de desarrollo institucional del talento humano y remuneraciones
- ✓ Proponer planes, programas y proyectos institucionales de seguridad y salud ocupacional
- ✓ Administrar el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional con el fin de prevenir riesgos laborales y fomentar la seguridad y salud ocupacional de los servidores y trabajadores
- ✓ Presentar los informes de reclutamiento y selección de personas tanto en el proceso bajo concurso de mérito y oposición, como en el proceso de contratación ocasional o eventual.
- ✓ Validar el contenido de las acciones de personal previo a la autorización de la máxima autoridad
- ✓ Controlar con el cumplimiento y evaluación de los programas de capacitación
- ✓ Controlar con el registro y la legalización de acciones de personal y de contratos

- ✓ Coordinar con la Dirección de Bienestar Estudiantil la atención médica y social de los servidores, trabajadores y docentes de la institución
- ✓ Las demás atribuciones contempladas en las Leyes, Estatuto Universitario y Reglamentos.

2.2 Descripción de puestos

El departamento de Talento Humano actualmente realiza actividades a ser cumplidas por el personal siendo cinco administrativos que se encargan de ejecutar cada una de las funciones.

Es por ello que detallamos cada función que cumplen dichos empleados administrativos.

Cargo de Secretaria Ejecutiva de la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH)

NOMBRE DEL CARGO:	SECRETARIA EJECUTIVA
OBJETIVO	
Elaborar informes técnicos sobre la situación real del Talento humano mediante un seguimiento del personal para fortalecer la eficiencia del trabaja de cada individuo.	
FUNCIONES	
Elaborar Informe de Diagnóstico de la Situación del personal y de necesidades de puesto a nombramiento y contrato.	
Elaborar informes de Contratación bajo la Modalidad de Servicios Ocasionales/Eventuales / Por Obra / Servicios Profesionales.	
Planificación de Talento Humano.	
Elaborar informe Técnico del Proceso de selección.	
Elaborar informe de auditorías de talento humano.	
Inducción al Puesto de Trabajo.	
Valoración de Puesto.	
Reportes Estadísticos del Sistema de Recursos Humanos y Remuneración.	
Elaborar Planes, Productos, Proyecto para el Talento Humano.	
Elaborar el Plan Operativo Anual y Plurianual del Talento Humano.	
ATRIBUCIONES	
Cumplir y hacer cumplir los reglamentos establecidos en la Ley Orgánica de Empresas Publicas.	
Contratar al personal mediante las normas técnicas que rigen en la norma técnica de la LOEP	
Ejecutar un adecuado control al personal que trabaja en el departamento.	

Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaborado por: Investigadoras

Cargo de la Oficinista Uno de la UATH

NOMBRE DEL CARGO:	OFICINISTA 1
OBJETIVO	
Elaborar informes del movimiento del personal así como la capacitación de estos mediante un análisis de las necesidades para un buen aprovechamiento de sus conocimientos en beneficio del departamento de talento humano.	
FUNCIONES	
<p>Informe de movimiento de personal.</p> <p>Informe para concesión de licencias y comisiones de servicios.</p> <p>Proyecto de normativa para la administración del talento humano.</p> <p>Informe de auditorías de talento humano.</p> <p>Bases de concursos para la selección y reclutamiento (NOMBRAMIENTO).</p> <p>Informe técnico del proceso de selección y reclutamiento (NOMBRAMIENTO).</p> <p>Informe de inducción al puesto de trabajo.</p> <p>Matriz de necesidades de capacitación.</p> <p>Plan anual de capacitación.</p> <p>Informe de ejecución y evaluación de los programas de capacitación.</p>	
ATRIBUTOS	
Cumplir y hacer cumplir el reglamento establecidos por la Ley Orgánica de Empresas Publicas.	

Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaborado por: Investigadoras

Cargo de Auxiliar de Contabilidad Nóminas de la UATH

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE CONTABILIDAD NÓMINAS
OBJETIVO	
Realizar funciones de nómina mediante la elaboración de cálculos financieros para cumplir con las necesidades del personal y la institución.	
FUNCIONES	
<p>Elaboración de nóminas mensuales para funcionarios de la Matriz y de La Maná.</p> <p>Elaboración de nóminas de fondos de reserva mensuales para funcionarios de La Matriz y de La Maná.</p> <p>Elaboración de nóminas de horas extras para Srs. guardias (La Matriz y La Maná) chofer, auxiliares de servicio.</p> <p>Elaboración de nómina de décimo cuarto sueldo para funcionarios de La Matriz y de La Maná (agosto).</p> <p>Elaboración de nómina de décimo tercer sueldo para funcionarios de La Matriz y de La Maná (diciembre).</p> <p>Cálculo y elaboración de nómina para liquidaciones de ex funcionarios de La Matriz y de La Maná.</p> <p>Actualización del distributivo institucional de acuerdo a las necesidades institucionales.</p> <p>Elaboración de reportes de impuesto a la renta mensuales de funcionarios de La Matriz y de La Maná.</p> <p>Cuadre de remuneraciones del distributivo institucional con el IESS.</p> <p>Registro en el MRL el décimo cuarto, décimo tercer sueldo del personal de Código de Trabajo.</p>	
ATRIBUTOS	
Cumplir y hacer cumplir el reglamento establecidos por la Ley Orgánica de Empresas Publicas.	

Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaborado por: Investigadora

Cargo de Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional de la UATH

NOMBRE DEL CARGO:	JF. SEG. SALUD OCUPACIONAL
OBJETIVO	
Verificar el proceso de Seguridad y Salud Ocupacional para el buen seguimiento de los empleados que se desarrollen en un lugar fuera de riesgos.	
FUNCIONES	
<p>Implementar e integrar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.</p> <p>Establecer y asegurar el cumplimiento de la Política de SSO de la institución.</p> <p>Elaborar y proponer el Reglamento de SSO.</p> <p>Conformar los Organismos Paritarios de Seguridad y dar asesoramiento a los mismos. Identificar, evaluar, controlar los factores de riesgos presentes en la institución.</p> <p>Gestionar la realización de mediciones de riesgos ocupacionales como ruido, stress térmico e iluminación.</p> <p>Investigar accidentes e incidentes de trabajo.</p> <p>Cumplir y hacer cumplir las normas de Seguridad y Salud Ocupacional, Higiene, según las normativas vigentes.</p> <p>Planificar mensualmente en los puestos y áreas de trabajos inspecciones por medio de listas de chequeo, visual, fotográfica, entre otros; aplicar acciones de mejora y seguimiento de las sugerencias realizadas en la inspección.</p> <p>Practicarse auditorias en el SPG.</p> <p>Capacitar a trabajadores, servidores, docentes en materia de SSO.</p> <p>Elaborar índices del Sistema de Gestión de SSO.</p> <p>Elaborar el presupuesto anual de la unidad de SSO a ser aprobada por la máxima autoridad. Realizar la planificación de Seguridad y Salud Ocupacional.</p> <p>Elaborar informes y documentación a ser presentados anualmente a los organismos de control (MRL-IESS).</p>	
ATRIBUTOS	
Cumplir y hacer cumplir el Decreto ejecutivo 2393 Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.	

Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaborado por: Investigadoras

Cargo de Asistente de Gestión de Talento Humano de la UATH

NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
OBJETIVO	
Administrar es sistema de registro de asistencia horas extras, vacaciones liquidaciones del personal mediante un control adecuado de sus funciones y desempeño para su eficaz rendimiento en la institución	
FUNCIONES	
<p>Administrar el sistema de control de asistencia biométrico institucional.</p> <p>Administrar el sistema laboral del IEES Institucional.</p> <p>Elaborar, registrar y analizar cuadros estadísticos de vacaciones, permisos, reposiciones, comisiones, licencias del personal administrativo y docentes de la institución.</p> <p>Administrar el sistema integrado informático de Talento Humano.</p> <p>Elaborar informes de liquidaciones, días laborados, horas extras del personal administrativo y docente de la institución.</p> <p>Apoyar en los procesos de concursos de oposición y méritos en concordancia de la ley y los reglamentos vigentes.</p> <p>Colaborar en el registro, control y actualización del PAC y PAT institucional.</p> <p>Informe de sanciones disciplinarias.</p> <p>Informe de sumarios administrativos.</p> <p>Apoyar en la elaboración de informes varios de la gestión de Talento Humano.</p>	
ATRIBUTOS	
Cumplir y hacer cumplir el reglamento establecidos por la Ley Orgánica de Empresas Publicas.	

Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaborado por: Investigadoras

2.3 Procesos internos

- ✓ Gestión de Administración de Talento Humano
- ✓ Gestión de Planificación del Talento Humano
- ✓ Gestión de Reclutamiento y Selección
- ✓ Gestión de Evaluación del Desempeño
- ✓ Gestión de Capacitación
- ✓ Gestión de Descripción, valoración y Clasificación de Puestos
- ✓ Gestión de Nomina
- ✓ Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional

2.4 Proceso del Departamento de Talento Humano

GRÀFICO N° 3 ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO



Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaborado por: Investigadoras

2.5 Portafolio de productos

Gestión de administración del talento humano

- ✓ Informe de movimiento de personal
- ✓ Informe de sanciones de disciplinarias
- ✓ Informe de sumarios administrativos
- ✓ Informe para concesión de licencias y comisiones de servicios.
- ✓ Proyecto de normativa para la administración del talento humano
- ✓ Informe de auditorías de talento humano
- ✓ Reportes de asistencia del personal
- ✓ Plan Anual de Vacaciones y control de su ejecución

Gestión de planificación del talento humano

- ✓ Informe de diagnóstico de la situación del personal y de necesidades de puestos a nombramiento y contrato.
- ✓ Planificación del Talento Humano.

Gestión de reclutamiento y selección

- ✓ Bases de concursos
- ✓ Informe técnico del proceso de selección.
- ✓ Informe de inducción al puesto de trabajo.

Gestión de evaluación del desempeño

- ✓ Plan de Evaluación al Desempeño
- ✓ Informe de resultados de la evaluación del desempeño.
- ✓ Informe del resultado de los reclamos de la evaluación del desempeño
- ✓ Plan y desarrollo de competencias.

Gestión de capacitación

- ✓ Matriz de necesidades de capacitación
- ✓ Plan Anual de Capacitación.
- ✓ Informe de ejecución y evaluación de los programas de capacitación.

Gestión de descripción, valoración y clasificación de puestos

- ✓ Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos.
- ✓ Estructura Ocupacional de Puestos.

Gestión de nómina

- ✓ Reporte de pagos de nómina.
- ✓ Distributivo de remuneraciones y salarios mensuales unificados.
- ✓ Reporte de liquidaciones.
- ✓ Acta de finiquito.

Gestión de seguridad y salud ocupacional

- ✓ Sistema de Gestión de Seguridad y Salud.
- ✓ Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.
- ✓ Matriz de Riesgos Laborales.
- ✓ Matriz de riesgos por puestos de trabajo.
- ✓ Estudios Técnicos de riesgos ocupacionales.
- ✓ Informes de accidentes e incidentes en el trabajo.
- ✓ Detección de acciones subestadares, condiciones subestadares, factores del trabajo, factores del trabajador.
- ✓ Programa de capacitación en prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales.
- ✓ Programa de Seguridad y Salud Ocupacional.

- ✓ Informes de evaluación y mejora al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud.
- ✓ Conformar los Organismos Paritarios de Seguridad y dar asesoramiento a los mismos.

Responsable: Director de Talento Humano

2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

GRÁFICO N° 4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado por: Investigadoras

2.7 Análisis FODA

Es el diagnóstico situacional del departamento de Talento Humano donde nos permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para saber cómo se encuentra el departamento.

Fortalezas

Son los factores positivos con el cual cuenta el departamento los que ayudaran a que el departamento cumpla con eficiencia las funciones

Debilidades

Son los factores que necesitan reforzar para que el departamento funcione adecuadamente

Oportunidades

Son aquellos factores que mediante las circunstancias favorables que son aprovechadas para el mejor funcionamiento del departamento.

Amenazas

Son aquellos factores negativos o situaciones inesperadas o ajenas en la cual el departamento puede sufrir en el entorno del departamento.

A continuación se codificara cada proceso interno y se calificara mediante una matriz interna conociendo fortalezas, debilidades y punto de equilibrio.

2.7.1 Matriz FODA

2.8 Análisis Interno

2.8.1 Nomenclatura Microambiente

CUADRO N°1

NOMENCLATURA MICROAMBIENTE

NOMENCLATURA	
A.I.G.A.TH	Análisis Interno Gestión de Administración de Talento Humano
A.I.G.P.TH	Análisis Interno Gestión de Planificación del Talento Humano
A.I.G.R.S	Análisis Interno Gestión de Reclutamiento y Selección
A.I.G.E.D	Análisis Interno Gestión de Evaluación del Desempeño
A.I.G.C	Análisis Interno Gestión de Capacitación
A.I.G.D.V.C.P	Análisis Interno Gestión de Descripción, valoración y Clasificación de Puestos
A.I.G.N	Análisis Interno Gestión de Nomina
A.I.G.S.S.O	Análisis Interno Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional

2.8.2 Categorización de Análisis Interno

CUADRO N°2

CATEGORIZACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO

Categorización	Significado
GF	Gran Fortaleza
F	Fortaleza
PE	Punto de Equilibrio
GD	Gran Debilidad
D	Debilidad

TABLA N°1 Análisis Interno Gestión de Administración de Talento Humano

COD	FACTOR	COMPORT	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				G F	F	P E	D	G D
A.I.G.A.TH.01	Informe de movimiento de personal	Puntual	Cumplimiento de este informe a tiempo		F			
A.I.G.A.TH.02	Informe de sanciones de disciplinarias	Adecuado	Proceso de información adecuado			P E		
A.I.G.A.TH.03	Informe de sumarios administrativos	Adecuado	Proceso de información adecuado			P E		
A.I.G.A.TH.04	Informe para concesión de licencias y comisiones de servicios.	Eficiente	Cumplimiento rápido	G F				
A.I.G.A.TH.05	Proyecto de normativa para la administración del talento humano	Adecuado	Recién aprobado			P E		
A.I.G.A.TH.06	Informe de auditoría de Talento Humano	Inexistente	No se realizan auditorias					G D
A.I.G.A.TH.07	Reporte de asistencia de personal	Oportuno	Cumplimiento del reporte		F			
A.I.G.A.TH.08	Plan anual de vacaciones y control	Adecuado	Dependen de otros trámites para concluir el proceso.			P E		

Elaborado por: Investigadoras

TABLA N° 2 Análisis Interno Gestión de planificación del talento humano

COD	FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				G F	F	P E	D	G D
A.I.G.P.TH.01	Informe de diagnóstico de la situación del personal y de necesidades de puestos a nombramiento y contrato.	Adecuado	Dependen de los requerimientos y el presupuesto, existe dificultades que la persona escogida no este desacuerdo a las condiciones, o abandone el puesto por otra oportunidad			P E		
A.I.G.P.TH.02	Planificación del Talento Humano.	Eficiente	Planificación a tiempo de las necesidades del Dto. para la colocación de personas idóneas	G F				

Elaborado por: Investigadoras

TABLA N°3 Análisis Interno Gestión de reclutamiento y selección

COD	FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				GF	F	PE	D	GD
A.I.G.R.S.01	Bases de concursos	Bajo	Incumplimiento de documentos para concursos a tiempo				D	
A.I.G.R.S.02	Informe técnico del proceso de selección.	Eficiente	Cumplimiento de las normas técnicas de LOES Y LOEP	G F				
A.I.G.R.S.03	Informe de inducción al puesto de trabajo.	Eficiente	Cumplimiento de las normas técnicas de LOES Y LOEP	G F				

Elaborado por: Investigadoras

TABLA N°4 Análisis Interno Gestión de evaluación del desempeño

COD	FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				G F	F	P E	D	G D
A.I.G.E.D.01	Plan de Evaluación al Desempeño	Bajo	El departamento ha realizado una vez en toda su administración.				D	
A.I.G.E.D.02	Informe de resultados de la evaluación del desempeño.	Bajo	Se debe dar conocer el desempeño para conocer su falencias				D	
A.I.G.E.D.03	Informe del resultado de los reclamos de la evaluación del desempeño	Adecuado	La evaluación debe someterse por dos personas para conocer la realidad del desempeño			P E		
A.I.G.E.D.04	Plan y desarrollo de competencias.	Bajo	En proceso de desarrollo				D	

Elaborado por: Investigadoras

TABLA N°5 Análisis Interno Gestión de capacitación

COD	FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				G F	F	P E	D	G D
A.I.G.C.01	Matriz de necesidades de capacitación	Retraso	Dependen de otras dependencias para cumplir con el proceso					G D
A.I.G.C.02	Plan Anual de Capacitación.	Retraso	Dependen de la Matriz de necesidades de capacitación cumplir con el proceso					G D
A.I.G.C.03	Informe de ejecución y evaluación de los programas de capacitación.	Adecuado	Se necesita formar lineamientos de capacitaciones para que el empleado pueda someterse a cursos que ayuden al desarrollo profesional			P E		

Elaborado por: Investigadoras

TABLA N°6 Análisis Interno Gestión de descripción, valoración y clasificación de puestos

COD	FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				G F	F	P E	D	G D
A.I.G.D.V.C.P .01	Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos.	Alto	Establecen otras denominaciones, remuneraciones, cambio de funciones a los empleados	G F				
A.I.G.D.V.C.P .02	Estructura Ocupacional de Puestos.	Bajo	El estatuto orgánico de la institución no está aprobado					G D

Elaborado por: Investigadoras

TABLA N°7 Análisis Interno Gestión de nómina

COD	FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				G F	F	P E	D	G D
A.I.G.N.01	Reporte de pagos de nómina.	Oportuno	Dependen de otros factores y solo lo realiza una persona		F			
A.I.G.N.02	Distributivo de remuneraciones y salarios mensuales unificados.	Eficiente	Se realiza en tiempo establecido	G F				
A.I.G.N.03	Reporte de liquidaciones.	Eficiente	Se cumple en el periodo establecido	G F				
A.I.G.N.04	Acta de finiquito.	Eficiente	Se cumple en el periodo establecido	G F				

Elaborado por: Investigadoras

TABLA N°8 Análisis Interno Gestión de seguridad y salud ocupacional

COD	FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				G F	F	P E	D	G D
A.I.G.S.S.O.01	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud.	Bajo	Recientemente se aprobado el reglamento pero el 15% se avanzado				D	
A.I.G.S.S.O.02	Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.	Oportuno	Recientemente se aprobado el reglamento		F			
A.I.G.S.S.O.03	Matriz de Riesgos Laborales.	Oportuno	Es flexible, cambia por procesos y se demora dos años en realizar		F			
A.I.G.S.S.O.04	Matriz de riesgos por puestos de trabajo.	Oportuno	Se realizó de forma cualitativa		F			
A.I.G.S.S.O.05	Estudios Técnicos de riesgos ocupacionales.	Bajo	Incumplimiento en la entrega de materiales				D	
A.I.G.S.S.O.06	Informes de accidentes e incidentes en el trabajo.	Inexistente	No hay medico ocupacional					G D
A.I.G.S.S.O.07	Detección de acciones subestadares, condiciones subestadares,	Oportuno	Detección mediante las normas		F			
A.I.G.S.S.O.08	Programa de capacitación en prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales.	Oportuno	Se realiza mediante formatos		F			
A.I.G.S.S.O.09	Programa de Seguridad y Salud Ocupacional.	Inadecuado	Hay planificación pero no existe presupuesto para la el programa de S. y S.O					G D
A.I.G.S.S.O.010	Informes de evaluación y mejora al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud.	Inadecuado	No existe compromiso por parte de las autoridades para el presupuesto en esta Gestión.					G D
A.I.G.S.S.O.011	Conformar los Organismos Paritarios de Seguridad y dar asesoramiento a los mismos	Eficiente	Cuentan con un comité para tratar asuntos referentes a los riegos del trabajo.	G F				

Elaborado por: Investigadoras

2.8.3 MATRIZ MICROAMBIENTE

TABLA N° 9 MATRIZ MICROAMBIENTE

COD.	FACTOR	CATEGORIZACIÓN					TOTAL
		G.F	F	P.E	D	G.D	
A.I.G.A.TH.01	Informe de movimiento de personal		●				1
A.I.G.A.TH.02	Informe de sanciones de disciplinarias			●			1
A.I.G.A.TH.03	Informe de sumarios administrativos			●			1
A.I.G.A.TH.04	Informe para concesión de licencias y comisiones de servicios.	●					1
A.I.G.A.TH.05	Proyecto de normativa para la administración del talento humano			●			1
A.I.G.A.TH.06	Informe de auditoría de Talento Humano					●	1
A.I.G.A.TH.07	Reporte de asistencia de personal		●				1
A.I.G.A.TH.08	Plan anual de vacaciones y control			●			1
A.I.G.P.TH.01	Inf. Situacional del personal y de necesidades de puestos a nombramiento y contrato.			●			1
A.I.G.P.TH.02	Planificación del Talento Humano.	●					1
A.I.G.R.S.01	Bases de concursos				●		1
A.I.G.R.S.02	Informe técnico del proceso de selección.	●					1
A.I.G.R.S.03	Informe de inducción al puesto de trabajo.	●					1
A.I.G.E.D.01	Plan de Evaluación al Desempeño				●		1
A.I.G.E.D.02	Informe de resultados de la evaluación del desempeño.				●		1
A.I.G.E.D.03	Informe del resultado de los reclamos de la evaluación del desempeño			●			1
A.I.G.E.D.04	Plan y desarrollo de competencias.				●		1
A.I.G.C.01	Matriz de necesidades de capacitación					●	1
A.I.G.C.02	Plan Anual de Capacitación.					●	1
A.I.G.C.03	Informe de ejecución y evaluación de los programas de capacitación.			●			1
A.I.G.D.V.C.P.01	Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos.	●					1
A.I.G.D.V.C.P.02	Estructura Ocupacional de Puestos.					●	1
A.I.G.N.01	Reporte de pagos de nómina.		●				1
A.I.G.N.02	Distributivo de remuneraciones y salarios mensuales unificados.	●					1
A.I.G.N.03	Reporte de liquidaciones.	●					1
A.I.G.N.04	Acta de finiquito.	●					1
A.I.G.S.S.O.01	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud.				●		1
A.I.G.S.S.O.02	Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.		●				1
A.I.G.S.S.O.03	Matriz de Riesgos Laborales.		●				1
A.I.G.S.S.O.04	Matriz de riesgos por puestos de trabajo.		●				1
A.I.G.S.S.O.05	Estudios Técnicos de riesgos ocupacionales.				●		1
A.I.G.S.S.O.06	Informes de accidentes e incidentes en el trabajo.					●	1
A.I.G.S.S.O.07	Detección de acciones subestadares, condiciones subestadares,		●				1
A.I.G.S.S.O.08	Progr de cap. en prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales.		●				1
A.I.G.S.S.O.09	Programa de Seguridad y Salud Ocupacional.					●	1
A.I.G.S.S.O.010	Informes de evaluación y mejora al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud.					●	1
A.I.G.S.S.O.010	Conformar los Organismos Paritarios de Seguridad y dar asesoramiento	●					1
	TOTAL	9	8	7	6	7	37
	PORCENTAJE TOTAL	24%	22%	19%	16%	19%	100%

Elaborado por: Investigadoras

2.8.4 Análisis de la Matriz Microambiente

Al interpretar la matriz del micro ambiente del departamento de talento humano de la universidad técnica de Cotopaxi se determina que el 24% pertenece a las grandes fortalezas estableciendo que la realización de los informes para concesión de licencias y comisiones de servicios, la planificación del talento humano, el informe técnico del proceso de selección, informe de inducción al puesto de trabajo, el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos, el distributivo de remuneraciones y salarios mensuales unificados, los reporte de liquidaciones, la realización de acta de finiquito y la conformación de organismos paritarios de seguridad se están manejando de manera eficiente, mostrando que el 22% pertenece a las fortalezas que tiene el departamento es decir que los informes de movimiento de personal, el reporte de asistencia de personal, reporte de pagos de nómina, reglamento de seguridad y salud ocupacional, la matriz de riesgos laborales, la matriz de riesgos por puestos de trabajo, la detección de acciones subestadares, condiciones subestadares y los programas de capacitación en prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales se están realizando de una forma adecuado, aunque también se determina un 19 % en un punto de equilibrio que tienen los siguientes procesos la realización de informe de sanciones de disciplinarias, informe de sumarios administrativos, los proyecto de normativa para la administración del talento humano, el plan anual de vacaciones y control, la información situacional del personal y de necesidades de puestos a nombramiento y contrato así como el informe del resultado de los reclamos de la evaluación del desempeño y la realización del informe de ejecución y evaluación de los programas de capacitación. la matriz también muestra un 16% de debilidades que padece el departamento como son las bases de concursos, el plan de evaluación al desempeño, la realización de informe de resultados de la evaluación del desempeño, el plan y desarrollo de competencias, el sistema de gestión de seguridad y salud, los estudios técnicos de riesgos ocupacionales ocasionado así que el departamento dependa de otros factores para cumplir con eficiencia estos procesos. mediante la ejecución de la matriz encontramos grandes debilidades en algunos procesos representando un 19% como son la realización de

informe de auditoría de talento humano ya que no se realiza auditorias o seguimientos al personal para conocer su desempeño, la matriz de necesidades de capacitación, el plan anual de capacitación, ya que al no tener un lineamiento de capacitaciones pues los docentes o empleados deben buscar capacitaciones para poder desarrollarse en la universidad es por ellos que esto es una gran debilidad que el departamento de talento humano debería generar , también la estructura ocupacional de puestos ya que algunos administrativos no cuentan con un perfil de acuerdo a las funciones que realizan, los informes de accidentes e incidentes en el trabajo y el programa de seguridad y salud ocupacional, informes de evaluación y mejora al sistema de gestión de seguridad y salud pues tiene una gran debilidad por que aunque tenga un programa pues no cuentan con un presupuesto adecuado para llevarla a cabo.

2.9 Análisis externo

2.9.1 Nomenclatura

CUADRO N°3 NOMENCLATURA MACROAMBIENTE

NOMENCLATURA	
A.E.E	Análisis Externo Económico
A.E.P.L	Análisis Externo Político Legal
A.E.T	Análisis Externo Tecnológico
A.E.C	Análisis Externo Cultural
A.E.F.D	Análisis Externo de Fuerzas demográficas

2.9.2 Categorización de Análisis Externo

CUADRO N°4 CATEGORIZACIÓN DE ANALISIS EXTERNO

Categorización	Significado
GO	Gran Oportunidad
O	Oportunidad
PE	Punto de Equilibrio
GA	Gran Amenaza
A	Amenaza

A continuación se codificara cada factor externo, y se lo calificara mediante una matriz externa conociendo oportunidades, amenazas y punto de equilibrio.

2.9.3 Análisis Externo Económico

Se caracteriza por el entorno económico que le rodea a la compañía y la situación que atraviesa la organización en cuanto a las fuentes de financiamiento, disponibilidad de recursos para generar planes, programas y proyectos que le permitan cumplir los objetivos establecidos. De acuerdo a la leyes y normas que cumplen las empresas publicas cada institución cuenta con un presupuesto expuesta por el Estado Ecuatoriano es decir que con este presupuesto la Universidad Técnica de Cotopaxi debe invertir una parte para la administración de personal , para abrir partidas presupuestarias para nuevos vacantes representando una **Amenaza**.

EL departamento de Talento Humano no cuenta con un presupuesto amplio para poder cumplir sus proyectos o planes de capacitación, programas de seguridad, siendo como una **Amenaza** para cumplir de forma eficiente los procesos del departamento de Talento Humano.

TABLA N°10 Análisis Externo Económico

COD	FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				G O	O	P E	A	G A
A.E.E.01	Presupuesto para abrir partidas presupuestarias	Alto	No hay presupuesto para contratar personal necesario por lo que existe acumulación de funciones				A	
A.E.E.02	Presupuesto para cumplir con programas de Seguridad Ocupacional	Alto	No se puede llevar a cabo los proyectos de Seguridad ocupacional.				A	

Elaborado por: Investigadoras

2.9.4 Análisis Externo Político Legal

Se caracteriza por el entorno político en el que la compañía desarrolla sus actividades, este análisis es fundamental, puesto que la situación política que atraviesa el país y la región, es delicada por múltiples enfrentamientos de grupos de poder que van perdiendo espacios de acción.

Legalmente el nuevo sistema permitirá a la institución cumplir con lo dispuesto en la LOSEP, pues la misma indica que las UATH deben administrar y generar los documentos técnicos de gestión de nuevo sistema de Gestión integrada.

El departamento de talento humano debe regirse mediante

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).

Norma aplicada para el personal administrativo que labora en el la Universidad Técnica de Cotopaxi rigiéndose para todos los proceso de entrada y salida a la institución.

Ley Orgánica de Educación Superior (LOES).

Norma aplicada para los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi rigiéndose a los planes de carrera y desarrollo en la institución.

Código de Trabajo.

Esta norma se aplica a los empleados de mantenimiento que laboran en la institución rigiéndose a horas extras, contratos para el desarrollo de la institución.

Por otra parte, en la Asamblea Nacional, organismo encargado de la promulgación de leyes se mantiene con una mayoría de asambleístas del partido de gobierno, lo que facilita de alguna manera la aprobación de proyectos enviados desde el Ejecutivo y consolida el proyecto de la revolución ciudadana, como lo establece la Constitución de la República del Ecuador. Para la Universidad Técnica de Cotopaxi se puede indicar el cumplimiento de estas políticas que establece el gobierno actual, se convierten en políticas de Estado, lo que permitirá planificar y establecer estrategias adecuadas que generen un ambiente de estabilidad, lo que representa para la institución una **Gran Oportunidad**.

Período gubernamental y cambios

Según información de varios medios de comunicación, el gobierno actual posee una aceptación aproximada del 70%, se podría considerar que el Presidente Rafael Correa de postularse a la candidatura para la reelección sería un serio candidato para ganar las mismas, lo que ocasionaría que las políticas públicas que está implementando continuarían hasta el 2017, por consiguiente, en este escenario se estimaría una continuidad en los Reglamentos y normas técnicas, considerado una **Gran Oportunidad**.

TABLA N°11 Análisis Externo Político Legal

COD	FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	CALIFICACIÓN					
				G O	O P E	P A	A G A	G A	
A.E.PL.01	Cumplimiento de los reglamentos	Alto	Se rige mediante reglamento del estado para beneficiar al personal	G O					
A.E.PL.02	Reglamentos no cambiantes	Alto	Mediante el mismo gobierno serán constante los reglamentos puesto a que no están sumergidos a cambios	G O					

Elaborado por: Investigadoras

2.9.5 Análisis Externo Tecnológico

El desarrollo acelerado de la sociedad de la información y comunicación, así como del gobierno del conocimiento, abre muchas oportunidades a la compañía para que identifique e incorpore nuevos modelos de gestión que le permitan ofrecer nuevos productos y servicios de calidad a nivel nacional e internacional. Se analiza de manera general la tecnología de los competidores; financiamiento para la investigación; tecnologías sustitutas y madurez tecnológica entre las principales.

El departamento de talento humano cuenta con la utilización del sistema del Ministerio de Relaciones Laborales donde registran en ingreso de nuevo personal, registro de contratos y realizan las actas de finiquito para la salida del personal. El personal del talento humano debe estar capacitado para manipular esta página del Ministerio de Trabajo en el cual se utilizan programas o servicios para que el personal pueda ser parte de los beneficios que incluye este servicio, donde queda registrado como empleado público. Siendo de **Gran Oportunidad** para el personal.

El departamento de talento humano especialmente en la parte de la actualización de datos del personal es decir personal administrativo, docentes de la matriz y La Maná tiene una dificultad donde no cuenta con un sistema en el cual se pueda registrar los datos eficientemente, ya que de los 527 personas que laboran en la Universidad se tiene un déficit de tiempo para registrar los datos y análisis de cada uno por lo que representa una **Gran Debilidad** para su eficiencia en el registro y actualización de datos por lo que se debería implantar un sistema que adecua e mejor eficiencia.

TABLA N°12 Análisis Externo Tecnológico

COD	FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				G O	O	P E	A	G A
A.E.T.01	Cuenta con el sistema del Ministerio de Relaciones Laborales	Alto	Se registra registran el ingreso de nuevo personal	G O				
A.E.T.02	Sistema de información integrado	Alto	No se puede realizar la actualización de datos de forma eficaz por que no cuentan con un software					G A

Elaborado por: Investigadoras

2.9.6 Análisis Externo Cultural

Incluye el análisis de la población considerando la diversidad de género y cultura, entre otras, en la que el departamento de Talento Humano dirige sus acciones y brinda sus servicios en el avance del desarrollo del personal. En este punto es importante considerar que la Constitución de la República establece que el Estado ecuatoriano, es plurinacional e intercultural, con identidades diversas. La Carta Magna, tiene principios garantistas para las personas y en especial para los grupos de atención prioritaria como: mujeres embarazadas, personas con discapacidades especiales, adultos mayores, emigrantes, refugiados, entre los principales. Cabe recalcar que a nivel nacional la inadecuada gestión del personal tiene su impacto en la cantidad de talento humano capacitado que ha optado por prestar sus servicios en otras instituciones, motivado por la calidad de trabas burocráticas que representaba ingresar al servicio público, motivado por las antiguas prácticas de selección de personal por compadrazgos sin un concurso previo de méritos y oposición, razón por la cual es necesario un sistema de gestión que permita seleccionar al talento humano más idóneo para ocupar la plazas de trabajo disponibles , es por ello que mediante el concurso de méritos y oposición expuestos para todos los profesionales que quieran ser parte de la Universidad Técnica de Cotopaxi el departamento debe cumplir con todo el proceso de reclutamiento según el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público representado una **Gran Oportunidad** para el personal.

TABLA N° 13 Análisis Externo Cultural

COD	FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				G O	O	P E	A	G A
A.E.C.01	Cumplir con todo el proceso de reclutamiento según el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público	Alto	Mediante este reglamento pueden participar personas con capacidades especiales y beneficios para mujeres embarazadas	G O				

Elaborado por: Investigadoras

2.9.7 Análisis Externo Demográfico

Por la posición geográfica departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi, se encuentra ubicado en la región sierra compuesta por un volcán grande que constituye la zona de mayor riesgo sísmico en el mundo, pues históricamente ha sufrido tragedias de gran magnitud.

La Universidad Técnica de Cotopaxi se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi donde se encuentra el volcán Cotopaxi siendo este activo en la actualidad y representando una **Gran Amenaza**, aunque el departamento de Talento Humano ya ha organizado programas de charlas para el personal, esto no ha sido suficiente para que tengan una suficiente información de esta actividad volcánica, se debería promulgar un simulacro ara todo el personal que labora en la institución.

TABLA N° 14 Análisis Externo Demográfico

COD	FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				G O	O	P E	A	G A
A.E.D.01	Actividad volcánica	Alto	No se ha realizado un simulacro para el personal de la Universidad Técnica de Cotopaxi					G D

Elaborado por: Investigadoras

2.9.8 MATRIZ MACRO AMBIENTE

TABLA N° 15 MATRIZ MACRO AMBIENTE

COD.	FACTOR	CATEGORIZACIÓN					TOTAL
		G.O	O	P.E	A	G.A	
A.E.E.01	Presupuesto para abrir partidas presupuestarias				●		1
A.E.E.02	Presupuesto para cumplir con programas de Seguridad Ocupacional				●		1
A.E.PL.01	Cumplimiento de los reglamentos	●					1
A.E.PL.02	Reglamentos no cambiantes	●					1
A.E.T.01	Cuenta con el sistema del Ministerio de Relaciones Laborales	●					1
A.E.T.02	Sistema de información integrado					●	1
A.E.C.01	Cumplir con todo el proceso de reclutamiento según el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público	●					1
A.E.D.01	Actividad volcánica					●	1
	TOTAL	4	0	0	2	2	8
	PORCENTAJE TOTAL	50%	0%	0%	25%	25%	100%

Elaborado por: Investigadoras

2.9.9 Análisis de la Matriz Microambiente

Al interpretar la matriz del macro ambiente del departamento de talento humano de la universidad técnica de Cotopaxi se determina que el 50% pertenecen a las gran oportunidades para lo cual se mencionan el cumplimiento de los reglamentos, reglamentos no cambiantes, cuenta con el sistema del ministerio de relaciones laborales y cumplen con todo el proceso de reclutamiento según el reglamento general a la ley orgánica del servicio público todo esto hace que la institución de trabaje de manera eficiente, mientras que las oportunidades representan un 0% un punto de equilibrio con un 0% y teniendo como amenazas un 25% en presupuesto para abrir partidas presupuestarias y presupuesto para cumplir con programas de seguridad ocupacional, también se mencionan un 25% de gran amenazas ya que no cuentan con un sistema eficaz de sistema de información integrado para actualizar los datos del personal, actividad volcánica.

2.10 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO

TABLA N° 16 ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Adecuada realización de informes para la concesión de permisos.	D1. Inadecuada realización de informes de auditoría de Talento Humano
F2. Adecuada planificación del personal de talento humano	D2. Deficiente planes de Evaluación al Desempeño
F3. Adecuada realización de Informe técnico del proceso de selección.	D3. Inadecuado mecanismo de capacitación al personal
F4. Adecuado procesos de inducción.	D4. Deficientes sistemas informáticos, bases de datos de la Institución
F5. Adecuado Distributivo de remuneraciones y salarios mensuales unificados.	D5. Inadecuada difusión de la cadena de valor de la Institución a los empleados
F6. Eficiente realización de Reporte de liquidaciones.	D6. No cuenta con un modelo de gestión del talento humano en el UATH
F7. Eficiente registro de Acta de finiquito.	D7. Inadecuados perfiles de los empleados con relación a las actividades que cumplen
F8. Adecuada conformación de Organismos Paritarios de Seguridad y asesoramiento	D8. Inadecuado mecanismo de motivación e incentivos al personal de la Institución
	D9. Inadecuada socialización de estructura organizacional
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Cumplen exigentemente con el proceso de reclutamiento de la norma técnica de LOSEP	A1. No cuenta con un presupuesto para la adquisición de un software en la actualización de datos del personal.
O2. Posible reelección del presidente actual generaría continuidad de los Reglamentos del Ministerio del Trabajo.	A2. No cuenta con un presupuesto para Programa de Seguridad y Salud Ocupacional.
O3. Adecuado registro en el sistema del Ministerio de Relaciones Laborales	A3. No cuenta con un presupuesto para abrir vacantes necesarios para el eficiente cumplimiento de los procesos.
O4. Cumplimiento de los reglamentos de LOSEP, LOES, Código de Trabajo.	A4. Los fenómenos naturales que sufren el país y la complejidad del terreno afectan la continuidad del trabajo del personal de la Universidad.

Elaborado por: Investigadoras

2.11 FODA CRUZADO

TABLA N°17 FODA CRUZADO

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FATORES EXTERNOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuada realización de informes para la concesión de permisos. 2. Adecuada planificación de talento humano. 3. Adecuada realización de Informe técnico del proceso de selección. 4. Adecuado procesos de inducción. 5. Adecuado Distributivo de remuneraciones y salarios mensuales unificados. 6. Eficiente realización de Reporte de liquidaciones. 7. Eficiente registro de Acta de finiquito. 8. Adecuada conformación de Organismos Paritarios de Seguridad y asesoramiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inadecuada realización de informes de auditoría de Talento Humano. 2. Deficiente planes de Evaluación al Desempeño. 3. Inadecuado mecanismo de capacitación al personal 4. Deficientes sistemas informáticos, bases de datos de la Institución 5. Inadecuada difusión de la cadena de valor de la Institución a los empleados 6. No cuenta con un modelo de gestión del talento humano en el UATH 7. Inadecuados perfiles de los empleados con relación a las actividades que cumplen. 8. Inadecuado mecanismo de motivación e incentivos al personal de la Institución. 9. Inadecuada socialización de estructura organizacional
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplen exigentemente con el proceso de reclutamiento de la norma técnica de LOSEP. 2. Posible reelección del presidente actual generaría continuidad de los Reglamentos del Ministerio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar detecciones de necesidades departamento personal para dar solución inmediata las mismas. (O1,F8) ✓ Consolidar un mejor enfoque de la planificación adecuada del talento humano. (O1,O3, F2,F3) ✓ Cumplir con los procesos de reclutamiento para un adecuado proceso de inducción, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer alianzas estratégicas con instituciones de capacitación para el desarrollo del personal.(O1, D3) ✓ Gestionar con instituciones maestrías doctorados para el desarrollo del personal en cargos adecuados (O1,D7) ✓ Diseñar planes de incentivos a los empleados mediante placas reconocimientos verbales o

<p>del Trabajo.</p> <p>3. Adecuado registró en el sistema del Ministerio de Relaciones Laborales.</p> <p>4. Cumplimiento de los reglamentos de LOSEP, LOES, Código de Trabajo.</p>	<p>planificación de talento humano y adecuado distributivo de remuneraciones según su perfil. (O1, O4, F2, F4, F5).</p> <p>✓ Efectuar un adecuado registro con el personal para agilizar los trámites pertinentes (O3, F6,F7)</p>	<p>escritos(O4,D8)</p> <p>✓ Socializar el modelo de gestión y la estructura organizacional a todo el personal que labora en la institución (O1, D6,D9)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1. No cuenta con un presupuesto para la adquisición de un software en la actualización de datos del personal.</p> <p>2. No cuenta con un presupuesto para Programa de Seguridad y Salud Ocupacional.</p> <p>3. No cuenta con un presupuesto para abrir vacantes necesarios para el eficiente cumplimiento de los procesos.</p> <p>4. Los fenómenos naturales que sufren el país y la complejidad del terreno afectan la continuidad del trabajo del personal de la Universidad.</p>	<p>✓ Fortalecer los conocimientos mediante una adecuada planificación de Talento Humano.(F3,A2)</p> <p>✓ Gestionar presupuesto que ayuden abrir nuevos vacantes para la eficiencia del departamento (A1, A3, F2, F3, F5).</p>	<p>✓ Mejorar las competencias de los trabajadores mediante capacitación (A1,A3,D1,D2,D4)</p> <p>✓ Fortalecer los conocimientos mediante capacitaciones para un manejo adecuado y eficiente de la actualización de datos en un sistema informático.(A1,D4)</p> <p>✓ Planificar incentivos y motivaciones para el personal que labora en la institución (A2,D8)</p> <p>✓ Realizar simulacros para estar prevenidos de una posible erupción volcánica (A4,D9)</p>

Elaborado por: Investigadoras

2.12 Investigación del mercado

2.12.1 Problema

El departamento de Talento Humano es el encargado de la administración de todo el personal de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Uno de sus principales problemas es que si, el departamento de talento humano continua gestionando el desempeño laboral de una forma empírica, no se lograra obtener resultados satisfactorios, el funcionamiento del departamento de la Universidad Técnica de Cotopaxi tendrá falencias en cuanto a su administración y control de actividades, ya que al no contar con personal necesario, que se adecuen a las actividades correspondientes con una buena aplicación del modelo de gestión de talento humano, tampoco podrán desarrollar sus acciones con un desempeño laboral óptimo y difícilmente lograr los objetivos propuestos dentro de la universidad.

Es necesario diseñar un modelo de gestión en el departamento de talento humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi que mejore las posibles falencias que se encuentran en esta área administrativa que permitan un adecuado funcionamiento para el progreso de la Universidad.

2.12.2 Planteamiento del problema

¿El Modelo de Gestión del Talento Humano mejorara el desempeño laboral del departamento de talento humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi?

2.13 Objetivos

General

- ✓ Diseñar un modelo de gestión para el mejoramiento del desempeño laboral del departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi en el periodo 2015.

Específico

- ✓ Identificar las causas fundamentales que influyen en el desempeño laboral del departamento de Talento Humano.
- ✓ Realizar un estudio amplio y veras mediante la aplicación de dos cuestionarios.
- ✓ Realizar una entrevista a la directora para conocer el funcionamiento del departamento humano.

2.14 Fuentes de información

La información obtenida es fuente primaria ya que la información es totalmente recopilada del departamento de Talento Humano mediante documentos entrevistas empleadas a los funcionarios de dicho departamento así como también fuentes secundarias como: información obtenida de sitios web.

2.15 Tipo de investigación

En el presente proyecto de investigación se aplicaron los siguientes tipos de investigación:

2.15.1 Investigación exploratoria

Este tipo de investigación se aplica porque nos permite conocer de una manera más directa la gestión de talento humano como incide en el desempeño laboral ya que me familiarizare con el departamento de talento humano de la institución y de esta manera ganar experiencia, que aportara en la investigación del presente proyecto, para lo cual se podrá realizar una posible solución al problema y objeto de estudio por lo cual será de gran ayuda en dicho departamento de la institución.

2.15.2 Investigación descriptiva

Este tipo de investigación nos permite detallar las características que más sobresalen en la gestión del talento humano, ya que utilizaremos la observación de campo para posteriormente aplicar una entrevista a la directora del departamento de talento humano de la institución, también encuestas dirigidas a los empleados y trabajadores con la finalidad de conocer los problemas y posteriormente plantear soluciones que provocan el bajo desempeño laboral.

2.15.3 Investigación correlacional

Este tipo de investigación permite relacionar la variable independiente (gestión de talento humano) y la dependiente (desempeño laboral) ya que una variable es la causa de la otra ya que nos ayuda a la comprobación de la hipótesis.

En el presenta proyecto de investigación se aplicará los siguientes tipos de investigación.

2.16 Metodología (experimental o no experimental).

2.16.1 No experimental

Es aquella que se puede observar los fenómenos que se dan en el contexto la cual se está estudiantado en el proyecto de investigación. Pero no se manipula las variables.

Con la investigación no experimental podemos desarrollar un análisis de las variables planteadas en este proyecto, ya que nos sirven para la recolección de datos ya que es de vital importancia para describir y analizar la incidencia de la problematización que se presenta en la investigación.

2.17 Población

Es un conjunto finito o infinito de personas u objetos a estudiar que presentan características comunes, la cual se estudia y da origen a los datos en la investigación, en este caso se tomó a todo el personal administrado por el departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi compuestos 527 personas.

Para la realización de esta investigación sobre un Modelo de Gestión para el mejoramiento del desempeño laboral del departamento de talento humano se realizó dos cuestionarios, el primero enfocado a los clientes externos con una población grande de 527 siendo entre docentes (LOES), administrativos (LOSEP) y personal de mantenimiento (CODIGO DE TRABAJO), divididos en las diferentes sectores de Cotopaxi, como La Mana, Salache y la Matriz en Latacunga, y el segundo cuestionario se realizó enfocado a los clientes internos siendo 5 personas que laboran en el departamento de Talento Humano. Para los clientes externos conformados por 527 se aplicó la siguiente formula.

2.18 Muestra

Es un conjunto de unidades, una porción del total, que nos representa la conducta del universo. Los estudios que se realizan en una muestra se pueden generalizar a población. Para el cálculo de la muestra se aplica una formula.

Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra:

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Se tiene:

$N = 527$

$Z = 1,96$

$\sigma = 0,5$

$e = 0,05$

Reemplazando valores de la fórmula se tiene:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2Z^2}$$
$$n = \frac{527 * 0,5^2 * 1,96^2}{0,05^2(527 - 1) + 0,5^2 * 1,96^2}$$
$$n = \frac{506}{2}$$
$$n = 222$$

CUADRO N° 5

Nómina del personal administrado por el departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Personal administrado por el Departamento de Talento Humano	Universidad Técnica de Cotopaxi
Código de Trabajo	87
LOSEP	115
LOES	325
TOTAL	527

Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaborado por: Investigadoras

2.19 Técnicas de investigación

Para la recolección de la información se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación

CUADRO N° 6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Investigación Científica y Teórica	Tesis de grado Libros Web páginas de internet
Entrevista	Entrevista
Encuesta	Cuestionario

Elaborado por: Investigadoras

2.20 Posibles alternativas de interpretación de los resultados.

Para el presente proyecto de investigación se utilizó métodos y técnicas necesarias para la recolección de información con el propósito, de que esta sea confiable. La elaboración de las encuestas se realizó en base al número de empleados, ya sea en el código de trabajo y funcionarios logrando así plantear preguntas claras y concisas que ayudaran a la investigación del proyecto.

Posteriormente se aplicara las encuestas tanto al cliente interno como externo que arrojaran respuestas tentativas para analizar detalladamente los resultados que serán presentados en forma unas tabulaciones y gráficas, facilitando así la interpretación del mismo.

2.21 Análisis de los resultados

Siendo un total de 222 encuestas el tamaño de la muestra a continuación vamos a estratificar para los tres sectores La Matriz, La Maná y Salache donde trabaja el personal de la Universidad que es administrado por el departamento de Talento Humano.

Detallamos el número de personal que labora en la institución en cada uno de los sectores a investigar como es La Matriz, La Maná y Salache en el año 2014 y realizamos una regla de tres.

$$370 \rightarrow 527 \qquad X=156$$

$$X \rightarrow 222$$

107→527 X=45

X → 222

50→527 X=21

X → 222

CUADRO N°7

Estratificación de las Áreas de Personal administrado por el Departamento de Talento Humano

Áreas de Personal administrado por el Departamento de Talento Humano	Número de Personal	Estratificación
La Matriz	370	156
La Maná	107	45
Salache	50	21
TOTAL	527	222

Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaborado por: Investigadoras

2.22 Interpretación de datos

Encuesta sobre el desarrollo de un Modelo de Gestión para el mejoramiento del Desempeño laboral del Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi del Cantón Latacunga provincia de Cotopaxi, año 2015-2016.

2.23 ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS SECTOR LA MÁNA

Pregunta N°1 ¿Sabe usted si el Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi aplicado algún modelo de gestión para entrenar a su personal y mejorar su desempeño laboral?

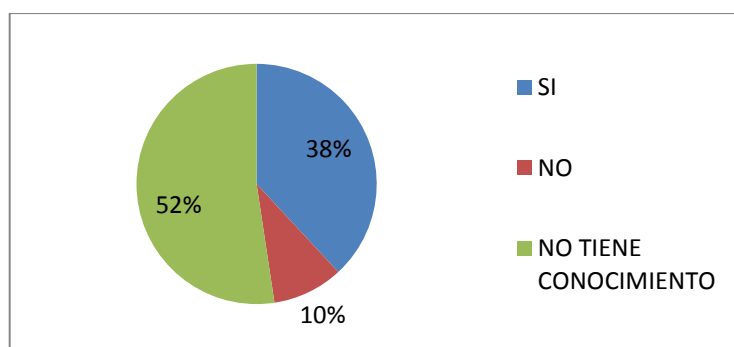
TABLA N° 18 SE APLICADO ALGÚN MODELO DE GESTIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	38
NO	2	10
NO TIENE CONOCIMIENTO	11	52
TOTAL	21	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 5 SE APLICADO ALGÚN MODELO DE GESTIÓN



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 52% del personal encuestado no tiene conocimiento que se haya diseñado un modelo de gestión.

Análisis

Entre el personal administrativo, docentes y personal de mantenimiento no tienen conocimiento que exista en el departamento de Talento Humano un Modelo de Gestión ya que el personal que labora en el departamento no ha implementado un modelo adecuado de gestión para mejorar el desempeño.

PREGUNTA N° 2 ¿Cómo considera usted el desempeño laboral del departamento de talento humano?

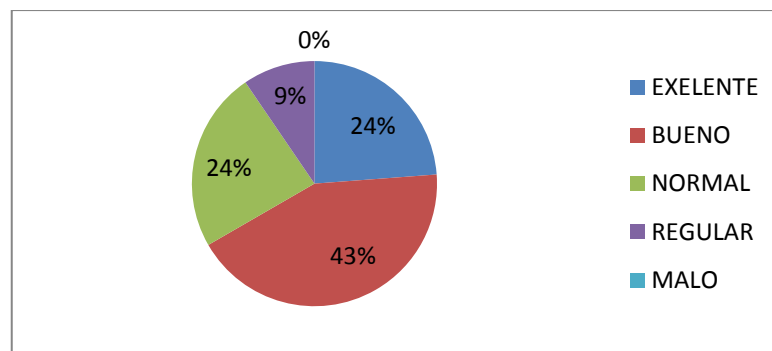
TABLA N° 19 DESEMPEÑO LABORAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXELENTE	5	24
BUENO	9	43
NORMAL	5	24
REGULAR	2	10
MALO	0	0
TOTAL	21	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 6 DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 43 % del personal encuestado considera que el desempeño laboral del departamento es bueno, un 24% coincide excelente y normal, mientras que un 9% piensa que es regular.

Análisis

Según los datos obtenidos, el personal define que el desempeño laboral que administra es bueno, por lo que el D.T.H debería analizar detalladamente el rendimiento de su personal para que deje de ser una debilidad y se convierta en una fortaleza.

PREGUNTA N° 3 ¿Cómo calificaría usted la atención y el trato brindado por el personal del departamento de talento humano?

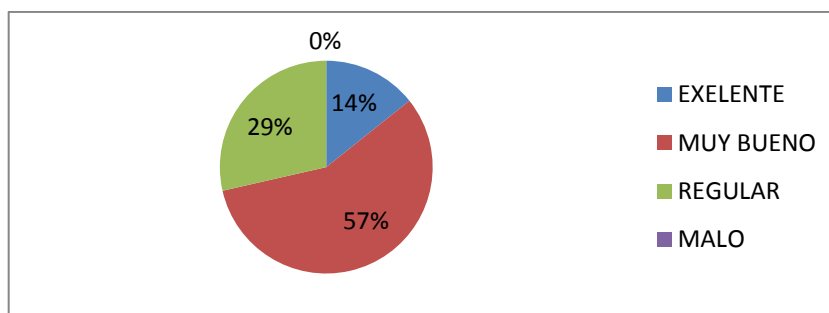
TABLA N° 20 ATENCIÓN Y TRATO BRIANDADO POR EL DEPARTAMENTO DE T.H

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXELENTE	3	14
MUY BUENO	12	57
REGULAR	6	29
MALO	0	0
TOTAL	21	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 7 ATENCIÓN Y TRATO BRIANDADO POR EL DEPARTAMENTO DE T.H



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Los resultados de esta pregunta indican que solo el 57 % consideran que el trato brindado por el departamento de Talento Humano es muy bueno y el 29% consideran que es regular.

Análisis

Deberían mejorar el trato brindado dentro del departamento de talento humano para que así se cumplan los procesos eficientemente sobre la calidad del servicio y trato al cliente se refiere.

PREGUNTA N° 4 ¿Conoce usted alguna estructura orgánica del departamento de talento humano?

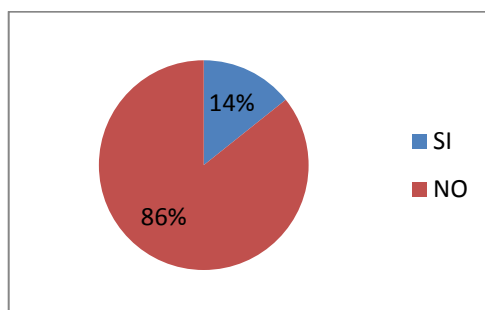
TABLA N° 21 ESTRUCTURA ORGÁNICA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	14
NO	18	86
TOTAL	21	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 8 ESTRUCTURA ORGÁNICA



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 86% del personal encuestado no tiene conocimiento que exista una estructura orgánica del departamento de Talento Humano mientras que el 14% conoce la estructura orgánica.

Análisis

Al no existir un modelo de gestión de talento humano se puede determinar que también no cuenta con una estructura orgánica adecuada que indique identifique las asignaciones de cargos o rangos superiores para el buen funcionamiento del Departamento de Talento Humano, por lo que deberían socializar su estructura orgánica al personal mediante un modelo de gestión.

PREGUNTA N° 5 ¿Cree usted que las opiniones que proporcionan los empleados son tomadas en cuenta por el Departamento de Talento Humano para la toma de decisiones?

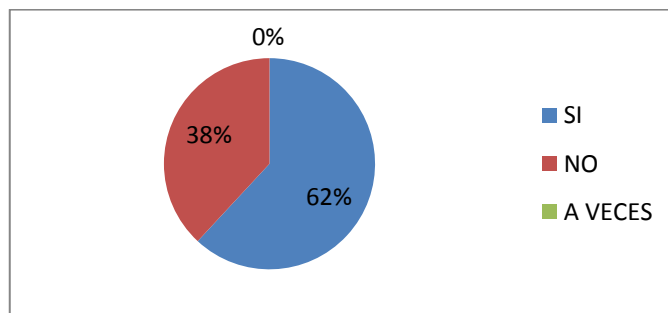
TABLA N° 22 OPINIONES DE LOS EMPLEADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	62
NO	8	38
A VECES	0	0
TOTAL	21	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 9 OPINIONES DE LOS EMPLEADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

En cuanto a la toma de decisiones existe un 62% de encuestados que manifiestan que si se toman en cuenta sus opiniones, mientras que un 38% del personal respondieron que no son tomadas sus opiniones.

Análisis

Las respuestas presentadas indican una realidad lógica donde el departamento si asigna las decisiones por la parte externa del departamento en la toma de decisiones.

PREGUNTA N° 6 ¿En el tiempo que ha laborado en la Universidad Técnica de Cotopaxi ha obtenido algún ascenso en su puesto de trabajo?

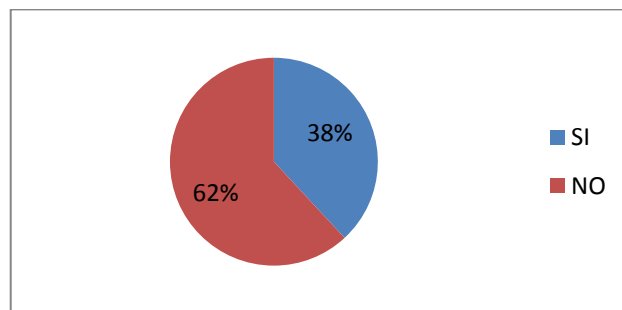
TABLA N° 23 ASCENSO EN TIEMPO LABORADO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	38
NO	13	62
TOTAL	21	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N°10 ASCENSO EN TIEMPO LABORADO



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Un aspecto importante es saber si el personal puede ascender de su puesto de trabajo en donde el 62% respondieron negativamente mientras que el 38 % positivamente.

Análisis

El personal que labora en la Universidad Técnica de Cotopaxi determina que no continúan preparándose académicamente y capacitándose para poder ascender a un mejor puesto de trabajo.

PREGUNTA N° 7 Sí su respuesta en la pregunta 6 fue si, puede contestar la pregunta número 7. ¿Qué factor influyo para obtener un ascenso?

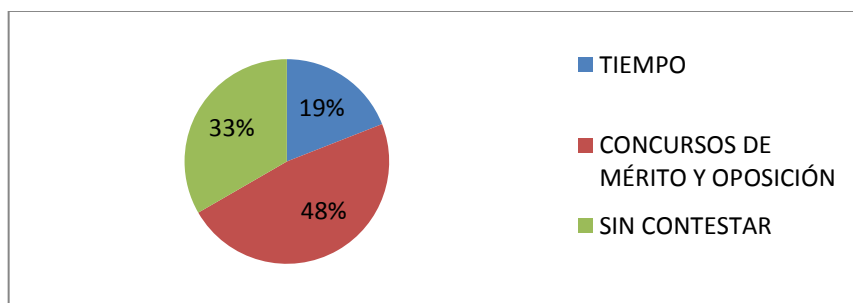
TABLA N° 24 FACTOR QUE INFLUYO EN EL ASCENSO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TIEMPO	4	19
CONCURSOS DE MÉRITO Y OPOSICIÓN	10	48
SIN CONTESTAR	7	33
TOTAL	21	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 11 FACTOR QUE INFLUYO EN EL ASCENSO



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

En concordancia con la pregunta anterior y al responder favorablemente las personas que tuvieron un ascenso fue por concurso de mérito y oposición representando un 48% mientras que el 19% ascendieron por tiempo, tomando en cuenta que el 33% no contestó la pregunta ya que no obtuvo ningún ascenso.

Análisis

Mediante las respuestas que el personal respondió determinamos que los trabajadores logran tener un ascenso por cumplir con los estándares académicos requerido de los concursos de mérito y oposición, una mínima parte ha obtenido un ascenso por el tiempo que ellos han laborado en la institución, pero cabe recalcar que una parte del personal no ha obtenido ningún ascenso.

PREGUNTA N° 8 ¿En el departamento de Talento Humano existe un proceso eficiente para la ejecución de los trámites personales?

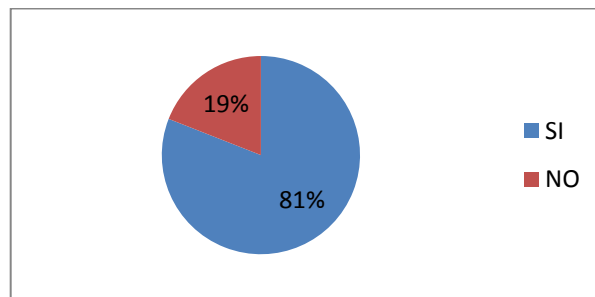
TABLA N° 25 PROCESOS PARA TRÁMITES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	81
NO	4	19
TOTAL	21	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 12 PROCESOS PARA TRÁMITES



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Del personal encuestado existe un 81% de eficiencia de los procesos en trámites personales que realiza el departamento de Talento Humano mientras que el 19% manifiestan negativamente.

Análisis

Mediante un análisis se manifiesta que el departamento de talento humano cumple los procesos de forma adecuada, pero se necesita llegar al 100% de eficiencia y así lograr satisfacer las necesidades del personal.

PREGUNTA N° 9 ¿De acuerdo a su perfil profesional las cargas de trabajo coinciden con las funciones que usted desempeña en su trabajo?

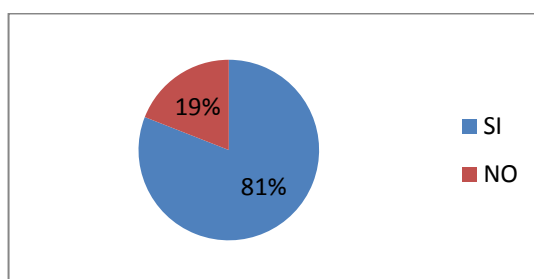
TABLA N° 26 LAS CARGAS COINCIDEN CON EL DESEMPEÑO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	81
NO	4	19
TOTAL	21	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N°13 LAS CARGAS COINCIDEN CON EL DESEMPEÑO



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Un aspecto importante es saber que el personal siente que su cargo está acorde a sus estudios, conocimientos y preparación, por ello es importante conocer la capacidad que desempeña los empleados en donde el 81 % respondieron que si mientras que el 19 % de manera negativa.

Análisis

A pesar de contar con personal académica calificado para cumplir con sus funciones y la mayoría considera que se cumple las tareas del puesto que desempeñan de acuerdo a su preparación académica.

PREGUNTA N° 10 ¿Usted ha adquirido destrezas, aptitudes, conocimientos durante su trabajo?

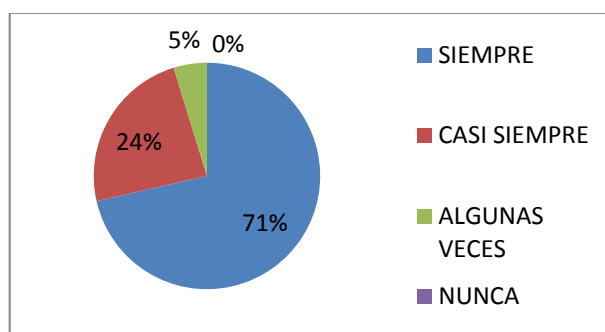
TABLA N° 27 HABILIDADES ADQUIRIDAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	15	71
CASI SIEMPRE	5	24
ALGUNAS VECES	1	5
NUNCA	0	0
TOTAL	21	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N°14 HABILIDADES ADQUIRIDAS



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

En el caso del personal que trabaja en la Universidad Técnica de Cotopaxi señalaron que el 71% durante el tiempo que ha trabajado adquirido conocimientos en las funciones que ha desempeñado mientras que un 5% no adquirido conocimientos, destrezas y aptitudes.

Análisis

Se puede determinar que el personal que labora en la Universidad Técnica de Cotopaxi ha podido desarrollar habilidades, destrezas logrando cumplir con la mayoría de actividades que realizan en su puesto de trabajo, mientras que el poco personal que no adquirido conocimientos el D.T.H debería gestionar programas de trabajos conjuntos para así captar conocimientos de otros empleados.

PREGUNTA N° 11 ¿Existe capacitación de la Universidad debido a la gestión del departamento de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de sus empleados?

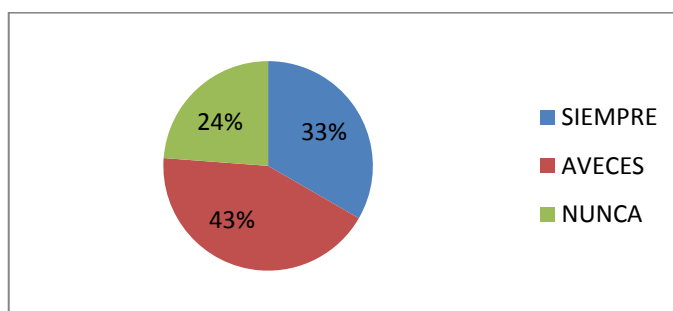
TABLA N° 28 CAPACITACIÓN DEBIDO A LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE T.H

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	33
AVECES	9	43
NUNCA	5	24
TOTAL	21	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 15 CAPACITACIÓN DEBIDO A LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE T.H



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 43% del personal encuestado manifiestan que a veces reciben capacitaciones por parte de la gestión del departamento de Talento Humano mientras que el 33% indican que siempre son capacitados, siendo una mínima parte de personal que nunca a recibida capacitación.

Análisis

El departamento de talento humano debería gestionar constantemente capacitaciones para sus empleados ya que así podría mejorar su desempeño laboral en sus empleados.

PREGUNTA N° 12 ¿Con que frecuencia usted es capacitado por el departamento de Talento Humano para mejorar su desempeño laboral?

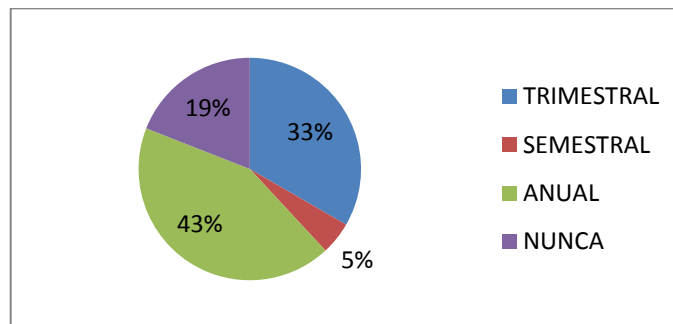
TABLA N° 29 FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRIMESTRAL	7	33
SEMESTRAL	1	5
ANUAL	9	43
NUNCA	4	19
TOTAL	21	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 16 FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Según el personal que ha recibido capacitación manifiestan que el 43% se lo ha realizado anualmente por parte del Departamento de Talento Humano mientras que el 33% indica que se lo realiza semestralmente.

Análisis

El departamento de talento humano debe planificar capacitaciones semestrales para todo su personal que labora en la Universidad Técnica de Cotopaxi, las mismas que deberán ser sociabilizadas entre todo el personal del departamento.

PREGUNTA N° 13 ¿En su puesto de trabajo existe un clima laboral adecuado?

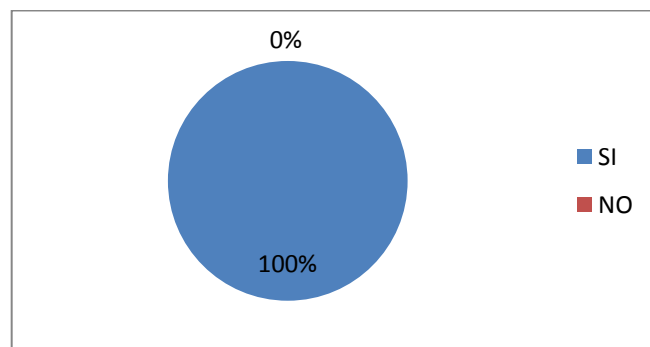
TABLA N° 30 CLIMA LABORAL ADECUADO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	100
NO	0	0
TOTAL	21	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 17 CLIMA LABORAL ADECUADO



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 100% del personal que labora en la extensión La Maná manifiestan que si trabajan con un excelente clima laboral.

Análisis

En la extensión La Maná manifiestan que el clima laboral con el que trabajan es adecuado para cumplir las funciones.

PREGUNTA N° 14 ¿Conoce usted las políticas internas y sus respectivas sanciones en el caso de cometer algunas faltas?

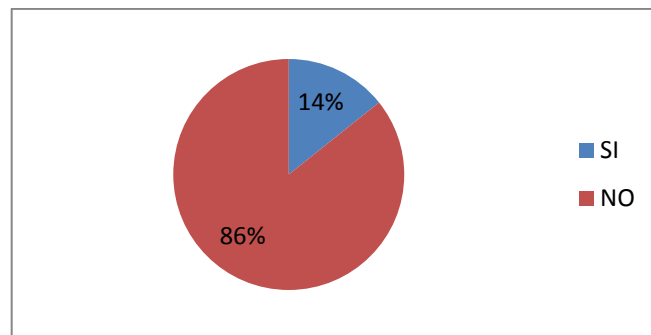
TABLA N° 31 POLÍTICAS INTERNAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	14
NO	18	86
TOTAL	21	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 18 POLÍTICAS INTERNAS



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Los resultados de esta pregunta determinan que solo el 14% se encuentran informados sobre los reglamentos que deben acatarse, mientras que el 86% desconocen acerca del mismo.

Análisis

Al no contar con un sistema de Gestión de Talento Humano se dan una serie de falencias pues que al personal no se da inducción adecuada al momento de su ingreso y capacitación sobre el tema, por la cual desconocen las políticas que norman la conducta de la institución.

PREGUNTA N° 15 ¿Recibe usted incentivo, motivaciones generadas por su desempeño laboral?

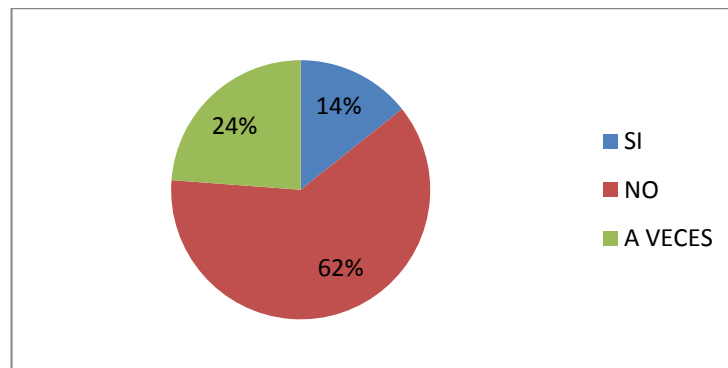
TABLA N° 32 INCENTIVOS POR SU DESEMPEÑO LABORAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	14
NO	13	62
A VECES	5	24
TOTAL	21	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 19 INCENTIVOS POR SU DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Del personal encuestado el 62% del personal no ha recibido incentivos siendo gran parte del personal, mientras que el 14% respondió que sí y el 24% a veces.

Análisis

El departamento de talento humano debería reconocer la eficiencia del personal con incentivos extras es decir certificados, placas, reconocimientos sobre el mejor desempeño laboral para de esta manera motivar al personal que trabaje de forma eficiente.

PREGUNTA N° 16 ¿Cómo calificaría usted la implementación de un modelo de gestión para mejorar el desempeño laboral en el departamento de Talento Humano?

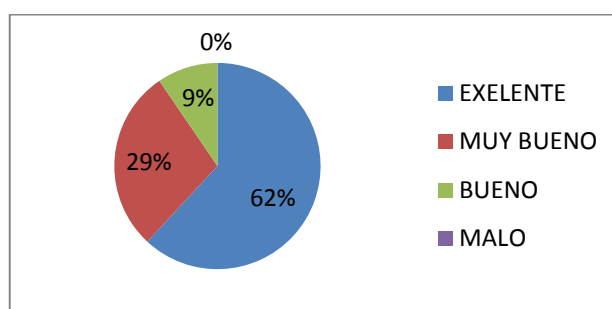
TABLA N° 33 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXELENTE	13	62
MUY BUENO	6	29
BUENO	2	10
MALO	0	0
TOTAL	21	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 20 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Mediante la encuesta aplicada, el 62% manifiesta un resultado excelente la implementación de un modelo de gestión, mientras que el 29% un resultado de muy bueno y el 9% bueno cuya opinión es excelente para el desarrollo de la investigación.

Análisis

La Universidad Técnica de Cotopaxi no cuenta con un Modelo de Gestión del Talento Humano, la cual se realizara la posterior investigación de un proyecto de tesis con una propuesta tentativa para así lograr mejorar el desempeño laboral del departamento de Talento Humano.

2.24 ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS SECTOR SALACHE

Pregunta N°1 ¿Sabe usted si el Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi aplicado algún modelo de gestión para entrenar a su personal y mejorar su desempeño laboral?

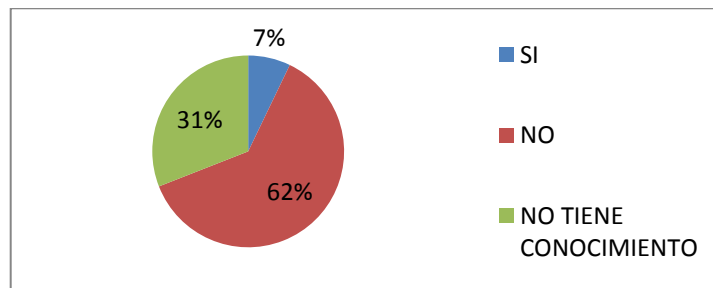
TABLA N° 34 SE APLICADO ALGÚN MODELO DE GESTIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	7
NO	26	62
NO TIENE CONOCIMIENTO	13	31
TOTAL	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 21 SE APLICADO ALGÚN MODELO DE GESTIÓN



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 62% de personal de la extensión Salache no tiene conocimiento que el departamento de Talento Humano cuenta con un Modelo de Gestión, mientras que el 31% no tiene conocimiento.

Análisis

En la extensión de Salache el personal que labora no tiene conocimiento y no se les ha informado que el departamento de Talento Humano cuenta con un Modelo de Gestión que beneficie a su personal.

PREGUNTA N° 2 ¿Cómo considera usted el desempeño laboral del departamento de talento humano?

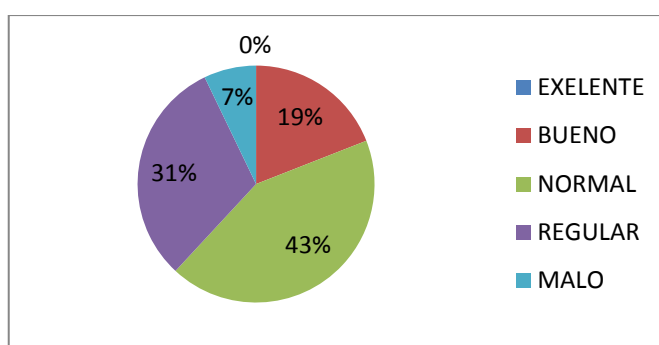
TABLA N° 35 DESEMPEÑO LABORAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXELENTE	0	0
BUENO	8	19
NORMAL	18	43
REGULAR	13	31
MALO	3	7
TOTAL	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 22 DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Según las encuestas realizadas al personal se determina que el 43% manifiesta que el desempeño en el departamento de Talento Humano es normal, mientras que el 31% regular y el 19% dan a conocer que es bueno.

Análisis

Para lograr cumplir con los objetivos del departamento se debe tomar en cuenta que el personal que el personal que labora en Talento Humano debe trabajar en equipo y poder corregir los posibles conflictos que afecte el desempeño laboral en la institución.

PREGUNTA N° 3 ¿Cómo calificaría usted la atención y el trato brindado por el personal del departamento de talento humano?

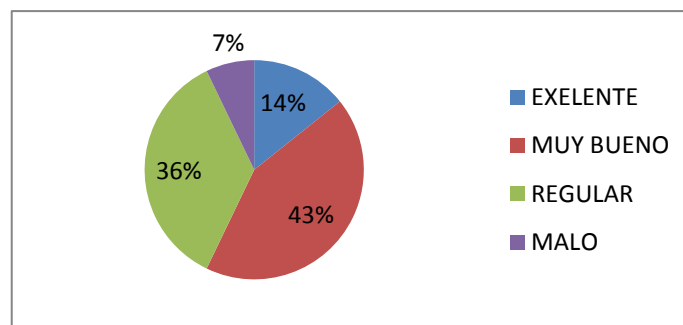
TABLA N° 36 ATENCIÓN Y TRATO BRIANDADO POR EL D.T.H

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXELENTE	6	14
MUY BUENO	18	43
REGULAR	15	36
MALO	3	7
TOTAL	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 23 ATENCIÓN Y TRATO BRIANDADO POR EL D.T.H



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 43% del personal que fue encuestado respondieron que es muy bueno, mientras que el 36% manifestaron que es regular y el 14% excelente sobre el trato que brinda el departamento de Talento Humano.

Análisis

El departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi cuenta con un personal profesional que brinda un trato amable a los clientes externos priorizando las necesidades del mismo, pero existe una debilidad el personal no abastece la atención para todos los usuarios.

PREGUNTA N° 4 ¿Conoce usted alguna estructura orgánica del departamento de talento humano?

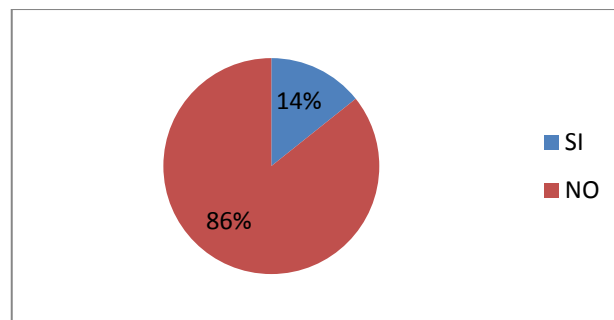
TABLA N° 37 ESTRUCTURA ORGÁNICA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	14
NO	36	86
TOTAL	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 24 ESTRUCTURA ORGÁNICA



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Según la encuesta aplicada, el 86% manifiestan que desconocen una estructura orgánica del departamento de Talento Humano, mientras que el 14% opinó que conocen al personal que labora y sus cargos en el departamento.

Análisis

Una estructura orgánica en las empresas e instituciones es de vital importancia ya que se puede identificar las funciones y cargos que cada uno realiza como también identificar el nivel jerárquico con el que cuenta el departamento.

PREGUNTA N° 5 ¿Cree usted que las opiniones que proporcionan los empleados son tomadas en cuenta por el Departamento de Talento Humano para la toma de decisiones?

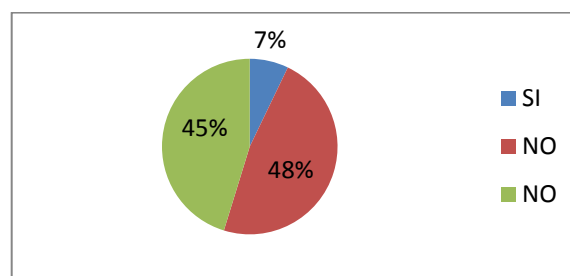
TABLA N°38 OPINIONES DE LOS EMPLEADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	7
NO	20	48
A VECES	19	45
TOTAL	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 25 OPINIONES DE LOS EMPLEADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Los resultados de la encuesta realizada determinan que el 48% manifiestan que en determinados casos el personal que labora en la Universidad Técnica de Cotopaxi participa en la toma de decisiones mientras que el 45% dio a conocer que a veces han participado y el 7% respondieron de manera negativa que nunca participan en la toma de decisiones.

Análisis

Se determina que en el Departamento de Talento Humano deben permitir a todos los trabajadores de la institución que puedan intervenir en las tomas de decisiones para así lograr un mejor desempeño laboral.

PREGUNTA N° 6 ¿En el tiempo que ha laborado en la Universidad Técnica de Cotopaxi ha obtenido algún ascenso en su puesto de trabajo?

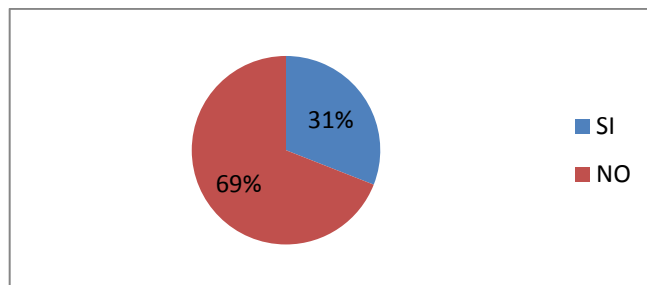
TABLA N° 39 ASCENSO EN TIEMPO LABORADO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	31
NO	29	69
TOTAL	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 26 ASCENSO EN TIEMPO LABORADO



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Según la encuesta realizada se determina que el 69% no ha obtenido un ascenso en la extensión Salache, mientras que el 31% dio a conocer un resultado positivo.

Análisis

Se puede determinar que el personal que Labora en la Universidad Técnica de Cotopaxi no ha obtenido un ascenso en sus puestos de trabajo estos se puede dar por diversos casos uno de ellos puede ser por falta de preparación académica.

PREGUNTA N° 7 Sí su respuesta en la pregunta 6 fue si, puede contestar la pregunta número 7. ¿Qué factor influyo para obtener un ascenso?

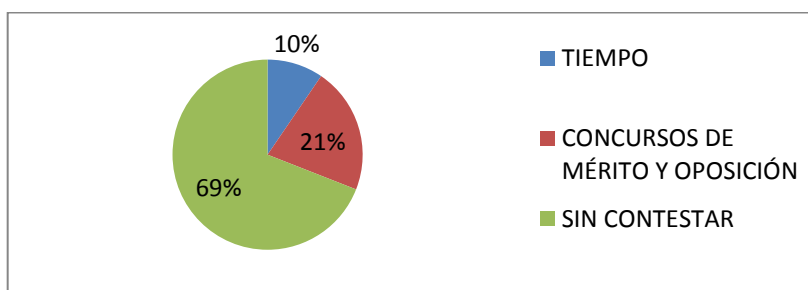
TABLA N° 40 FACTOR QUE INFLUYO EN EL ASCENSO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TIEMPO	4	10
CONCURSOS DE MÉRITO Y OPOSICIÓN	9	21
SIN CONTESTAR	29	69
TOTAL	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 27 FACTOR QUE INFLUYO EN EL ASCENSO



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

En concordancia con la pregunta anterior mediante la encuesta realizada el 69% no contestaron dando a conocer que no ha obtenido un ascenso en su puesto de trabajo, mientras que el 21% respondió positivamente que tuvieron un ascenso por concurso y méritos, tomando en cuenta que el 10% ascendieron por el tiempo de trabajo.

Análisis

Mediante las respuestas que el personal respondió determinamos que en la extensión Salache los empleados no logran obtener ascenso por no cumplir con los estándares académicos requeridos en los concursos de mérito y oposición, una mínima parte ha obtenido su ascenso por el tiempo de trabajo y por los concursos que se han postulado.

PREGUNTA N° 8 ¿En el departamento de Talento Humano existe un proceso eficiente para la ejecución de los trámites personales?

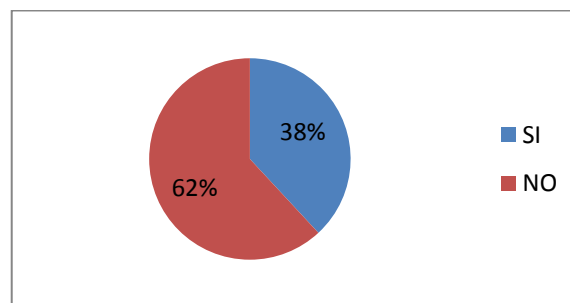
TABLA N° 41 PROCESOS PARA TRÁMITES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	38
NO	26	62
TOTAL	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 28 PROCESOS PARA TRÁMITES



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 62% según las encuestas respondieron de manera negativa, mientras que el 38% positivamente con respecto a la eficiencia en la ejecución de los trámites personales.

Análisis

La extensión Salache dio a conocer que el departamento de Talento Humano no cuenta con un adecuado proceso en la ejecución de los trámites personales de los clientes externos determinado así una debilidad para el departamento.

PREGUNTA N° 9 ¿De acuerdo a su perfil profesional las cargas de trabajo coinciden con las funciones que usted desempeña en su trabajo?

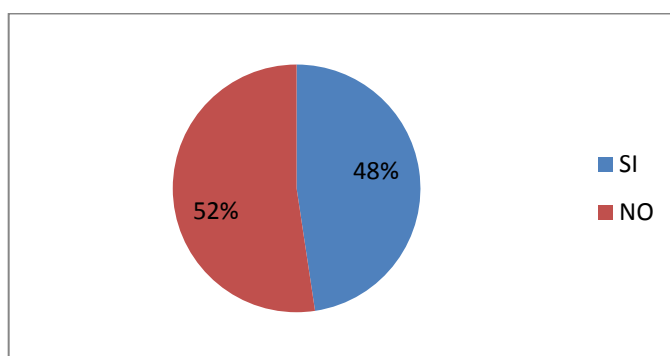
TABLA N° 42 LAS CARGAS COINCIDEN CON EL DESEMPEÑO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	48
NO	22	52
TOTAL	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 29 LAS CARGAS COINCIDEN CON EL DESEMPEÑO



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Según la encuesta realizada al personal que labora en la extensión de Salache determinamos que el 52% no coinciden con las funciones según su perfil profesional, mientras que el 48% tienen funciones de acuerdo a su perfil profesional.

Análisis

La extensión Salache considera que se puede determinar que el personal que labora en la Universidad Técnica de Cotopaxi no coincide en sus puestos de trabajo, con su perfil profesional la cual es una debilidad para sus departamentos ya que no pueden desenvolver correctamente en sus cargos y funciones.

PREGUNTA N° 10 ¿Usted ha adquirido destrezas, aptitudes, conocimientos durante su trabajo?

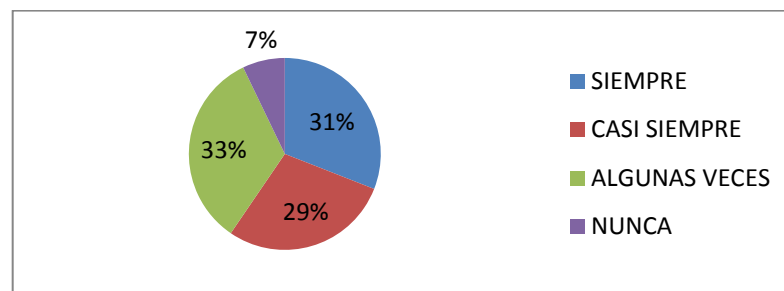
TABLA N° 43 HABILIDADES ADQUIRIDAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	13	31
CASI SIEMPRE	12	29
ALGUNAS VECES	14	33
NUNCA	3	7
TOTAL	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 30 HABILIDADES ADQUIRIDAS



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 33% de las personas encuestadas nos indican que algunas veces han adquirido destrezas y actitudes en sus puestos de trabajo, el 31% siempre logran adquirir sus aptitudes y conocimientos mientras que el 29% casi siempre logran adquirir sus conocimientos en el lugar de trabajo pero el 7% respondió de forma negativa..

Análisis

La extensión Salache considera determina que en la institución el personal que labora en la misma ha podido adquirir sus conocimientos, actitudes y destrezas en el lugar de trabajo considerando así una fortaleza para la institución y para el departamento de Talento Humano.

PREGUNTA N° 11 ¿Existe capacitación de la Universidad debido a la gestión del departamento de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de sus empleados?

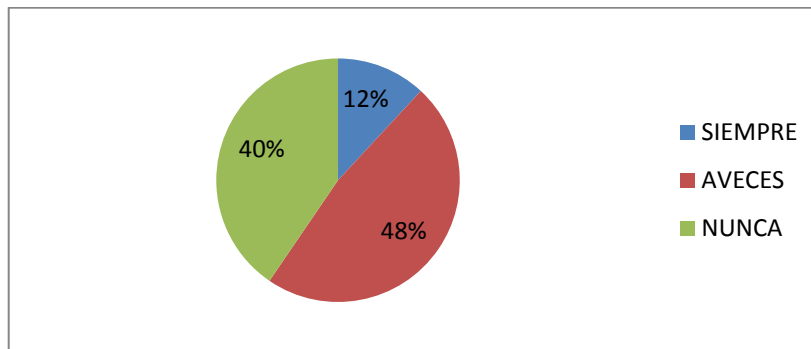
TABLA N° 44 CAPACITACIÓN DEBIDO A LA GESTIÓN DEL D.T.H

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	12
AVECES	20	48
NUNCA	17	40
TOTAL	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 31 CAPACITACIÓN DEBIDO A LA GESTIÓN DEL D.T.H



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Del total de los encuestados, el 48% manifiesta que el departamento de Talento Humano realiza a veces la gestiona para las capacitaciones, el 40% dio a conocer que nunca gestiona capacitaciones, mientras que el 12% respondió de forma positiva.

Análisis

La extensión Salache considera que el departamento de Talento Humano debe verificar las necesidades de las diferentes áreas y planificar capacitaciones para así mejorar el desempeño laboral en los empleados ya que está considerada como una debilidad para el departamento de Talento Humano.

PREGUNTA N° 12 ¿Con que frecuencia usted es capacitado por el departamento de Talento Humano para mejorar su desempeño laboral?

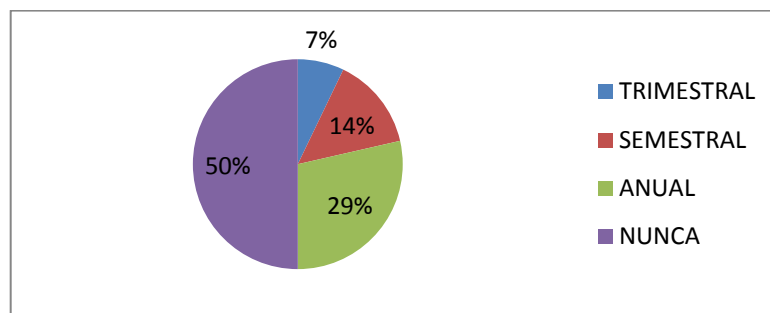
TABLA N°45 FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRIMESTRAL	3	7
SEMESTRAL	6	14
ANUAL	12	29
NUNCA	21	50
TOTAL	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 32 FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

De esta encuesta realizada, el 50% manifiesta que nunca fue capacitado por el departamento de Talento Humano, mientras que el 29% se capacito anualmente y el 14% semestral y dando un resultado del 7% que fue capacitado trimestral.

Análisis

La extensión Salache considera que el departamento de Talento Humano debe planificar capacitaciones más frecuentes debido a que el resto del personal no fue capacitado nunca dando a conocer que es una debilidad para el departamento.

PREGUNTA N° 13 ¿En su puesto de trabajo existe un clima laboral adecuado?

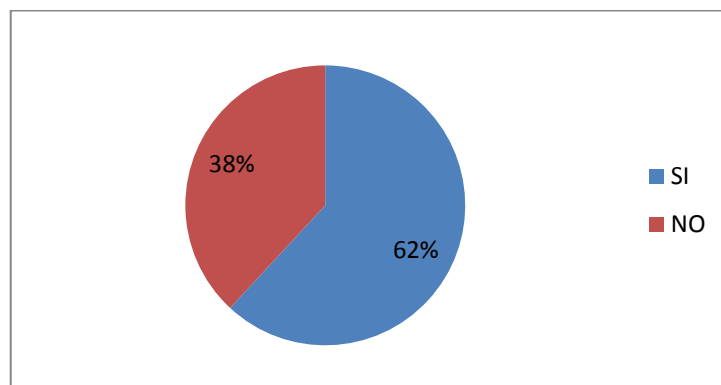
TABLA N° 46 CLIMA LABORAL ADECUADO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	62
NO	16	38
TOTAL	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 33 CLIMA LABORAL ADECUADO



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

La encuesta proporciona como resultado que el 62% trabaja con un clima laboral adecuado mientras que el 38% manifiesta negativamente.

Análisis

La extensión Salache considera en su gran mayoría de los encuestados supieron manifestar que existe un clima laboral adecuado en su lugar de trabajo ya que tiene un gran equipo en el cual el ambiente humano y físico influye en la satisfacción para poder cumplir con sus funciones.

PREGUNTA N° 14 ¿Conoce usted las políticas internas y sus respectivas sanciones en el caso de cometer algunas faltas?

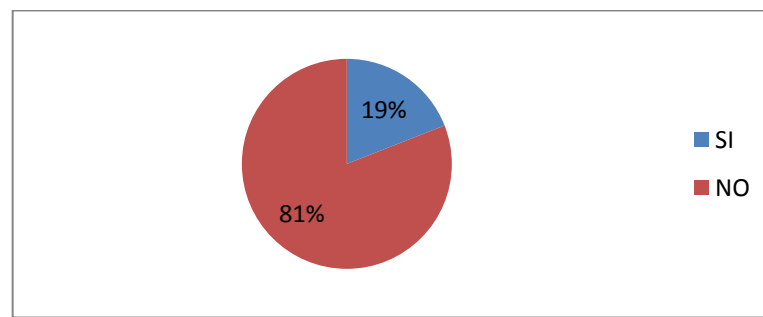
TABLA N° 47 POLÍTICAS INTERNAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	19
NO	34	81
TOTAL	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N°34 POLÍTICAS INTERNAS



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

De las encuestas aplicadas el 81% manifiestan que no tienen conocimiento sobre las políticas internas y sus respectivas sanciones en el caso de cometerlas mientras que el 19% respondió de manera positiva.

Análisis

La extensión Salache considera según los datos que se obtuvieron se puede determinar que la mayor parte de los trabajadores no tienen un absoluto conocimiento de las políticas y sanciones que van a ser emitidas en el caso que cometan alguna falta en su puesto de trabajo.

PREGUNTA N° 15 ¿Recibe usted incentivo, motivaciones generadas por su desempeño laboral?

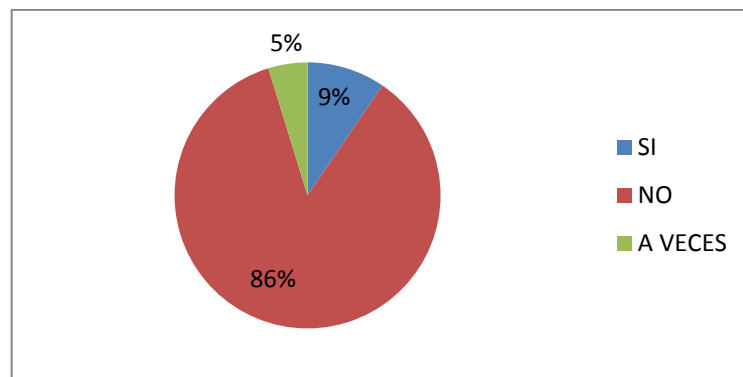
TABLA N° 48 INCENTIVOS POR SU DESEMPEÑO LABORAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	10
NO	36	86
A VECES	2	5
TOTAL	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 35 INCENTIVOS POR SU DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 86% de las personas encuestadas manifestaron que no han recibido motivaciones e incentivos en el tiempo de trabajo mientras que el 9% si lo ha recibido.

Análisis

La extensión Salache considera que el departamento de Talento Humano no cuenta con planificaciones en las cuales se realice motivaciones e incentivos para su personal que labora en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

PREGUNTA N° 16 ¿Cómo calificaría usted la implementación de un modelo de gestión para mejorar el desempeño laboral en el departamento de Talento Humano?

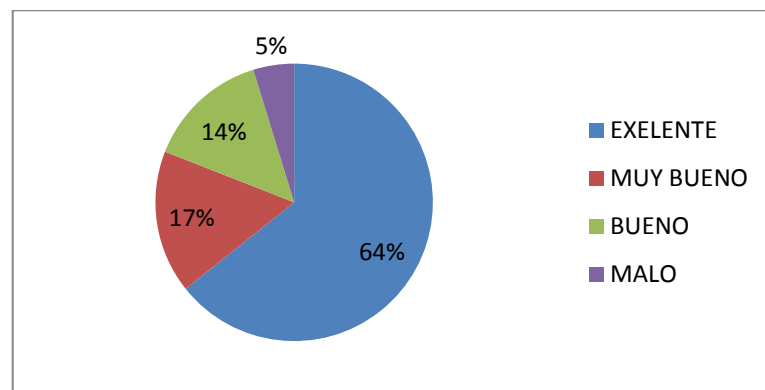
TABLA N° 49 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXELENTE	27	64
MUY BUENO	7	17
BUENO	6	14
MALO	2	5
TOTAL	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 36 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Según las encuestas aplicadas el, 64% del personal respondieron que será excelente una implementación del Modelo de Gestión, mientras que el 17% indico que será muy bueno y el 14% dio a conocer que será muy bueno mientras que el 5% que no sería necesario.

Análisis

La extensión Salache considera que sería excelente la implementación de un Modelo de Gestión para el departamento de Talento Humano y así poder mejorar el desempeño laboral de todos sus trabajadores.

2.25 ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS SECTOR LA MATRIZ

Pregunta N°1 ¿Sabe usted si el Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi aplicado algún modelo de gestión para entrenar a su personal y mejorar su desempeño laboral?

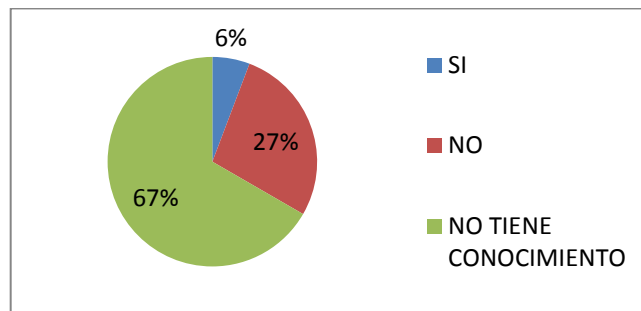
TABLA N° 50 SE APLICADO ALGÚN MODELO DE GESTIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	6
NO	43	28
NO TIENE CONOCIMIENTO	104	67
TOTAL	156	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 37 SE APLICADO ALGÚN MODELO DE GESTIÓN



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Del total de encuestado LOES, LOSEP y Código de Trabajo del personal de La Matriz de la Universidad Técnica de Cotopaxi manifestaron que el 67% no tiene conocimiento si el departamento de Talento Humano cuenta con un Modelo de Gestión, mientras que el 27% indicó que el departamento de Talento Humano no cuenta con un Modelo de Gestión y el 6% respondió de manera positiva.

Análisis

Se puede determinar que el personal que trabaja en la Matriz de la Universidad Técnica de Cotopaxi manifiesta que el departamento de Talento Humano no cuenta con un Modelo de Gestión para mejorar el desempeño Laboral estipulando de esta manera desarrollar el Modelo de Gestión.

PREGUNTA N° 2 ¿Cómo considera usted el desempeño laboral del departamento de talento humano?

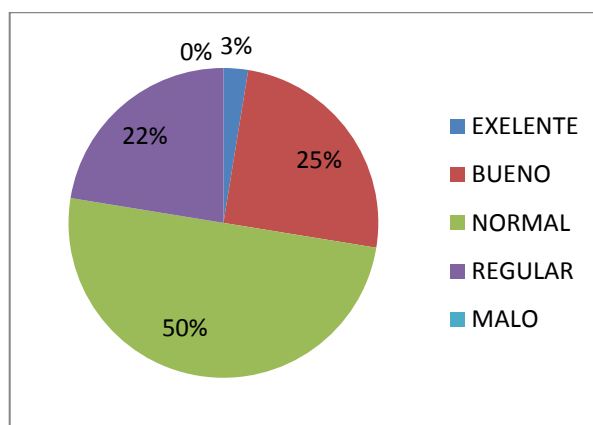
TABLA N° 51 DESEMPEÑO LABORAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXELENTE	4	3
BUENO	39	25
NORMAL	78	50
REGULAR	35	22
MALO	0	0
TOTAL	156	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 38 DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Según la encuesta aplicada al personal de la matriz de la Universidad Técnica de Cotopaxi que el 50% manifiesta que es normal el desempeño del Departamento de Talento Humano, el 25% considera bueno, mientras que el 22% dio a conocer que es regular y el 3% de forma negativa.

Análisis

Se puede determinar que el desempeño laboral del departamento de Talento Humano es considerado normal en el cual no tiene mayores problemas.

PREGUNTA N° 3 ¿Cómo calificaría usted la atención y el trato brindado por el personal del departamento de talento humano?

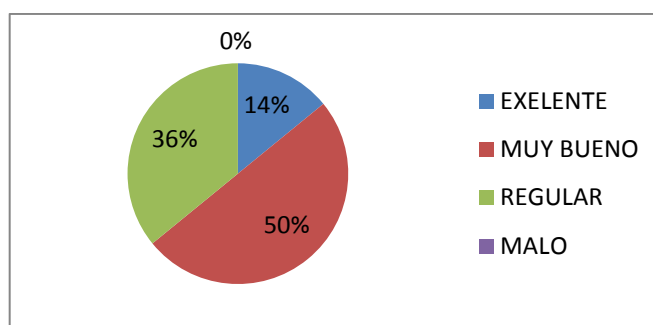
TABLA N° 52 ATENCION Y TRATO BRINDADO POR EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXELENTE	22	14
MUY BUENO	78	50
REGULAR	56	36
MALO	0	0
TOTAL	156	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 39 ATENCIÓN Y TRATO BRIANDADO POR EL DEPARTAMENTO DE T.H



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Según las encuestas aplicadas en la Matriz el, 50% manifiesta que el trato brindado por el personal del Departamento de Talento Humano es muy bueno, el 36% da a conocer que es regular, mientras que el 14% indica de manera positiva que es excelente.

Análisis

Se puede determinar que el departamento de Talento Humano brinda a su cliente externo un trato regular el cual debe ser tomado en cuenta para poder cumplir con todas las exigencias y llegar a los estándares de calidad.

PREGUNTA N° 4 ¿Conoce usted alguna estructura orgánica del departamento de talento humano?

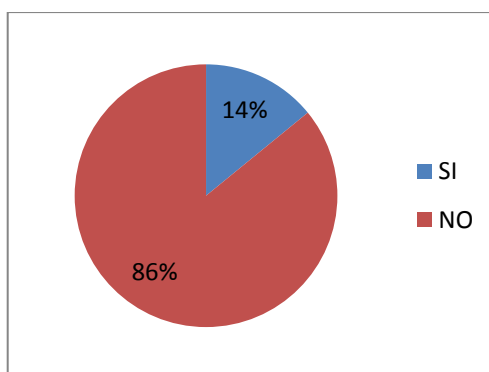
TABLA N° 53 ESTRUCTURA ORGÁNICA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	14
NO	134	86
TOTAL	156	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 40 ESTRUCTURA ORGÁNICA



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 86% del personal encuestado de la matriz manifiesta que no conoce la estructura orgánica del departamento de Talento Humano, el 14% dio a conocer que el departamento de Talento Humano dispone de una estructura orgánica.

Análisis

Según la encuesta realizada se puede determinar que el departamento de Talento Humano no dispone de una estructura orgánica en la cual se pueda determinar las ordenes jerárquicas del personal que labora en el departamento de Talento Humano.

PREGUNTA N° 5 ¿Cree usted que las opiniones que proporcionan los empleados son tomadas en cuenta por el Departamento de Talento Humano para la toma de decisiones?

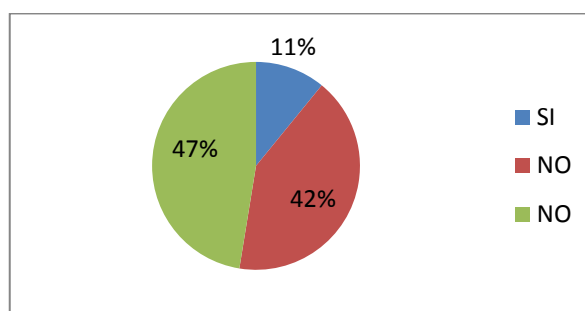
TABLA N° 54 OPINIONES DE LOS EMPLEADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	11
NO	65	42
A VECEZ	74	47
TOTAL	156	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 41 OPINIONES DE LOS EMPLEADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Del total del personal encuestado de la Universidad Técnica de Cotopaxi extensión la matriz, el 47% manifiesta que a veces el departamento de Talento Humano si los incluyen para la toma de decisiones, el 42% indica que no se los toma en cuenta mientras que el 11% responde de manera positiva.

Análisis

Según la encuesta aplicada se puede determinar que el departamento de talento humano debe tomar en cuenta al personal que labora en la Universidad Técnica de Cotopaxi en la toma de sus respectivas decisiones ya que ayudaran a identificar sus debilidades y poder mejorar el desempeño laboral.

PREGUNTA N° 6 ¿En el tiempo que ha laborado en la Universidad Técnica de Cotopaxi ha obtenido algún ascenso en su puesto de trabajo?

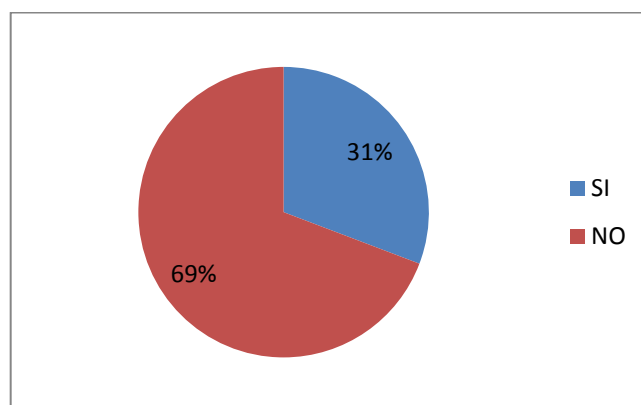
TABLA N° 55 ASCENSO EN TIEMPO LABORADO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	31
NO	108	69
TOTAL	156	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 42 ASCENSO EN TIEMPO LABORADO



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Del total del personal encuestado en la matriz de la Universidad Técnica de Cotopaxi, el 69% manifiesta que no ha obtenido ningún ascenso en su puesto de trabajo, mientras que el 31% respondió de manera positiva.

Análisis

Según las encuestas realizadas se puede determinar que el personal que labora en la Universidad Técnica de Cotopaxi no ha obtenido un acceso en su puesto de trabajo dando a conocer que el personal no continuo preparándose académicamente y capacitándose y así mejorar un desempeño en sus labores.

PREGUNTA N° 7 Sí su respuesta en la pregunta 6 fue si, puede contestar la pregunta número 7. ¿Qué factor influyo para obtener un ascenso?

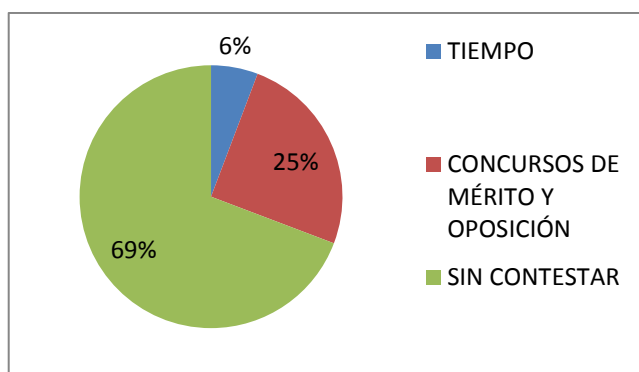
TABLA N° 56 FACTOR QUE INFLUYO EN EL ASCENSO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TIEMPO	9	6
CONCURSOS DE MÉRITO Y OPOSICIÓN	39	25
SIN CONTESTAR	108	69
TOTAL	156	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 43 FACTOR QUE INFLUYO EN EL ASCENSO



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 69% del personal encuestado de la matriz manifiesta una respuesta negativa sin contestar las razones que ha obtenido un ascenso mientras que el 25% dio a conocer que ha obtenido su ascenso por concurso mérito y oposición y el 6% por su tiempo de trabajo.

Análisis

Se puede determinar que el personal que labora en la Universidad Técnica de Cotopaxi no accede a los ascensos, por falta de preparación académica y a las capacitaciones que mejorarían su perfil profesional y logrando así desempeñar sus funciones de mejor manera.

PREGUNTA N° 8

¿En el departamento de Talento Humano existe un proceso eficiente para la ejecución de los trámites personales?

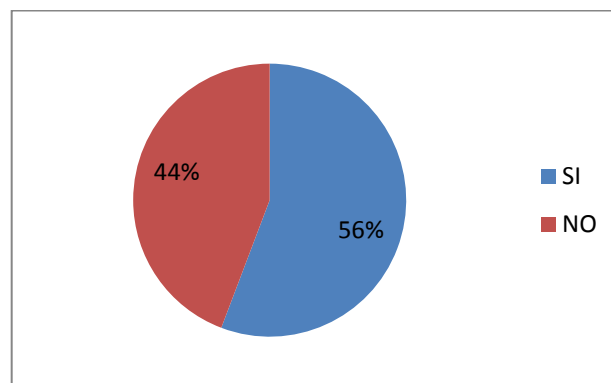
TABLA N° 57 PROCESOS PARA TRÁMITES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	87	56
NO	69	44
TOTAL	156	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 44 PROCESOS PARA TRÁMITES



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Según las encuestas aplicadas en la matriz el 56% manifiesta que existe un proceso eficiente para la ejecución de los trámites, mientras que el 44% respondió de manera negativa.

Análisis

Se determina que el departamento de Talento Humano cumple con los procesos en la elaboración de trámites personales de sus clientes externos logrando así cumplir con sus necesidades.

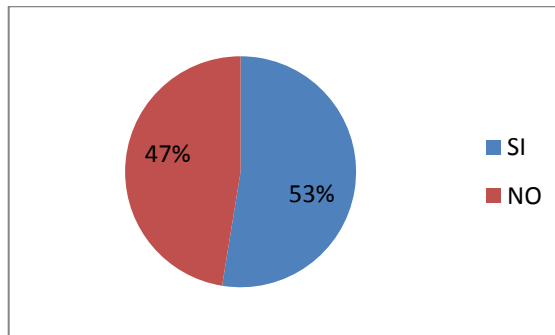
PREGUNTA N° 9 ¿De acuerdo a su perfil profesional las cargas de trabajo coinciden con las funciones que usted desempeña en su trabajo?

TABLA N° 58 LAS CARGAS COINCIDEN CON EL DESEMPEÑO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	82	53
NO	74	47
TOTAL	156	100

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 45 LAS CARGAS COINCIDEN CON EL DESEMPEÑO



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Del total de los encuestados de la matriz el 53% manifiesta que si coinciden sus funciones con las que desempeñan en su puesto de trabajo, mientras que el 47% respondió de forma negativa.

Análisis

Según las respuestas de las encuestas aplicadas el personal indicó que no todos cumplen con sus funciones según su perfil profesional el cual deberá ser analizado por el departamento de Talento Humano y poder mejorarlo.

PREGUNTA N° 10 ¿Usted ha adquirido destrezas, aptitudes, conocimientos durante su trabajo?

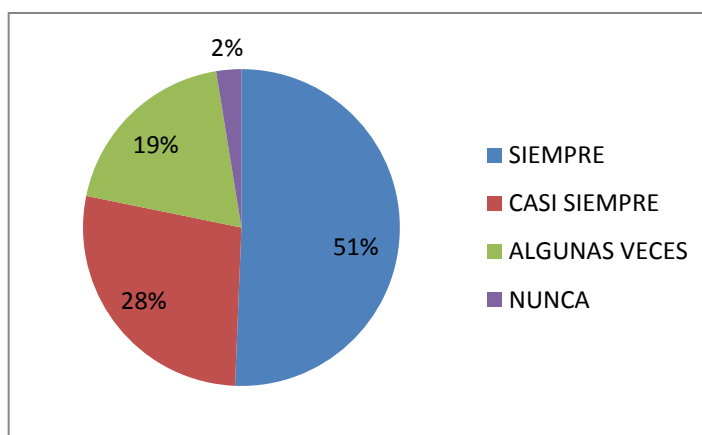
TABLA N° 59 HABILIDADES ADQUIRIDAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	79	51
CASI SIEMPRE	43	28
ALGUNAS VECES	30	19
NUNCA	4	3
TOTAL	156	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 46 HABILIDADES ADQUIRIDAS



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 51% manifiesta que siempre han logrado adquirir conocimientos y aptitudes en el trabajo, el 28% dio a conocer que casi siempre, mientras que el 19% algunas veces y el 2% respondió que nunca.

Análisis

Del total encuestado se puede determinar que en la Universidad Técnica de Cotopaxi existe un personal que ha logrado adquirir aptitudes, conocimientos y destrezas en su lugar de trabajo dando a conocer que cuenta con un equipo de trabajo excelente.

PREGUNTA N° 11 ¿Existe capacitación de la Universidad debido a la gestión del departamento de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de sus empleados?

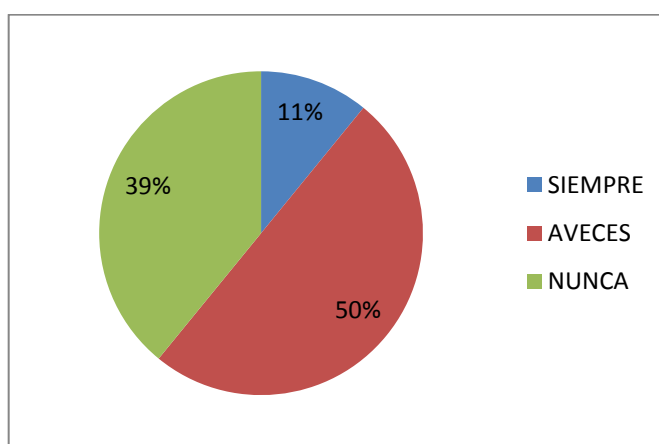
TABLA N° 60 CAPACITACIÓN DEBIDO A LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE T.H

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	17	11
AVECES	78	50
NUNCA	61	39
TOTAL	156	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 47 CAPACITACIÓN DEBIDO A LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE T.H



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Según la encuesta aplicada el 50% manifiesta que a veces el departamento de Talento Humano planifica capacitaciones, el 39% dio a conocer que nunca, mientras que el 11% responde que siempre lo realizan.

Análisis

Las capacitaciones el departamento de Talento Humano debe analizar las necesidades de las diferentes áreas para poder verificar sus necesidades y planificar capacitaciones.

PREGUNTA N° 12 ¿Con que frecuencia usted es capacitado por el departamento de Talento Humano para mejorar su desempeño laboral?

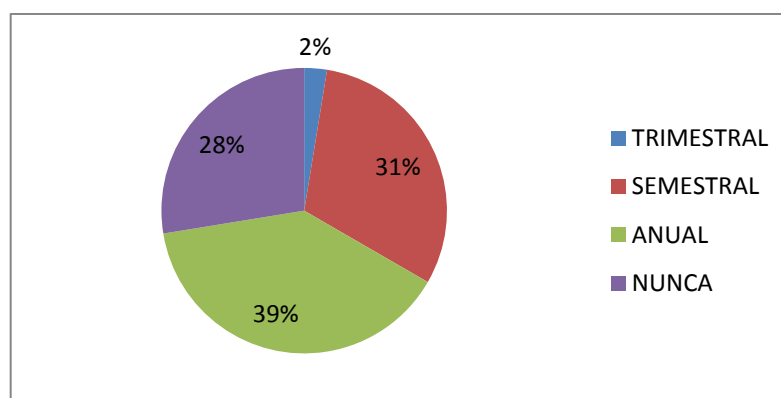
TABLA N° 61 FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRIMESTRAL	4	3
SEMESTRAL	48	31
ANUAL	61	39
NUNCA	43	28
TOTAL	156	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 48 FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 39% del personal encuetado de la matriz manifiesta que se realiza las capacitaciones por el departamento de Talento Humano anualmente, el 31% semestral, el 28% dio a conocer que no lo hacen nunca, mientras que el 2% trimestral.

Análisis

El departamento de Talento Humano debe analizar y planificar capacitaciones trimestralmente ya que no se lo realiza y el personal que labora en la institución lo necesita.

PREGUNTA N° 13 ¿En su puesto de trabajo existe un clima laboral adecuado?

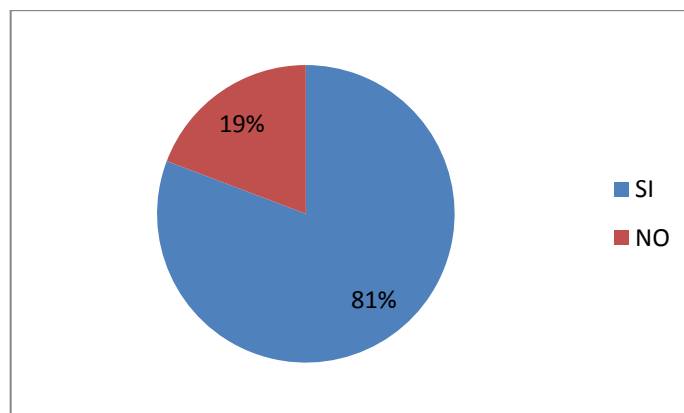
TABLA N° 62 CLIMA LABORAL ADECUADO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	126	81
NO	30	19
TOTAL	156	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 49 CLIMA LABORAL ADECUADO



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Según las encuestas realizadas en la matriz el 81% manifiesta que en su puesto de trabajo si existe un clima laboral adecuado, mientras que el 19% dio a conocer que no cuenta con un clima laboral adecuado.

Análisis

Se puede determinar que en la Universidad Técnica de Cotopaxi su personal tiene en sus puestos de trabajo un clima laboral adecuado, pero en mínimas cantidades también existe una falencia en la cual debe trabajar el departamento de Talento Humano.

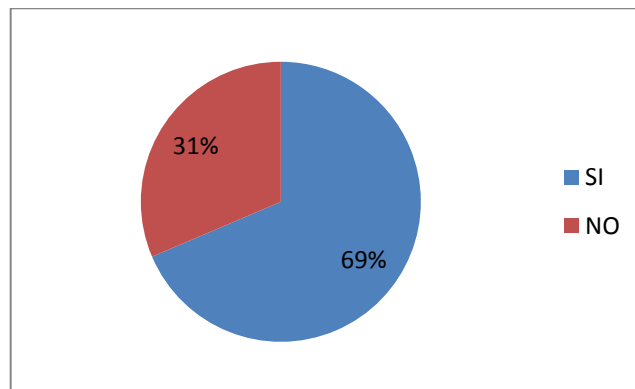
PREGUNTA N° 14 ¿Conoce usted las políticas internas y sus respectivas sanciones en el caso de cometer algunas faltas?

TABLA N° 63 POLÍTICAS INTERNAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	107	69
NO	49	31
TOTAL	156	100

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 50 POLÍTICAS INTERNAS



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 69% del personal encuestado de la matriz manifiesta que el 69% si tiene conocimiento sobre las debidas políticas y sanciones en el caso que lo cometieran, mientras que el 31% respondió negativamente.

Análisis

El departamento de Talento Humano debe informar a todos sus trabajadores ya sean de LOSEP, LOES, y Código de Trabajo sobre las sanciones, políticas en el caso de cometer una falta en su puesto de trabajo.

PREGUNTA N° 15 ¿Recibe usted incentivo, motivaciones generadas por su desempeño laboral?

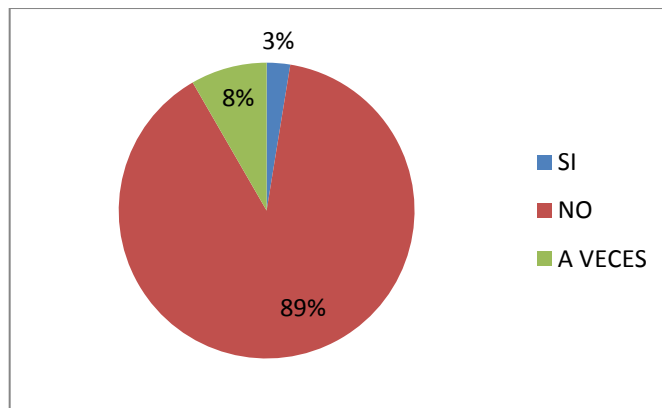
TABLA N° 64 INCENTIVOS POR SU DESEMPEÑO LABORAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	3
NO	139	89
A VECES	13	8
TOTAL	156	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 51 INCENTIVOS POR SU DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 89% del personal encuestado no ha recibido ningún incentivo o motivaciones por parte del departamento de Talento Humano, el 8% dio a conocer que a veces, mientras que el 3% respondió de manera positiva.

Análisis

Se puede determinar que el departamento de Talento Humano no realiza incentivos o motiva a su personal que labora, dando a conocer que es una debilidad ya que sus trabajadores no se sienten incentivados.

PREGUNTA N° 16 ¿Cómo calificaría usted la implementación de un modelo de gestión para mejorar el desempeño laboral en el departamento de Talento Humano?

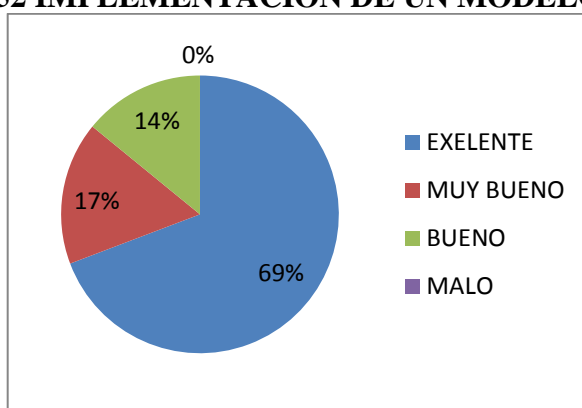
TABLA N° 65 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXELENTE	108	69
MUY BUENO	26	17
BUENO	22	14
MALO	0	0
TOTAL	156	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 52 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Según las encuestas aplicadas al personal de la matriz el 69% manifiesta que es excelente el desarrollo de un modelo de Gestión para el Departamento de Talento Humano, el 17% dio a conocer que será muy bueno mientras que el 14% bueno.

Análisis

Del total de las encuestas realizadas se puede determinar que es factible el desarrollo de un modelo de gestión para el Departamento de Talento Humano ya que no cuenta con el mismo logrando así mejorar el desempeño laboral de sus empleados y así poder cumplir con la misión y visión de la institución.

ENCUESTA

2.26 CUESTIONARIO CLIENTES INTERNO D.T.H

PREGUNTA N° 1 ¿Cómo considera usted la implementación de un modelo de gestión para mejorar el desempeño del departamento de talento humano?

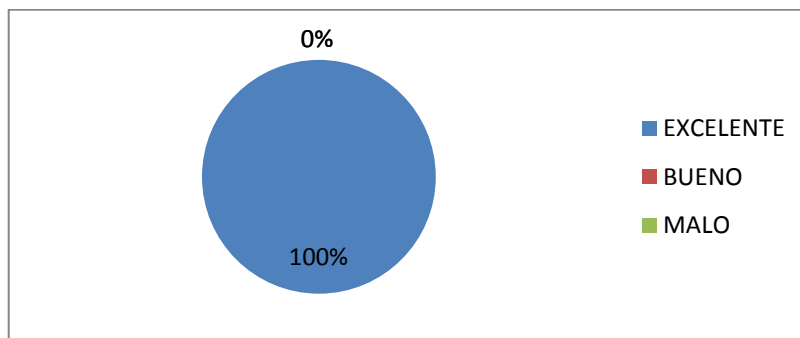
TABLA N° 66 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	5	100
BUENO	0	0
MALO	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 53 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

De los 5 administrativos que trabajan en el departamento de Talento Humano los 5 corresponden al 100%

Análisis

Los 5 administrativos están de acuerdo en la implementación de un modelo de gestión.

PREGUNTA N° 2 ¿En el cargo que usted desempeña dentro del departamento de talento humano existe acumulación de funciones?

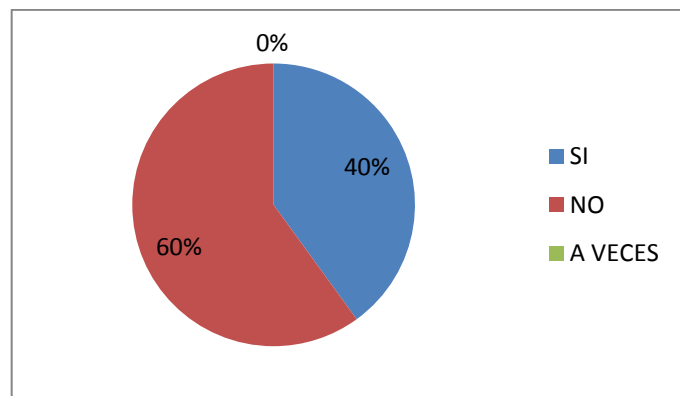
TABLA N° 67 ACUMULACIÓN DE FUNCIONES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40
NO	3	60
A VECES	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 54 ACUMULACIÓN DE FUNCIONES



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 60 % que corresponden a 3 personas establecen que no existe acumulación de funciones mientras que el 40% corresponden a 2 personas dicen q si hay acumulación e funciones.

Análisis

En el departamento de Talento Humano existe acumulación de funciones para algunos administrativos.

PREGUNTA N° 3 ¿Con que tiempo cumple usted los procesos que son designados a su cargo?

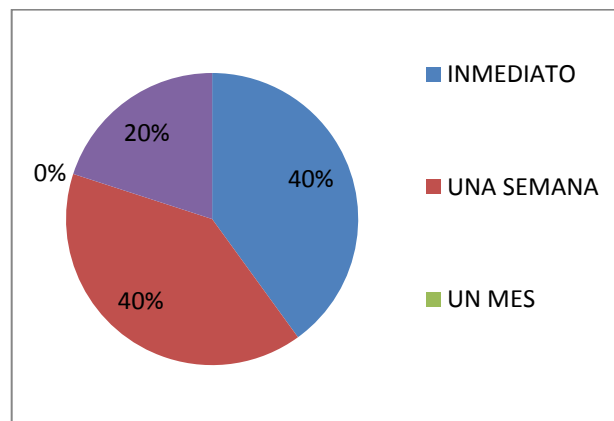
TABLA N° 68 TIEMPO PARA CUMPLIR PROCESOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INMEDIATO	2	40
UNA SEMANA	2	40
UN MES	0	0
MAS TIEMPO DELO ESTABLECIDO	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 55 TIEMPO PARA CUMPLIR PROCESOS



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 40% corresponde a la agilización de funciones de forma inmediata ya a la semana

Análisis

Las funciones que se realizan se hacen de forma puntual.

PREGUNTA N° 4 ¿Cuál fue el resultado que obtuvo de la última evaluación de su desempeño?

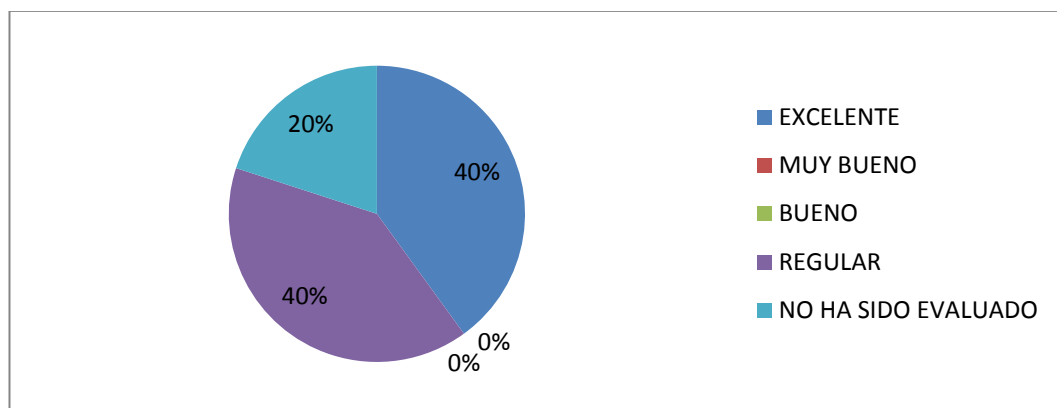
TABLA N°69 ULTIMA EVALUACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	40
MUY BUENO	0	0
BUENO	0	0
REGULAR	2	40
NO HA SIDO EVALUADO	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N°56 ULTIMA EVALUACIÓN



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 40% de personal dio a conocer que tuvo resultados excelentes de su evaluación también un 40% indicó que tuvo un resultado regular, y un 20% no ha sido evaluado

Análisis

El D.T.H debe realizar evaluaciones continuas a todo el personal ya que en los resultados se conoció que un poco de personal no ha sido evaluado.

PREGUNTA N° 5 ¿Con que frecuencia el departamento de talento humano conoce el rendimiento de sus empleados?

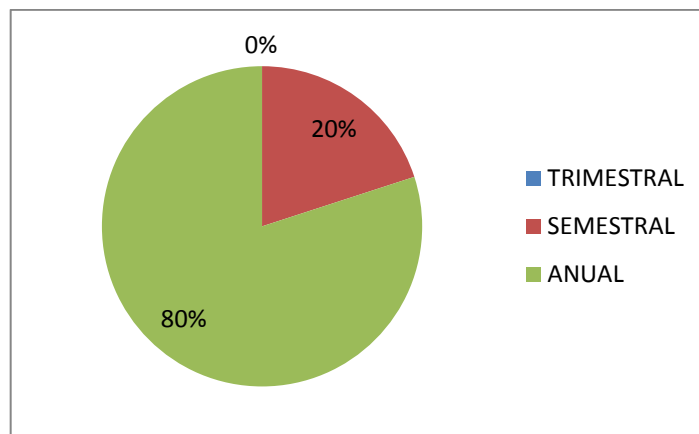
TABLA N° 70 RENDIMIENTO DE EMPLEADOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRIMESTRAL	0	0
SEMESTRAL	1	20
ANUAL	4	80
TOTAL	5	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 57 RENDIMIENTO DE EMPLEADOS



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 80 % de empleados corresponden a 4 personas.

Análisis

La frecuencia con la que el departamento de talento humano conoce el rendimiento de sus empleados es de forma anual.

PREGUNTA N° 6 ¿Cómo calificaría usted la comunicación y compañerismo entre el personal que trabaja en el departamento de talento humano?

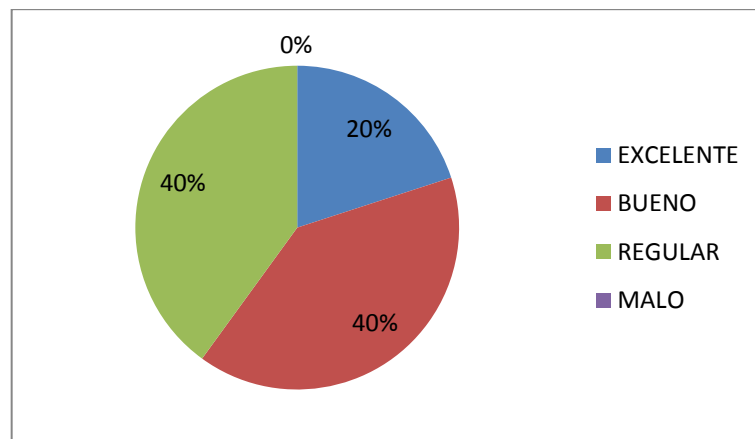
TABLA N° 71 COMUNICACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	20
BUENO	2	40
REGULAR	2	40
MALO	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 58 COMUNICACIÓN



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 40 % corresponde a excelente y otro 40% indico un porcentaje de regular, mientras que un 20% represento a excelente.

Análisis

Se deberá trabajar en la eficiente comunicación en el departamento de talento humano.

PREGUNTA N° 7 ¿El departamento de talento humano aplica todas las políticas de conducta y sus respectivas sanciones en caso de cometer alguna falta por el empleado?

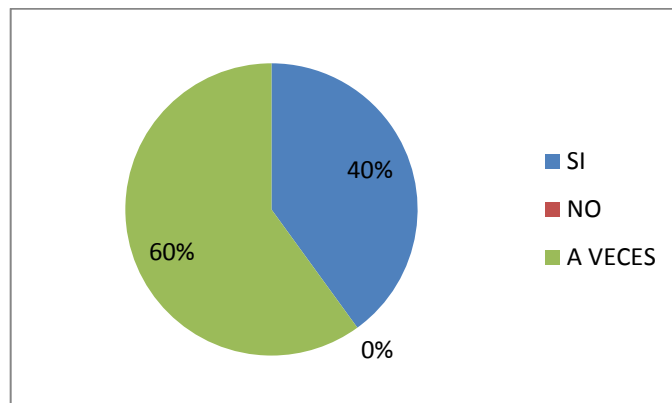
TABLA N° 72 POLÍTICAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40
NO	0	0
A VECES	3	60
TOTAL	5	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 59 POLÍTICAS



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 60% corresponde que a veces se cumple con las políticas y sanciones, mientras que un 40% si cumple con las políticas.

Análisis

Se debería socializar el reglamento de políticas para sanciones para que de este modo el personal este informado.

PREGUNTA N° 8 ¿El proceso de reclutamiento que realiza el departamento de talento humano cumple con todas las normativas del Ministerio de Trabajo?

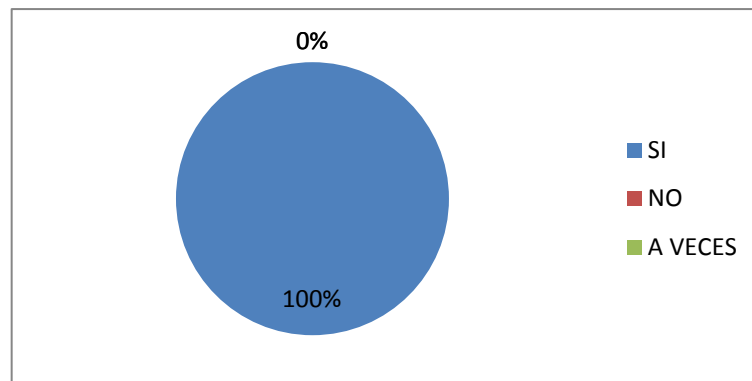
TABLA N° 73 CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100
NO	0	0
A VECES	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N° 60 CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

El 100% corresponde a las 5 personas que trabajan en el departamento.

Análisis

El departamento de Talento Humano cumple con las respectivas normas para el reclutamiento del personal.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

2.27 ENTREVISTA

Cuestionario

Objetivo

- Determinar si el Modelo de Gestión de Talento Humano es adecuado para mejorar el desempeño laboral del departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi de la provincia de Cotopaxi Cantón Latacunga.

1.- ¿Qué valores corporativos considera importantes para fortalecer al cliente interno?

La ética profesional, el compañerismo, la calidad humana, el profesionalismo de cada una de las personas, la predisposición y el compromiso.

2.- ¿Determine los valores corporativos que usted considera claves para mejorar a los clientes internos de la institución?

Incorporar en cada uno de ellos el aspecto de profesionalismo para que así puedan cumplir con las actividades y funciones que requiere el departamento para trabajar con puntualidad y eficacia.

3.- ¿Qué incentivos aplica el departamento de talento humano para mejorar el desempeño laboral?

No existen incentivos para los empleados de la institución.

4.- ¿El departamento de talento humano realiza evaluaciones a los trabajadores de la institución?

El departamento de Talento humano si realiza evaluaciones que son trimestrales, obteniendo como resultado que los empleados se comprometan más y que las funciones sean de calidad y estén dentro del plan propuesto por lo que si ha existido varios cambios.

5.- ¿A través de que parámetros se avalúa el desempeño laboral de cada empleado?

Hay diferentes parámetros, donde existe una norma de capacitación y gestión del desempeño que se debe cumplir, son normas de evaluación de desempeño que establece el ministerio de trabajo.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

2.28 ANALISIS GENERAL

En la presente investigación realizada en la Universidad Técnica de Cotopaxi, mediante la investigación de campo realizada, se determinó que la carencia de procesos administrativos del departamento de talento humano, da como resultado un deficiente rendimiento laboral de los servidores públicos de la institución. Mediante la información obtenida se realizó una matriz FODA, en la cual se pudo determinar que el departamento de talento humano tiene debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para lo cual se realizó una matriz de estrategias que mejoren a la UATH de esta manera mejore los procesos deficientes que lleva a cabo.

A través del proceso de aplicación de encuestas y tabulación de resultados, teniendo a nuestro público a investigar LOSEP, LOES y Código de Trabajo se realizó una estratificación de la muestra para aplicar las encuestas en Latacunga como la matriz, y sus extensiones Salache y La Mana. En la cual se pudo conocer las opiniones de los tres campos, siendo opiniones diferentes las cuales nos dieron a conocer que el personal que labora en La Maná no conocen la estructura orgánica y que deberían ser evaluados para que conozcan sus rendimientos, y que los tramites se deberían realizar en el mismo lugar es por eso que se necesita un personal que se encargue de los tramites y procesos que se realizan en La Maná, por cuanto en Salache los proceso de capacitación se realizaban de forma individual mas no por la gestión del departamento de talento humano, ya que el departamento solo aprueban las capacitaciones y en la Matriz el trato que brinda el departamento de talento humano no es eficiente y los tramites que ejecutan son tardíos, para lo cual fue de vital importancia ya que los procesos de gestión de talento humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi no son eficientes, por lo que se debe implementar un Modelo de Gestión para mejorar el desempeño Laboral.

Mediante la información obtenida se pudo observar que existe debilidades en el departamento ya que al no contar con suficiente personal no se pueden realizar los procesos de una forma eficiente ya que la mayoría de funciones la desempeña una sola persona.

Además es primordial que la evaluación que se realiza se dé a conocer a cada persona cuál es su desempeño par que esta pueda mejorar conociendo su falencia, pero también es necesario que se reconozca el desempeño laboral con algún incentivo para que de tal manera se pueda mejorar su rendimiento.

CAPITULO III

3 PROPUESTA

3.1 Titulo

Desarrollo de un Modelo de Gestión para mejor el desempeño Laboral del Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

3.2 Antecedentes de la propuesta

La presente investigación trata de aportar con elementos teórico metodológicos que contribuyan al logro de una vinculación eficiente y participativa de directivos y clientes internos de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

La institución no cuenta con formatos claros para los procesos de reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, y evaluación por tanto no puede obtener información oportuna y eficiente de los clientes internos; es por ende necesario diseñar un Modelo de Gestión del talento Humano que abarque estos 5 procesos de vital importancia para la institución.

La Gestión del Talento Humano hoy en día es una nueva herramienta que se le da al cliente interno, para que pueda dar lo mejor de sí, obteniendo un mayor rendimiento en el plano humano y profesional, de que sea dueño de su propio trabajo, convirtiéndose en un reto para mejorar y no en una carga; reemplazando El modelo de jerarquías de impartir órdenes, ejercido desde el nivel más alto de la empresa, por estratégica que se enfoquen en el trabajo en equipo, mejorando la autoestima y la confianza de cada uno.

Los esfuerzos de mejoras de procesos dependen principalmente de la voluntad y compromiso de cambio que tenga la institución, y deben manifestarse a través de estrategias claras que comprometan a toda la organización; la toma de decisiones ya no depende de una sola persona sino que los clientes internos posean la autoridad crítica y responsabilidad necesaria para llevar a cabo sus labores cotidianas.

Por otra parte la Gestión del Talento Humano representa un canal continuo de comunicación entre los clientes internos y el departamento de Talento Humano, es ahora donde la institución comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus clientes internos con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer su personalidad.

3.3 Justificación

Hemos escogido este tema porque mediante los conocimientos adquiridos durante el proceso académico nos hemos enfatizado más en la materia talento humano, es un tema de gran importancia ya que si no se aplica un correcto y adecuado Modelo de Gestión de Talento Humano no se tendrá un resultado eficiente en las

actividades, sistematización de procesos y difícilmente se llegarán a cumplir con los objetivos.

Las organizaciones, instituciones no pueden estar desactualizadas en tema de Gestión del Talento Humano y seguimiento del desempeño laboral, deben estar permanentemente en constante renovación, buscando estrategias, información que les permitan estar siempre en el desarrollo institucional.

El departamento de talento humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi de la ciudad de Latacunga no puede estar desactualizado en el ámbito administrativo institucional y más como Universidad que se encuentra en proceso de aprobación para obtener una mejor categoría puesto, que para gestionar su talento humano debe acordar la dinámica y un buen entrenamiento de su personal para un eficaz desempeño laboral, y otros factores necesarios que influirán en los resultados de la organización, creando valor a futuro, puesto que en la actualidad la aplicación de modelos de gestión, ayudan para la adecuada toma de decisiones e incluyen análisis de su clima laboral, permitiendo la mejora de sus funciones del departamento y personal, adquiriendo nuevos conocimientos, y mejorando el aprendizaje en el proceso.

El modelo de gestión a implementarse ayudara a mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Universidad Técnica de Cotopaxi siendo la parte beneficiaria los servidores del código de trabajo es decir los guardias como también los funcionarios administrativos, este modelo de gestión se realiza mediante un análisis para detectar debilidades y convertirlas en fortalezas.

3.4 OBJETIVOS

3.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar un modelo de gestión para el mejoramiento del desempeño laboral del departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi en el periodo 2015-2016.

3.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las causas fundamentales que influyen en el desempeño laboral del departamento de Talento Humano.
- Realizar un diagnóstico situacional del departamento de Talento Humano mediante encuestas.
- Diseñar un modelo de gestión de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral.

3.5 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

3.5.1 Análisis de Contexto Estratégico

Misión institucional

Coordinar y ejecutar actividades técnicas para la administración del sistema integrado de talento humano; y, la aplicación de las normas de seguridad y de

salud ocupacional para velar por el bienestar, desarrollo y fortalecimiento del personal que labora en la universidad técnica de Cotopaxi.

Visión institucional

Será un referente regional y nacional en la formación, innovación y diversificación de profesionales acorde al desarrollo del pensamiento, la ciencia, la tecnología, la investigación y la vinculación en función de la demanda académica y las necesidades del desarrollo local, regional y del país.

Valores institucionales

Los valores institucionales que practica el Departamento de Talento Humano son:

Responsabilidad

Se cumple con las actividades y funciones designadas por el director inmediato del D.T.H

Compromiso

El trabajo en equipo ejecutado es la iniciativa impulsada que encamina al logro de la visión institucional del departamento.

Respeto

Se asume consideración e interés en las acciones que se comenten y el respeto por el orden jerárquico en el departamento.

Puntualidad

Los horarios son establecidos por la Universidad para su funcionamiento eficaz.

3.5.2 La Gestión del Talento Humano

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento del departamento, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la institución marchará bien, de lo contrario se detendrá.

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar.

Es por ello, que la gestión eficiente del talento humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

3.5.3 El Rendimiento Laboral

La capacidad productiva de un individuo se define y mide en términos de rendimiento en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Los expertos en gestión del talento humano otorgan a la motivación, un papel fundamental para conseguir un alto rendimiento laboral. Son múltiples los factores que pueden llevar a una persona a bajar su rendimiento laboral: el estrés, la monotonía, un ambiente enrarecido entre compañeros, el salario, etc. Todos ellos tienen un elemento en común: todos pueden en la medida del nivel de satisfacción que experimente el empleado, reducir o aumentar el nivel de rendimiento laboral del empleado.

3.5.4 SUB SISTEMA DE TALENTO HUMANO

3.5.4.1 Subsistemas de planificación

Es el subsistema que permite a la institución tener el número adecuado de personal, a fin de garantizar la calidad y cantidad adecuada del talento humano que requiera la institución, este proceso permitirá dotar a la institución del personal necesario.

3.5.4.2 Subsistemas de análisis de puesto

El análisis de puestos de trabajo permite conocer mediante la aplicación de instrumentos técnicos las funciones y operaciones realizadas en un puesto de trabajo, así como el perfil profesional necesario para desenvolverse en el mismo.

3.5.4.3 Subsistemas de reclutamiento selección de personal

Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Reclutamiento

Proceso encargado de identificar y atraer a la institución a las personal más competente y capaz de ocupar un puesto de trabajo.

El reclutamiento se basa en identificar los posibles candidatos a un puesto de trabajo del inventario de personal que actualmente se encuentre prestando sus servicios en la institución, y que reúna los requisitos establecidos.

Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno se da cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción.

Reclutamiento Externo

El reclutamiento es externo cuando al existir una vacante la institución intenta llenarla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Selección del personal

Proceso que tiene por objetivo escoger al candidato más idóneo para ocupar un puesto específico, teniendo en cuenta sus competencias, su potencial y capacidad de adaptación.

3.5.4.4 Subsistema de capacitación de talento humano

Es el subsistema que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo del departamento de Talento Humano, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la

institución. Su objetivo es proporcionar a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

3.5.4.5 Subsistema de evaluación del desempeño

Este subsistema nos permite medir el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada persona en la institución, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral.

3.6 METODOLOGÍA

Para gestionar correctamente al Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi, propongo el diseño y estructuración de un Sistema de Gestión de Talento Humano, el cual contenga el diseño de los formatos para cada uno de los procesos, con el fin de que estos formatos sean aplicados con la máxima eficiencia, se proporcionará un manual el cual contenga de forma sistemática uno a uno los procesos necesarios de aplicación de los formatos producto de la presente investigación, puesto que al momento de la aplicación el departamento de Talento Humano no contaba con esta documentación.

3.7. MODELO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Siendo primordial identificar los procesos necesarios para la aplicación de la documentación anteriormente mencionada, se tomará como modelo para la aplicación del sistema de gestión del talento humano los procesos estipulados la LOSEP, LOES, y Código de Trabajo mismos que consta de los siguientes procesos:

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

El proceso metodológico se resume de la siguiente manera:

3.7.1. Subsistema de Planificación del Talento Humano

Para realizar la planeación del personal parte de la necesidad del análisis y requerimientos de la unidad administrativa de talento humano a corto, mediano y largo plazo, mediante la distribución orgánica de los puestos de las diferentes unidades y áreas.

Los responsables que estará encargado de realizar este proceso son; personal administrativo de talento humano, autoridad nominadora, responsables de las unidades o procesos institucionales.

A continuación se presenta la descripción y el flujo grama de planificación de Talento Humano realizado como propuesta según la norma técnica de la LOSEP.

TABLA N°74

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN
1	Necesidad de estructurar una planificación que analice los requisitos de T.H. a corto y mediano plazo	Unidad Administrativa del Talento Humano	Deberán disponer de una planificación para verificar las necesidades de las dependencias
2	Estudiar la planificación estratégica y operativa anual referentes al T.H. y aprueba	Directora de Talento Humano	En la planificación se debe analizar los requerimientos del Departamento de Talento Humano mediante el plan operativo anual en las diferentes unidades, áreas o procesos institucionales.
3	Generar un diagnóstico de Talento Humano	Unidad Administrativa del Talento Humano	Deberán disponer de información estadística demográfica de servidores
4	Realizar la solicitud a las unidades administrativas y llenar plantillas de puestos	Unidad Administrativa del Talento Humano	Los responsables de unidades o procesos institucionales, establecerán plantillas referenciales con el número de puestos indispensables.
5	Elaboran y llenan la plantilla de puestos	Responsables de las unidades	Las UATH analizarán, controlarán y consolidarán que se realicen de forma correcta la plantilla en las diferentes áreas
6	Analizan la elaboración de las plantillas de los puestos para cumplimiento del plan anual	Unidad Administrativa del Talento Humano	Con el diagnóstico de UATH. y las plantillas de puestos se analiza y consolida la información para elaborar un borrador del plan de Talento Humano
7	Revisa la información del P.O.A. y envía a la autoridad nominadora	Directora de Talento Humano	Analizar el plan (fondo y forma) y de ser el caso solicitar correcciones
8	Revisa y aprueba el P.O.A	Autoridad nominadora	Realizarán el monitoreo, supervisión y evaluación permanente para

			ser aprobado el P.O.A
9	Realiza correcciones	Unidad Administrativa del Talento Humano	Realizar correcciones del P.O.A. para que sea revisado y aprobado
10	Ejecuta el plan	Unidad Administrativa del Talento Humano	Elabora un informe de evaluación preliminar
11	Plan de creación de puestos	Unidad Administrativa del Talento Humano	Informa los resultados de la evaluación y realiza un informe final
12	Plan de supresión de puestos	Unidad Administrativa del Talento Humano	Proceso técnico administrativo mediante el cual se elimina una partida presupuestaria, se producirá como efecto del redimensionamiento de la estructura de puestos institucional
13	De los contratos de servicios ocasionales y profesionales	Unidad Administrativa del Talento Humano	Emitir el informe previo favorable para la creación de puestos
14	De los traslados, traspasos y cambios administrativos	Unidad Administrativa del Talento Humano	Se emite un informe para el cambio de un puesto de trabajo
15	Prevén personal necesario para el programa del Plan O.A de T.H	Unidad Administrativa del Talento Humano	Se debe realizar un diagnóstico para poder prever el personal necesario en el cambio de puestos
16	Solicitar la creación de puestos	Responsables de las unidades	El estudio que efectúe la UARH para la creación de puestos, requeridos por la autoridad nominadora y sustentado en la petición formulada por los responsables de las unidades o procesos institucionales
17	Receptar y analizar solicitud de creación	Autoridad nominadora	La autoridad nominadora debe analizar y aprobar la creación de puestos y emitir la solicitud correspondiente
18	Solicitar informe técnico para la creación de puestos	Autoridad nominadora	Deberá mantener la plantilla o dotación de puestos necesaria para no suspender la provisión de sus servicios públicos

19	Elaboran el Informe Técnico para la creación de puestos.	Directora del T.H y la UATH	Emitirá el dictamen de supresión de puestos, luego del respectivo análisis y evaluación del informe de la UATH
20	Solicitar certificación de fondos	Directora del T.H y la UATH	Supresión de puestos y para el pago de las indemnizaciones a los servidores
21	Gestión presupuestaria	Departamento de finanzas	Solicitará al Ministerio de Economía y Finanzas o a la unidad de gestión financiera, la respectiva disponibilidad Presupuestaria o dictamen presupuestario, según sea el caso.
22	Autoriza la creación de puestos	Autoridad nominadora	La autoridad nominadora revisará el informe que lo emiten y autorizara la creación del puesto
23	Estructurar y ejecutar programas de supresión de puestos	Directora del T.H y la UATH	Se ejecutara un programa de supresión el cual ayudara a la programación
24	Solicitar certificación de fondos	Directora del T.H y la UATH	La resolución de creación de puestos siempre y cuando se haya cumplido con las políticas, normas e instrumentos
25	Gestión Presupuestara	Departamento de finanzas	La supresión de puestos se sustentará en la planificación de recursos humanos que dentro de los procesos de fortalecimiento institucional a corto, mediano y largo plazo
26	Solicitar informe previo de supresión de puestos	Autoridad nominadora	Por razones económicas se entenderá la necesidad de ajustar el tamaño y proporcionalidad de la población laboral del sector público
27	Solicitar informe previo de supresión de puestos	Directora del T.H y la UATH	Se emite un informe sobre l supresión de puestos
28	Elaborar informe de supresión de	Directora del T.H y la UATH	Deberá elaborar el informe previo a la supresión de

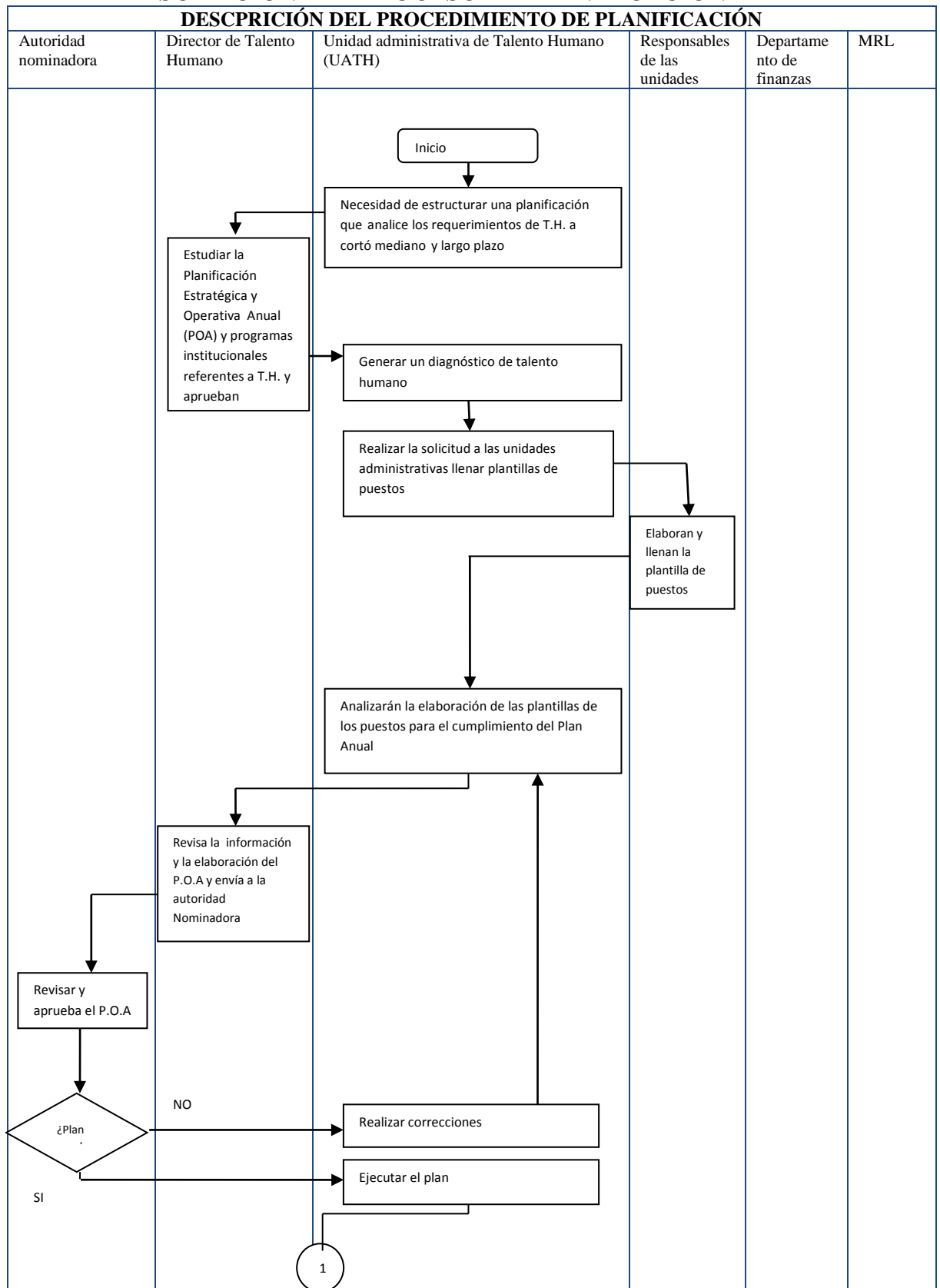
	puestos		puestos que se sustentará en el análisis
29	Revisar informe de supresión de puestos	Autoridad nominadora	El informe de supresión de puestos debe ser emitido a la autoridad nominadora para su respectiva aprobación
30	Solicitar dictamen al MRL	Autoridad nominadora	El ministerio de Relaciones Laborales solicita el informe del dictamen
31	Dictamen sobre supresión	Ministerio de Relaciones Laborales	el dictamen de supresión de puestos, luego del respectivo análisis y evaluación del informe de la UATH, de las instituciones que integran la Función Ejecutiva, a fin de constatar que se han cumplido con las disposiciones
32	Disponer supresión de puestos	Autoridad nominadora	Dispone la supresión de puestos
33	Elaborar informe de supresión de puestos	Directora del T.H y la UATH	La directora elaborar el informe de supresión de puestos según el reglamento establecido
34	Notificar cesación al servidor y gestionar pago de indemnización	Directora del T.H y la UATH	Se deberá notificar al servidor la cesación de sus funciones, mediante la respectiva acción de personal y se procederá al pago de la indemnización y liquidación
35	Emite informe favorable para la contratación de servicios ocasionales y profesionales según el Art. 29,30	Directora del T.H y la UATH	Proceso técnico administrativo que se efectúa por razones eminentemente temporales y de excepción
36	Realizan la petición para la contratación	Responsables de las unidades	Informe correspondiente para la contratación de servicios ocasionales o contratos de servicios profesionales con personas naturales, sobre la base de los requerimientos presentados por los responsables de las unidades o procesos institucionales.
37	Suscribirá los	Autoridad	Son

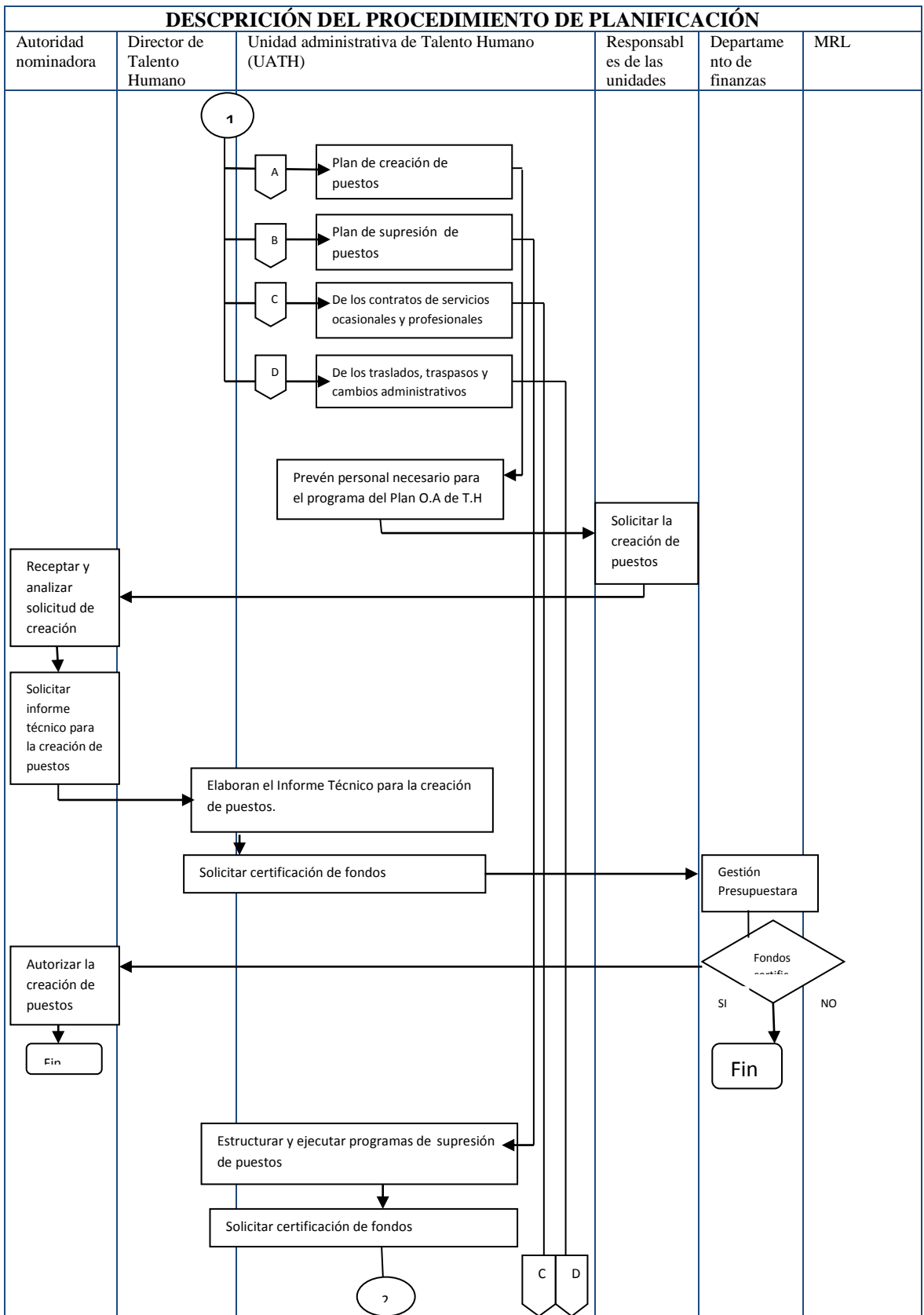
	contratos con el cumplimiento de las normas	nominadora	obligaciones de la UATH en el proceso de contratación de personal de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado
38	Emite el informe favorable del personal contratado y será vigente según la planificación	Unidad Administrativa del Talento Humano	La vigencia de los contratos se determinará en función de los requerimientos definidos en la planificación de los recursos humanos y en el estudio técnico previo emitido por la UATH
39	Autoriza la redistribución de puestos	Autoridad nominadora	De acuerdo con la planificación de recursos humanos sustentada en los requerimientos de las unidades y procesos organizacionales, la autoridad nominadora podrá autorizar la redistribución de puestos, garantizando los niveles ocupacionales
40	Emite un informe de traslado	Directora de T.H.	La máxima autoridad podrá trasladar a un servidor público dentro de la misma institución de un puesto a otro vacante, de igual clase, categoría o grupo ocupacional y de igual remuneración
41	Traslada a un servidor público de un puesto a otro vacante y se modificara la remuneración.	Unidad Administrativa del Talento Humano	Los trasposos administrativos de un puesto a otra unidad administrativa dentro de una misma institución, se podrán realizar en procesos de fortalecimiento institucional con sustento en estudios de planificación, racionalización y optimización de los recursos humanos
42	Trasposo de un puesto a otra institución	Unidad Administrativa del Talento Humano	Se podrá realizar mediante acuerdo interinstitucional, previo

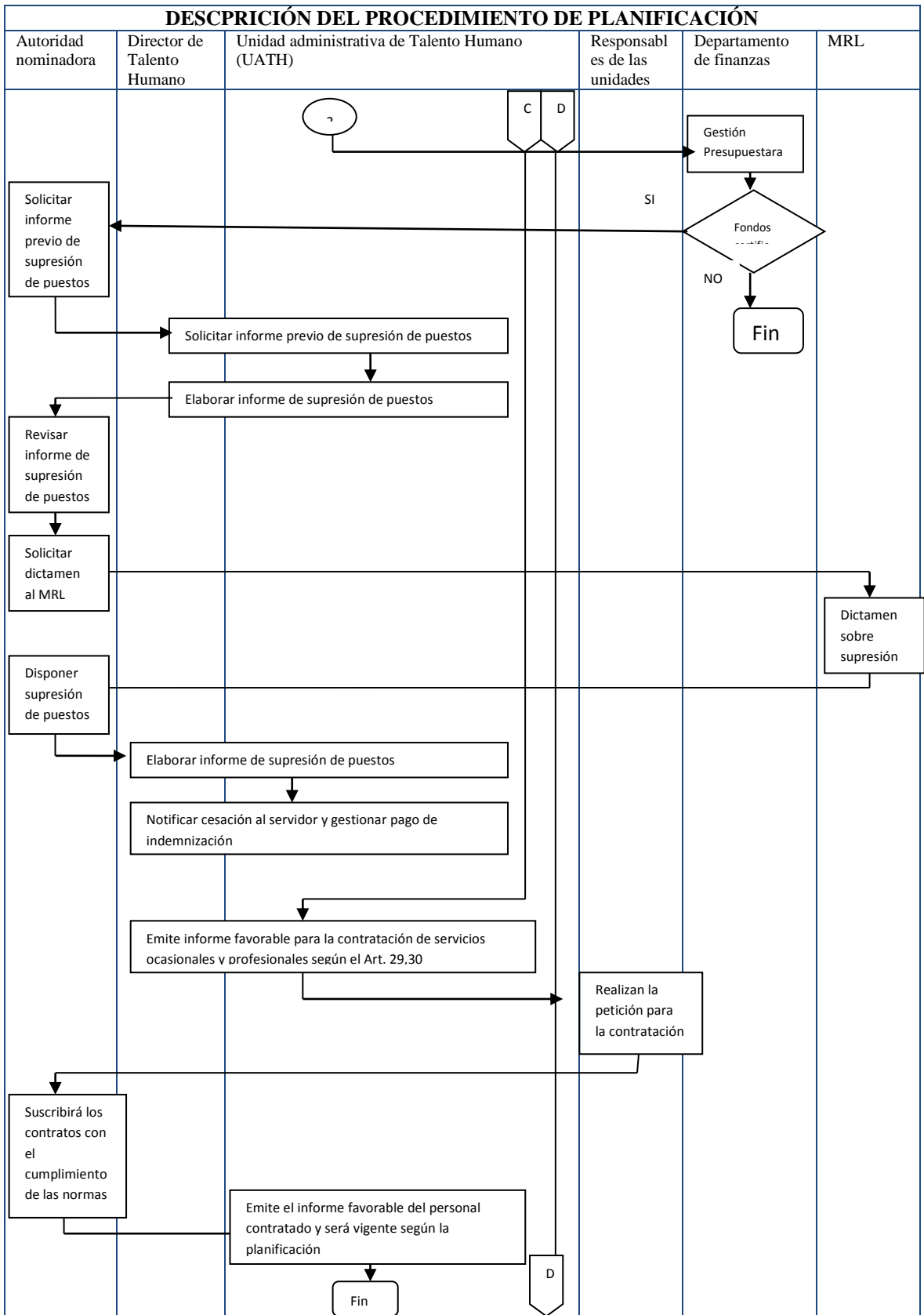
	mediante un informe favorable		informe favorable de cada una de las UATH y una vez que se cuente con el informe respectivo, el Ministerio de Economía y Finanzas
43	Efectuara reforma al distributivo de remuneración	Ministerio de Relaciones Laborales	El Ministerio Finanzas efectuará la correspondiente reforma al distributivo de remuneraciones según el reglamento.
44	Evaluar y controlar la aplicación de la norma de planificación.	Ministerio de Relaciones Laborales	Evaluar y controlar la aplicación de la Norma Técnica de Planificación de Recursos Humanos y las disposiciones de la presente resolución, a través de auditorías de gestión, a los procesos de calificación de contratos, supresiones y creaciones de puestos, traslados, traspasos y cambios administrativos
45	Informa el cumplimiento e incumplimiento de la norma de planificación.	Autoridad nominadora	El incumplimiento de esta norma, por parte de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, será comunicado inmediatamente
46	La resolución se publicara en el Registro Oficial.	Directora de T.H.	La presente resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N°61
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN







DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN					
Autoridad nominadora	Director de Talento Humano	Unidad administrativa de Talento Humano (UATH)	Responsables de las unidades	Departamento de finanzas	MRL
		D			
		<p>Autoriza la redistribución de puestos</p> <p>Emite un informe de traslado</p> <p>Traslada a un servidor público de un puesto a otro vacante y se modificara la remuneración.</p> <p>Traspaso de un puesto a otra institución mediante un informe favorable</p> <p>Aprueba el</p> <p>NO</p> <p>SI</p>			
				<p>Efectuara reforma al distributivo de remuneración</p> <p>Evaluar y controlar la aplicación de la norma de planificación.</p>	
		<p>Informa el cumplimiento e incumplimiento de la norma de planificación.</p> <p>La resolución se publicara en el Registro Oficial.</p> <p>Fin</p>			

Elaborado por: Investigadoras

3.7.2. Subsistema de Análisis de Puestos

La clasificación de puestos se basará en las políticas, que servirá de sustento para el establecimiento de planes y programas.

Los niveles estructurales de puestos y grupos ocupacionales se definirán para agrupar familias de puestos de características similares, como resultado del proceso de análisis, descripción, valoración y clasificación de puestos, garantizando igualdad de oportunidades de ingreso, ascenso, régimen interno, desarrollo de carrera del recurso humano, y el establecimiento del sistema de remuneraciones.

Los roles, atribuciones y responsabilidades: Se reflejarán en los puestos de trabajo que integran cada unidad o proceso organizacional, considerando los siguientes niveles:

CUADRO N° 8

LOS ROLES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

NIVEL	ROLES
NO PROFESIONAL	Servicio
	Administrativo
	Técnico
PROFESIONAL	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

Niveles estructurales y grupos ocupacionales: Estará conformado por un conjunto de puestos específicos. Los niveles estructurales y grupos ocupacionales se organizan de la siguiente manera:

CUADRO N° 9

NIVELES ESTRUCTURALES Y GRUPOS OCUPACIONALES

NIVEL	ROLES
NO PROFESIONAL	Auxiliar de Servicios
	Asistente Administrativo A
	Asistente Administrativo B
	Asistente Administrativo C
	Técnico A
	Técnico B
PROFESIONAL	Profesional 1
	Profesional 2
	Profesional 3
	Profesional 4
	Profesional 5
	Profesional 6
	Especialista en Gestión Pública
DIRECTIVO	Director Técnico de Área

La valoración de puestos: Se realizará considerando factores de: competencia, complejidad del puesto y responsabilidad, los que han sido jerarquizados y ponderados de la siguiente manera:

CUADRO N° 10

VALORACIÓN DE PUESTOS

CONTROL DE RESULTADOS	CONTROL DE RESULTADOS	CONTROL DE RESULTADOS	CONTROL DE RESULTADOS
COMPETENCIAS	Instrucción formal	200	500
	Experiencia	100	
	Habilidades de gestión	100	
	Habilidades de comunicación	100	
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Condiciones de trabajo	100	200
	Toma de decisiones	100	
RESPONSABILIDADES	Rol del puesto	100	300
	Control de resultados	100	
Total puntos		1000	1000

Las competencias: Son conocimientos asociadas a las, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los subfactores de:

Instrucción formal: Son conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto:

CUADRO N° 11

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

NIVEL	PUNTAJE		
	POR AÑOS	POR PUNTAJE	TOTAL
Educación Básica			15
Bachiller	5	15	45
Técnico	10	20	85
Profesional – Universitario			
Profesional - Tecnología	15	35	125
Profesional - 4 años	15	35	140
Profesional - 5 años	15	35	155
Profesional - 6 años o más	15	35	170
Diplomado Superior		10	
Especialidad		20	
Maestría o PHD		30	

CUADRO N° 12

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCIÓN
EDUCACION BASICA	Nivel de instrucción básica.
BACHILLER	Estudios formales de educación media.
TECNICO	Estudios técnicos de una rama u oficio - post bachillerato.
TITULO PROFESIONAL	Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria.
DIPLOMADO	Conocimiento de una rama científica adicional.
ESPECIALISTA	Suficiencia y dominio de una rama científica especializada.
MAESTRIA O MAS	Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica.

Experiencia: Este sub-factor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos y servicios definidos en las unidades o procesos organizacionales:

CUADRO N° 13

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

NIVEL	AÑOS DE EXPERIENCIA	PUNTAJE
NO PROFESIONAL		
Servicios	Hasta un año	13
Administrativo	Hasta un año	25
Técnico	1 año	38
PROFESIONAL		
Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico	2 años	50
Ejecución de Procesos	3 - 4 años	63
Ejecución y Supervisión de Procesos	5 - 6 años	75
Ejecución y Coordinación de Procesos	7 - 9 años	88
DIRECTIVO		
Dirección de Unidad Organizacional	10 años o más	100

Después de lo especificado en la valoración de puestos se presenta la descripción y el flujo grama de Análisis de Puestos de Talento Humano realizado como propuesta según la norma técnica de la LOSEP.

TABLA N°75

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ANALISIS DE PUESTO

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	DESCRIPCION
1	Identificar las necesidades del puesto de trabajo	Unidad Administrativa del Talento Humano	Las UATH analizan las necesidades de un puesto de trabajo en las áreas y dependencias que los ameriten.
2	Levantar actividades que se ejecuten	Unidad Administrativa del Talento Humano	Analizar las actividades que se requerirán para el nuevo puesto.
3	Plan de Manual Genérico de Clasificación de Puestos del programa de actividades para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional de la institución	Unidad Administrativa del Talento Humano	La clasificación de puestos se basará en las políticas, normas e instrumentos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales que servirá de sustento para el establecimiento de planes y programas de actividades institucionales de clasificación de puestos.
4	Análisis de puestos	Unidad Administrativa del Talento Humano	Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de puestos.
5	Llevará adelante el análisis de los puestos que integran la unidad que lidera, sobre la base de los instrumentos técnicos	Responsables de las unidades, Unidad Administrativa del Talento Humano	Los puestos se establecerán sobre la base de la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales, vinculada a la misión, objetivos y portafolio de productos y servicios.
6	Descripción de puestos	Unidad Administrativa del Talento Humano	Puestos debe guardar armonía con la funcionalidad de la estructura organizacional y con el sistema integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil.
7	Elaborará y actualizará la	Responsables de las unidades, Unidad	Descripción, valoración y clasificación de puestos,

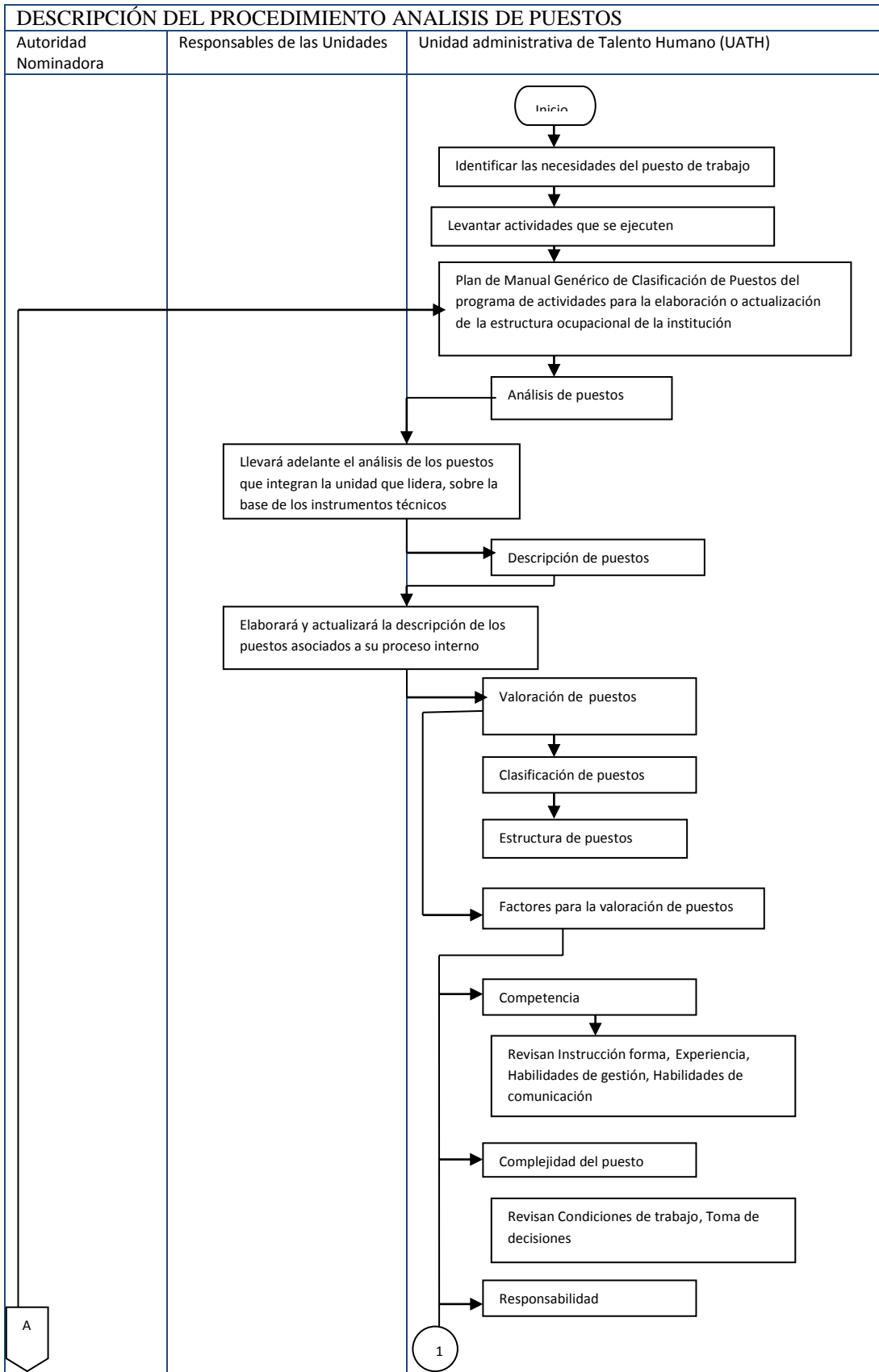
	descripción de los puestos asociados a su proceso interno	Administrativa del Talento Humano	garantizando igualdad de oportunidades de ingreso, ascenso, régimen interno, desarrollo de carrera del recurso humano, y el establecimiento del sistema de remuneraciones.
8	Valoración de puestos	Unidad Administrativa del Talento Humano	Proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales.
9	Clasificación de puestos	Unidad Administrativa del Talento Humano	Los puestos conformarán grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración, cuyo ordenamiento responderá al puntaje obtenido, de acuerdo a la escala de intervalos de valoración prevista en el artículo 19 de esta Norma técnica.
10	Estructura de puestos	Unidad Administrativa del Talento Humano	Mantendrá una codificación integrada por uno y dos dígitos, que tendrán una secuencia numérica lógica e identificarán los sectores o área del Estado, institución, procesos organizacionales, series, clases de puestos y niveles.
11	Factores para la valoración de puestos	Unidad Administrativa del Talento Humano	Se realizará considerando factores de: competencia, complejidad del puesto y responsabilidad, los que han sido jerarquizados y ponderados.
12	Competencia	Unidad Administrativa del Talento Humano	Son conocimientos asociadas a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los subfactores.
13	Complejidad del	Unidad	Determina el grado de

	puesto	Administrativa del Talento Humano	dificultad y contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades o procesos organizacionales, a través de los siguientes subfactores
14	Revisan Condiciones de trabajo, Toma de decisiones	Unidad Administrativa del Talento Humano	Análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que está sujeto el puesto, considerando entre éstos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.
15	Responsabilidad	Unidad Administrativa del Talento Humano	Examina las actividades, atribuciones responsabilidades que realiza el puesto de trabajo en relación con el logro de los productos y servicios de la unidad o proceso organizacional, a través de los siguientes subfactores.
16	Rol del puesto, Control de resultados	Unidad Administrativa del Talento Humano	Es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente.
17	Escala de intervalos de valoración	Unidad Administrativa del Talento Humano	Por el resultado alcanzado en la valoración de los puestos institucionales se definirá el grupo ocupacional.
18	Reformas.	Unidad Administrativa del Talento Humano	La Escala Nacional de Remuneraciones Mensuales Unificadas de los Servidores Públicos, queda expresamente Reformada de conformidad a lo determinado en los artículos 7 y 19 de la presente norma técnica.
19	Mantiene actualizado el	Unidad Administrativa del	Manual Genérico de Clasificación de Puestos del

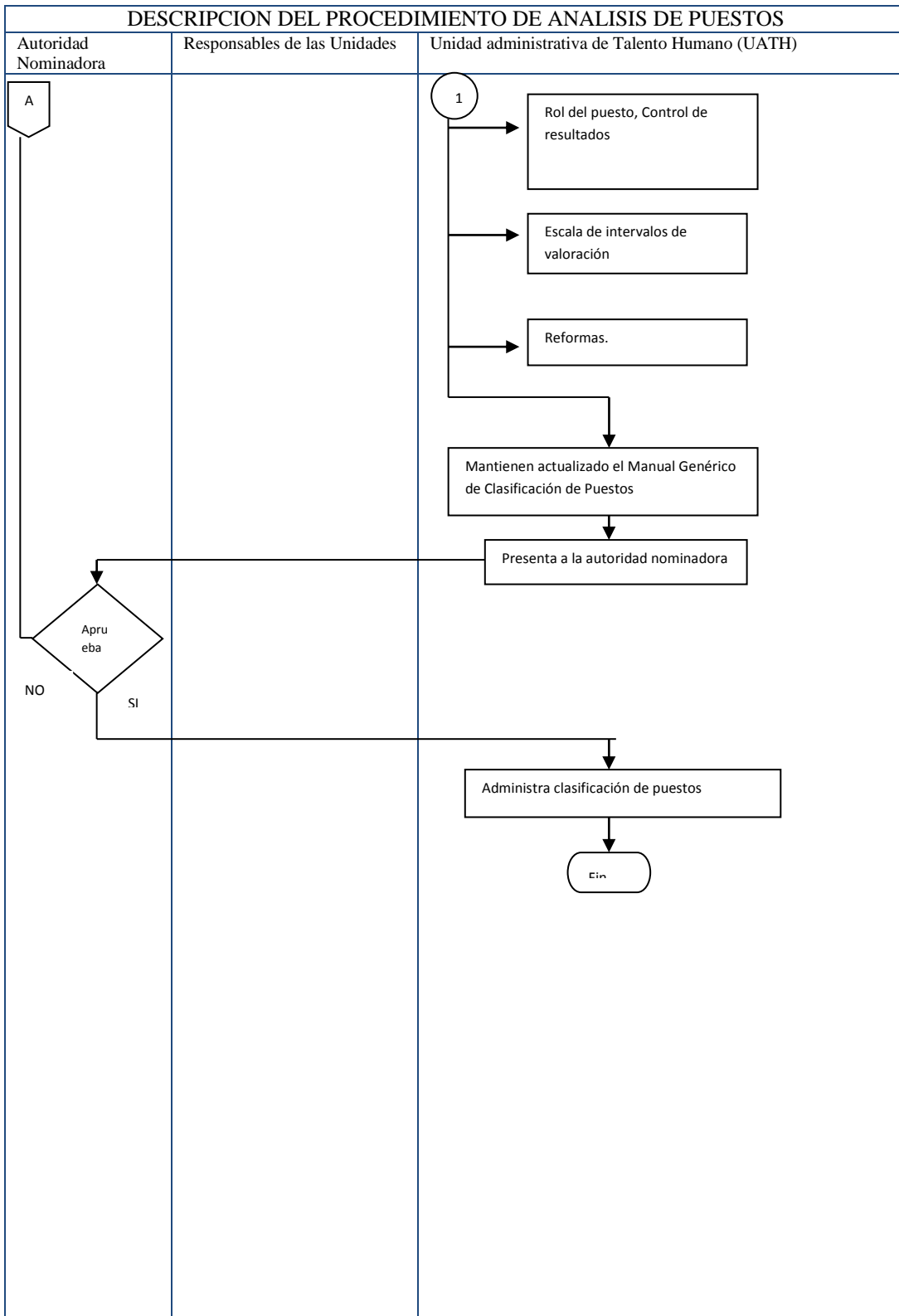
	Manual Genérico de Clasificación de Puestos	Talento Humano	Contendrá las descripciones y perfiles de exigencias referenciales de los niveles estructurales y grupos ocupacionales definidos en el artículo 7 de esta norma técnica.
20	Presenta a la autoridad nominadora	Unidad Administrativa del Talento Humano	Cuando ya se haya realizado todos los procesos para el análisis de puestos se presentara a la autoridad nominadora para su aprobación.
21	Administra clasificación de puestos	Unidad Administrativa del Talento Humano	La UATH se encargara de administrar los nuevos puestos de trabajo y así cumplan con eficiencia.

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N°62
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ANALISIS DE PUESTOS



A



Elaborado por: Investigadoras

3.7 3. Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento se iniciará una vez que se genere una vacante dentro de alguno de los puestos de trabajos existentes en la institución. De acuerdo con lo que establece el artículo 65 de la LOSEP, el ingreso al sector público será mediante concurso de méritos y oposición; el cual evalúe la idoneidad y el libre acceso de la misma manera se considera la igualdad de condiciones al trabajo de las personas con discapacidad.

El Reclutamiento y selección del personal deberán utilizar la plataforma tecnológica del subsistema de reclutamiento y selección por el Ministerio de Relaciones Laborales en el cual se tendrá que registrar y gestionar cada etapa del concurso a través de la página web www.socioempleo.gob.ec. El proceso por el cual se convoca a todas las personas mayores de dieciocho años, que se encuentren habilitados para ingreso y desempeño de un puesto, cargo, función o dignidad en el sector público. La UATH institucional, será encargada de la preparación del proceso de reclutamiento y selección para lo cual deberá realizar los siguientes pasos:

- ✓ Mantener actualizado el manual de puestos institucional, como instrumento para el concurso.
- ✓ Establecer cronogramas del concurso.
- ✓ Infraestructura y logística que presta las facilidades del concurso.
- ✓ Solicitar a cada una de las unidades a los que perezcan los puestos vacantes que elaboren y remitan un banco de preguntas, con sus respectivas respuesta y forma de calificación.

Las y los aspirantes deberán asegurarse de que su perfil personal corresponda al perfil descrito en la convocatoria y completar el formulario con la hoja de vida la cual será enviada electrónicamente a la institución solicitada.

Posteriormente, la UATH institución reflejara automáticamente los reportes de las evaluaciones y entrevista para que los aspirantes puedan ingresar a la página web y verificar sus calificaciones.

Reclutamiento externo

Para el proceso de reclutamiento se utilizará una publicación en prensa con un formato estándar, señalando características específicas de acuerdo al puesto vacante, fijando una fecha específica para la entrevista.

La convocatoria

Inicia a través de la página web www.socioempleo.gob.ec en la cual requiere la siguiente información estipulada por el Ministerio de Relaciones Laborales.

CUADRO N° 14
CONVOCATORIA DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI							
CONVOCA AL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN PARA LOS SIGUIENTES PUESTOS									
Denominación del puesto	Vacantes	Grupo ocupacional	RMU	Unidad Administrativa	Lugar	Requerimientos			
						Instrucción	Experiencia	Competencias Conductuales	Competencias Técnicas
Asistente de talento humano	2	Servidor publico	817.0	Unidad Administrativa de Talento Humano	Latacunga	Conocimientos en: ✓ Relaciones publicas ✓ Idiomas ✓ Administración	✓ Manejo de conflictos ✓ Manejo de documentos y archivos	✓ Trabajo en equipo ✓ Apoyo en las decisiones ✓ Mantener informados a los demás ✓ Comparte información ✓ Realiza correctamente su trabajo	✓ Organización de la información ✓ Identificación de problemas

TABLA N°76
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Requerimiento de personal	Responsable de la unidad del puesto vacante	Verificar las necesidades del perfil profesional que necesita la Universidad Técnica de Cotopaxi
2	Registra y Mantiene actualizada el manual de puestos Institucional	Personal que labora en el UATH	Registra los datos y actualiza la pagina de socio empleo
3	Identifica Los Vacantes De Los Puestos	Personal que labora en el UATH	Identifica las necesidades del puesto a concurso
4	Verifica que este financiado a través de partida presupuestaria y legalmente vacante	Personal que labora en el DTH y Directora	Revisa que esté debidamente financiado a través de la partida presupuestaria
5	Establece un cronograma del Concurso de Merito y Oposición	Personal que labora en el DTH y Directora	Establece la planificación y cronograma general del concurso de meritos y oposición.
6	Solicitan un banco de preguntas para aplicar en el concurso	Personal que labora en el DTH	Solicitan a los responsables de cada unidad que requiera vacantes un banco de preguntas
7	Elaboran el banco de preguntas	Responsable de la unidad del puesto vacante	Realizan las preguntas
8	Ingresan en la plataforma www.socioempleo.gob.ec el subsistema de reclutamiento y selección los requerimientos	Personal que labora en el UATH	Ingresan a la plataforma el subsistema de reclutamiento y selección del personal administrada por el Ministerio de Relaciones Laborales en la pág. de socio empleo.
9	Elaboran bases de concurso y suben a la plataforma 5 días antes del concurso	Personal que labora en el UATH y Directora	Elabora colocando la descripción de elementos informativos e identificación de instrucción formal.
10	Realizan la difusión por 7 días	Personal que labora en el UATH	Suben en la plataforma del MRL, Pág., web Institucional, Cartelera Institucionales, Publicación en periódicos.

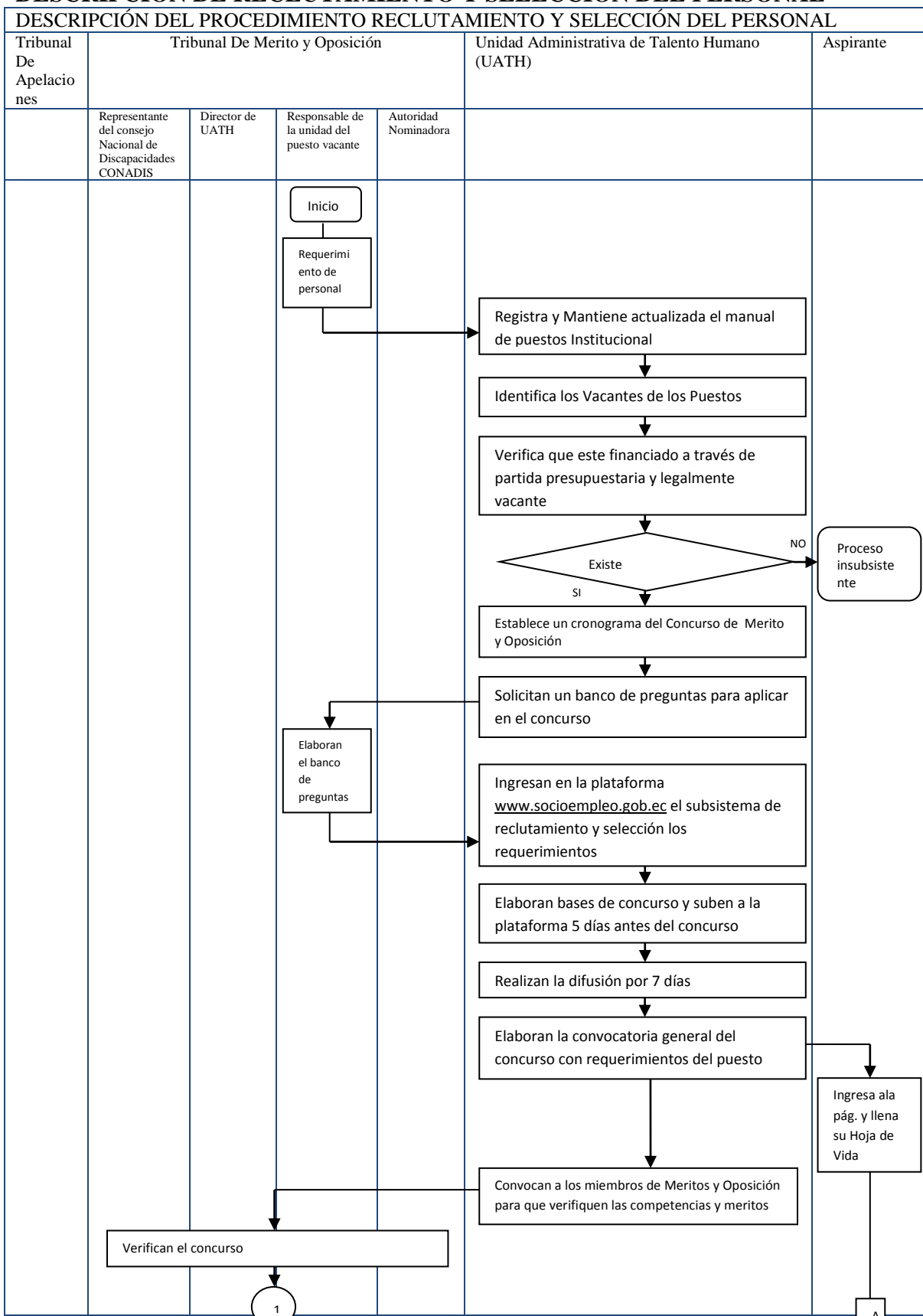
11	Elaboran la convocatoria general del concurso con requerimientos del puesto	Personal que labora en el UATH	Utilizan la difusión detalles generales del concurso, requerimientos sobre el puesto.
12	Convocan a los miembros del Tribunal de Méritos y Oposición para que verifiquen las competencias y méritos	Personal que labora en el UATH y Directora institucional	Convocan a los miembros de Méritos y Oposición para que verifiquen las Hojas de Vida por correo y las competencias por Méritos.
13	Verifican el concurso	Tribunal De Merito y Oposición	Verifican el manual de los requerimientos.
14	Verifican y generan en la plataforma web "Verificación de postulaciones"	Personal que labora en el UATH	Verifican si hay apelaciones para revisarlas
15	Elaborará en la página web www.socioempleo.gob.ec el reporte "Resultado del procedimiento de verificación de postulaciones"	Personal que labora en el UATH	Suben a la plataforma el comunicado de los resultados.
	Permitirá presentar una apelación a este procedimiento a través del link "Apelación "en dos días máximo.	Personal que labora en el UATH	Receptan apelaciones por parte de los aspirantes
16	Analizará las apelaciones	Tribunal De Apelaciones	Estudian las apelaciones
17	Resultado de apelaciones a la verificación de postulaciones"	Personal que labora en el UATH	Dan a conocer los resultados
18	Firmado los resultados	Director de UATH	Firma la directora para entregar al Tribunal De Merito y Oposición
19	Entregados a los miembros del tribunal	Tribunal De Merito y Oposición	Revisan los resultados
20	Suben en la pág. los resultados aprobados para rendir las pruebas de conocimientos	Personal que labora en el UATH	Suben a la plataforma los aprobados para que continúen con el proceso de reclutamiento y selección.
21	Elaborará las pruebas correspondientes; seguidamente, a través de	Personal que labora en el UATH	Registra la calificación de la pruebas de conocimientos técnicos

	la plataforma electrónica administrada por el Ministerio de Relaciones Laborales, se subirá el "banco de preguntas" hasta las veinticuatro horas previas a la aplicación de las pruebas.		mas apelaciones
22	Elaborará en la página web www.socioempleo.gob.ec el reporte "Resultado de las calificaciones de pruebas de conocimientos técnicos"	Personal que labora en el UATH	Suben a la plataforma los Resultados de las pruebas
23	Firmado los resultados	Directora de UATH	Revisa y firma
24	Entregados los resultados del concurso a los miembros del tribunal	Tribunal De Merito y Oposición	Revisan los resultados del concurso
25	Suben la publicación del reporte "Resultado de las calificaciones de pruebas de conocimientos técnicos más apelación" y la toma de las pruebas psicométricas	Personal que labora en el UATH	Suben a la plataforma los Resultados de las pruebas de conocimientos técnicos más apelación
26	Registrará el listado definitivo de los postulantes que deberán presentarse a las pruebas psicométricas u otros procedimientos para la evaluación de competencias conductuales y la presentación a entrevistas y la toma de las pruebas psicométricas, no podrán pasar más de dos días hábiles; y entre la toma de estas pruebas y el inicio de las entrevistas no podrá pasar más de un día hábil.	Personal que labora en el UATH	Elaboran el cronograma para la evaluación de la pruebas psicométricas y entrevistas
27	Aplicará las pruebas psicométricas medir las competencias conductuales necesarias	Personal que labora en el UATH	Aplicará las pruebas psicométricas medir las competencias

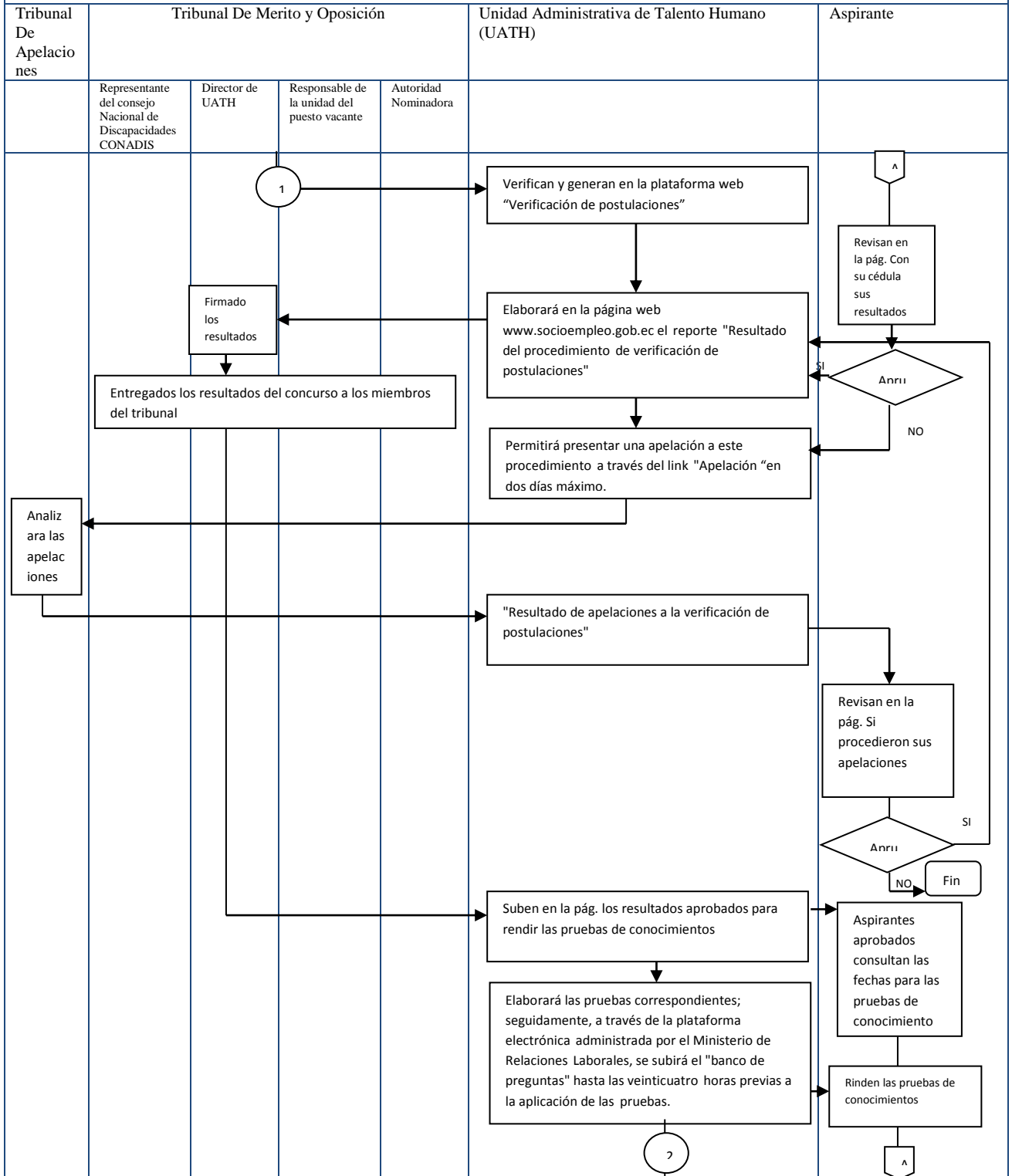
	para el puesto y la presentación a entrevistas.		
28	Calificarán las pruebas psicométricas	Personal que labora en el UATH	
29	Subirán a la plataforma y Elaborará cronogramas para entrevistas	Personal que labora en el UATH	Elaboran cronogramas
30	Convoca al tribunal	Personal que labora en el UATH	Elaboran la convocatoria al tribunal para la calificación y aplicación de entrevistas
31	Aplicación y calificación de las entrevistas	Tribunal De Merito y Oposición	Realizan la entrevista a los aspirantes
32	"Puntaje de evaluación de las pruebas psicométricas y entrevistas "; y en el reporte "Puntaje Final".	Personal que labora en el UATH	Suben al sistema los resultados obtenidos
33	Permitirá presentar una apelación a este procedimiento a través del link "Apelación "en dos días máximo.	Personal que labora en el UATH	Receptan apelaciones
34	Analizara las apelaciones	Tribunal De Apelaciones	Estudian apelaciones
35	"Resultado de apelaciones a la verificación de postulaciones"	Personal que labora en el UATH	Dan un análisis y resultados de apelaciones para la continuidad del concurso
36	Registra el reporte "Puntaje de evaluación de las pruebas psicométricas y entrevistas"	Personal que labora en el UATH	Suben al sistema los resultados obtenidos
37	Entregados los resultados	Tribunal De Merito y Oposición	Conocen los resultados
38	Suben los resultados "Información y calificación de la entrevista" y/o al reporte "Puntaje de evaluación de pruebas psicométricas y entrevistas.	Personal que labora en el UATH	Suben al sistema los resultados obtenidos
39	Reporte "Puntaje final"	Personal que labora en el UATH	Dana conocer el resultado final a los aspirantes para los ganadores como personas

			discapacidad o quienes hayan aprobado los requisitos
40	Comunicación solicitando documentos que sustenten el cumplimiento de la descripción y perfil del puesto al cual postularon.	Personal que labora en el UATH	Solicitan los documentos que abalicen su perfil del puesto al cual postularon
41	Receptan documentación y revisan	Personal que labora en el UATH	Receptan documentos de los 5 primeros finalistas
42	Envía comunicado para que se declare ganador del concurso	Personal que labora en el UATH	Envían a la autoridad nominadora para que declare ganador del concurso
43	Comunicado al ganador del área requirente	Autoridad Nominadora	Selecciona el candidato adecuado para el puesto

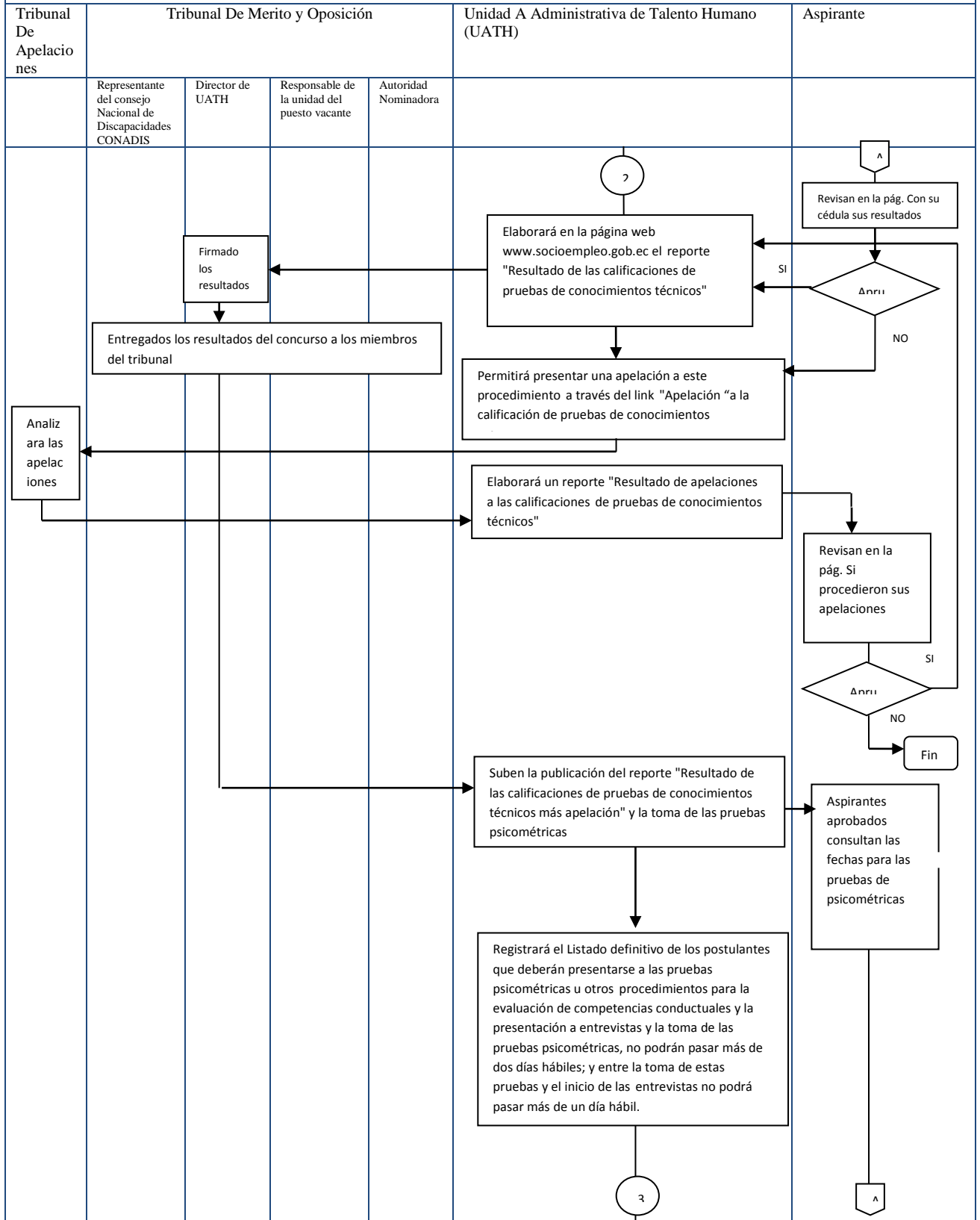
GRÁFICO N°63
DESCRIPCIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL



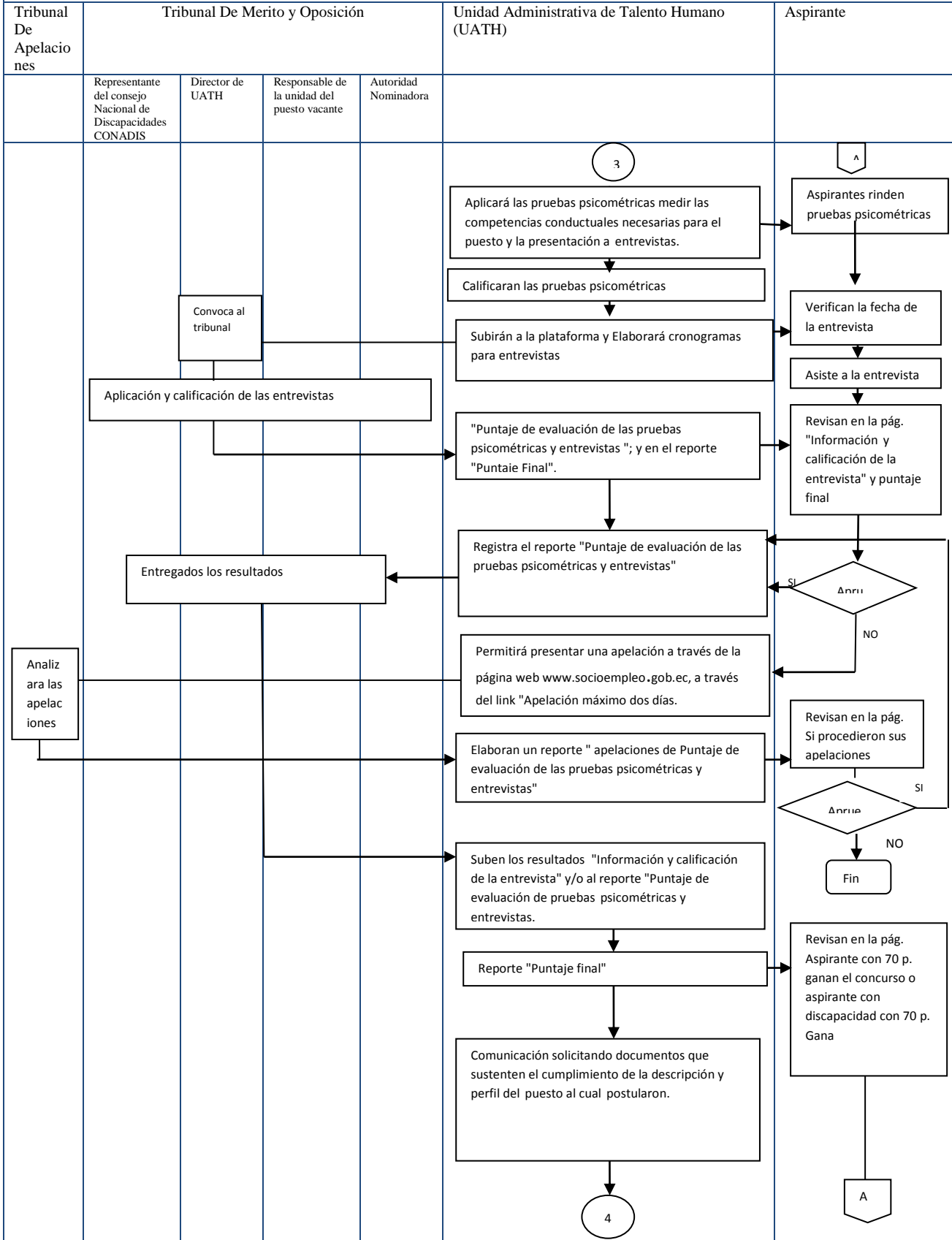
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

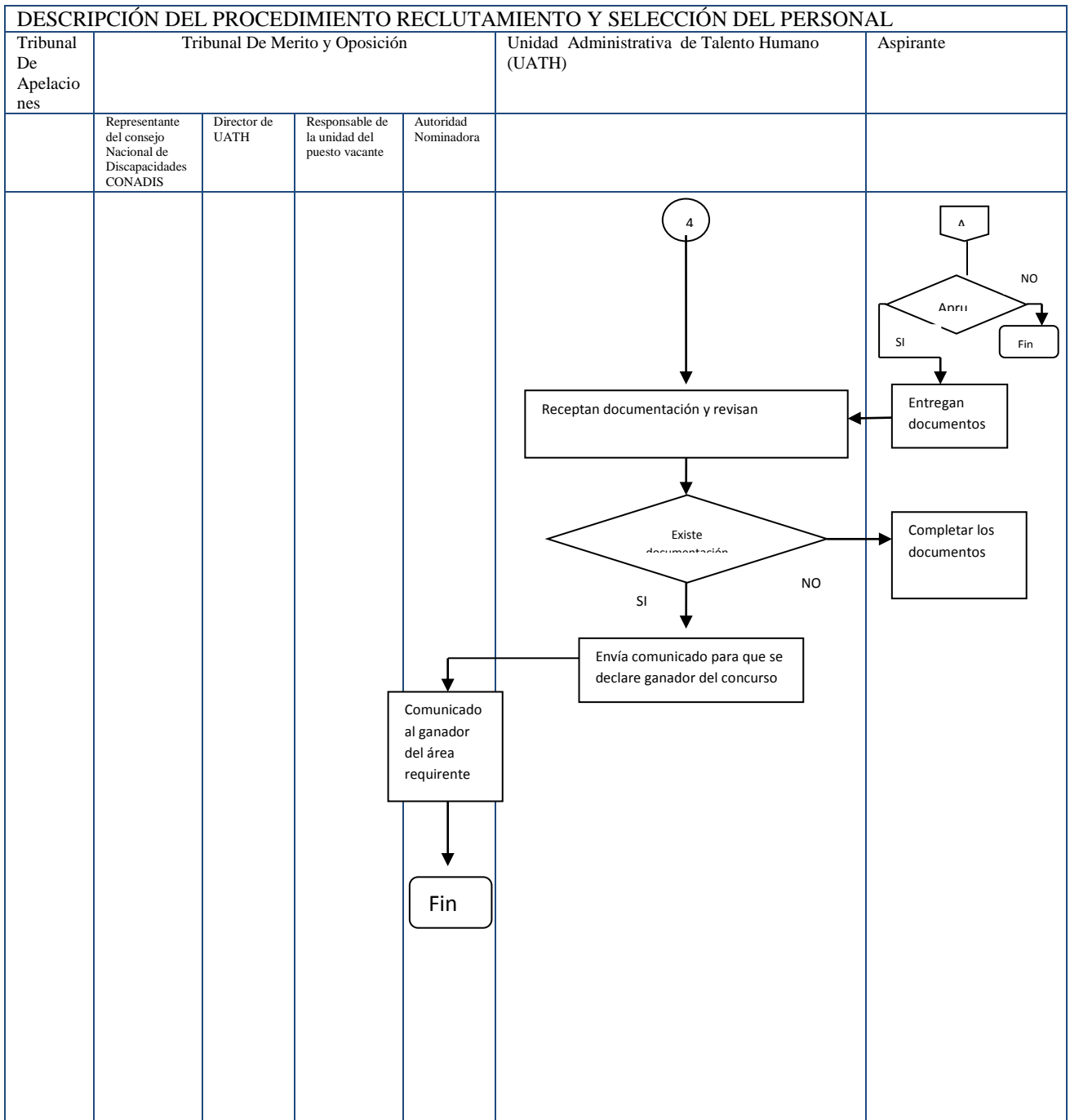


DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL





Inducción

El departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi debe realizar los procesos de inducción para su nuevo personal, el lugar de trabajo, sus instalaciones y con que el equipo que va laborar a continuación se dará a conocer las actividades.

A continuación se presenta la descripción y el flujo grama de inducción de Talento Humano realizado como propuesta.

TABLA N°77

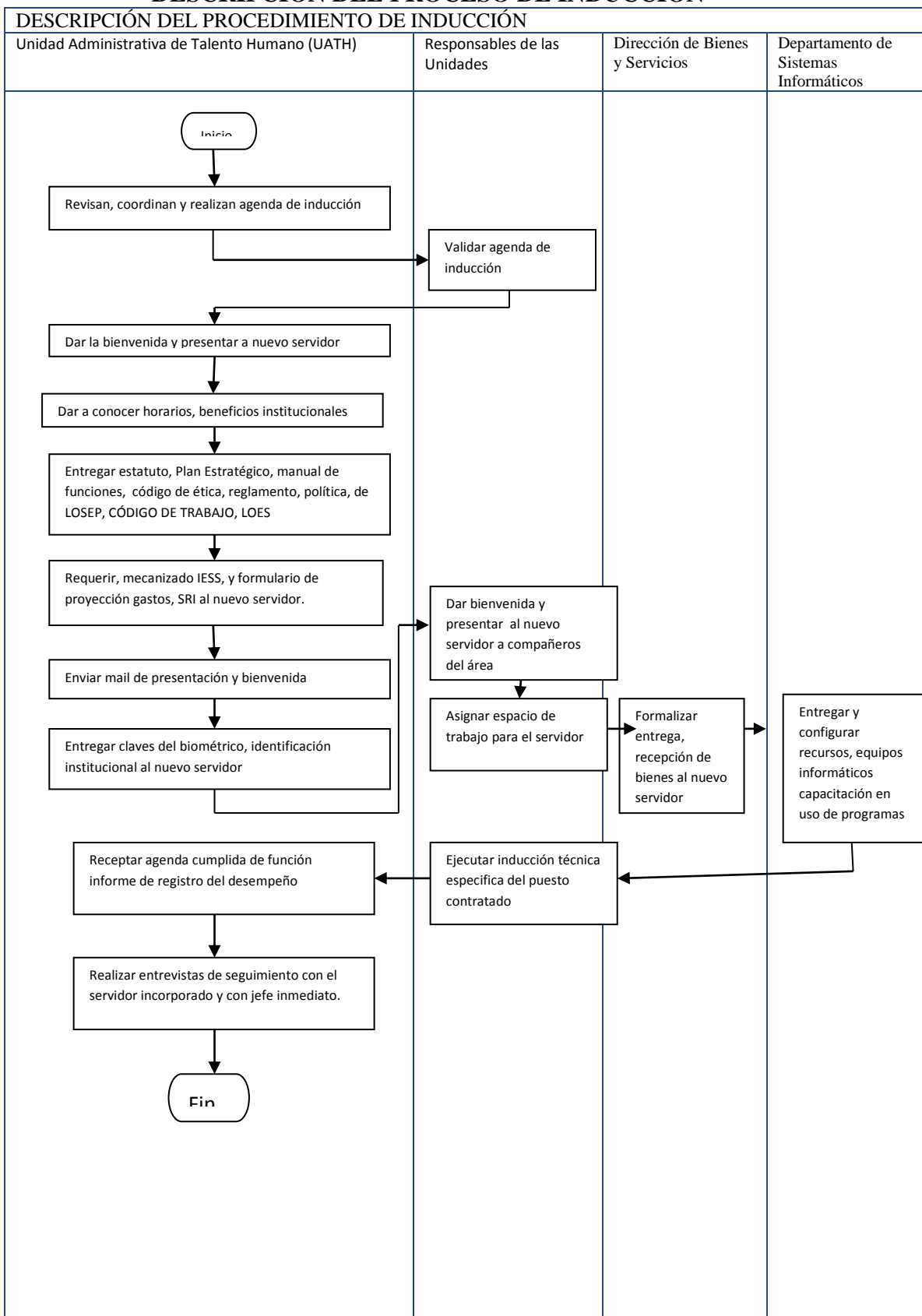
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION
1	Revisan, coordinan y realizan agenda de inducción	Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH)	Se coordina la agenda para en nuevos servidor y se asigna responsable por cada actividad.
2	Validar agenda de inducción	Responsables de las Unidades	Se autoriza la agenda a realizarse
3	Dar la bienvenida y presentar a nuevo servidor	Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH)	El nuevos servidor es presentado con sus compañeros indicando con que personas debe dirigirse a consultas
4	Dar a conocer horarios, beneficios institucionales	Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH)	El nuevo servidor se le proporciona toda la información respecto a sus horarios
5	Entregar estatuto, Plan Estratégico, manual de funciones, código de ética, reglamento, política, de LOSEP, CÓDIGO DE TRABAJO, LOES	Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH)	Se le entrega al nuevo servidor información del estatuto normas políticas que le permita conocer el accionar de la institución y ala nos normas que debe regirse.
6	Requerir, mecanizado IESS, y formulario de proyección gastos, SRI al nuevo servidor.	Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH)	Se solicita al nuevo servidor la entrega del mecanizado del IESS y le sugiere si es el caso realizar la proyección de gastos para la deducción del impuesto a la renta.
7	Enviar mail de presentación y bienvenida	Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH)	Se comunica vía correo al personal de la institución la incorporación del nuevos servidor
8	Entregar claves del biométrico, identificación institucional al nuevo servidor	Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH)	Sea toma huellas digitales y proporciona al nuevo servidor la clave del sistema biométrico.
9	Dar bienvenida y presentar al nuevo servidor a compañeros del área	Responsables de las Unidades	Los responsables de cada unidad dan la bienvenida al nuevo servidor.

10	Asignar espacio de trabajo para el servidor	Responsables de las Unidades	Se le asigna un nuevo espacio de trabajo al nuevo servidor.
11	Formalizar entrega, recepción de bienes al nuevo servidor	Dirección de Bienes y Servicios	Se formaliza mediante actas entrega de muebles para el nuevo servidor.
12	Entregar y configurar recursos, equipos informáticos capacitación en uso de programas	Departamento de Sistemas Informáticos	Se entrega al nuevo servidor los equipos informáticos, tecnológicos habilita permisos solicitados, asignación de claves.
13	Ejecutar inducción técnica específica del puesto contratado	Responsables de las Unidades	Los responsables realizan la inducción técnica del puesto según la agenda establecida.
14	Receptar agenda cumplida de función informe de registro del desempeño	Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH)	Receptan agenda con firmas del cumplimiento de actividades.
15	Realizar entrevistas de seguimiento con el servidor incorporado y con jefe inmediato.	Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH)	En un lapso de tres meses se realiza la entrevista de seguimientos a nuevos servidor.

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N°64
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN



Elaborado por: Investigadoras

3.7.4. Subsistema de Capacitación del Talento Humano

Para la determinación de las necesidades reales de capacitación se debe realizar un estudio al personal mediante pruebas evaluaciones para conocer sus conocimientos, destrezas y aptitudes y puedan efectuar el logro de las actividades, es por ello que se realiza la capacitación al personal mediante la detección de necesidades para diseñar un Plan de Capacitación que se efectuara mediante la gestión del departamento o Unidad Administrativa d Talento Humano por tal razón se propone una descripción y un modelo de flujo grama como propuesta para este subsistema.

TABLA N°78

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO CAPACITACIÓN

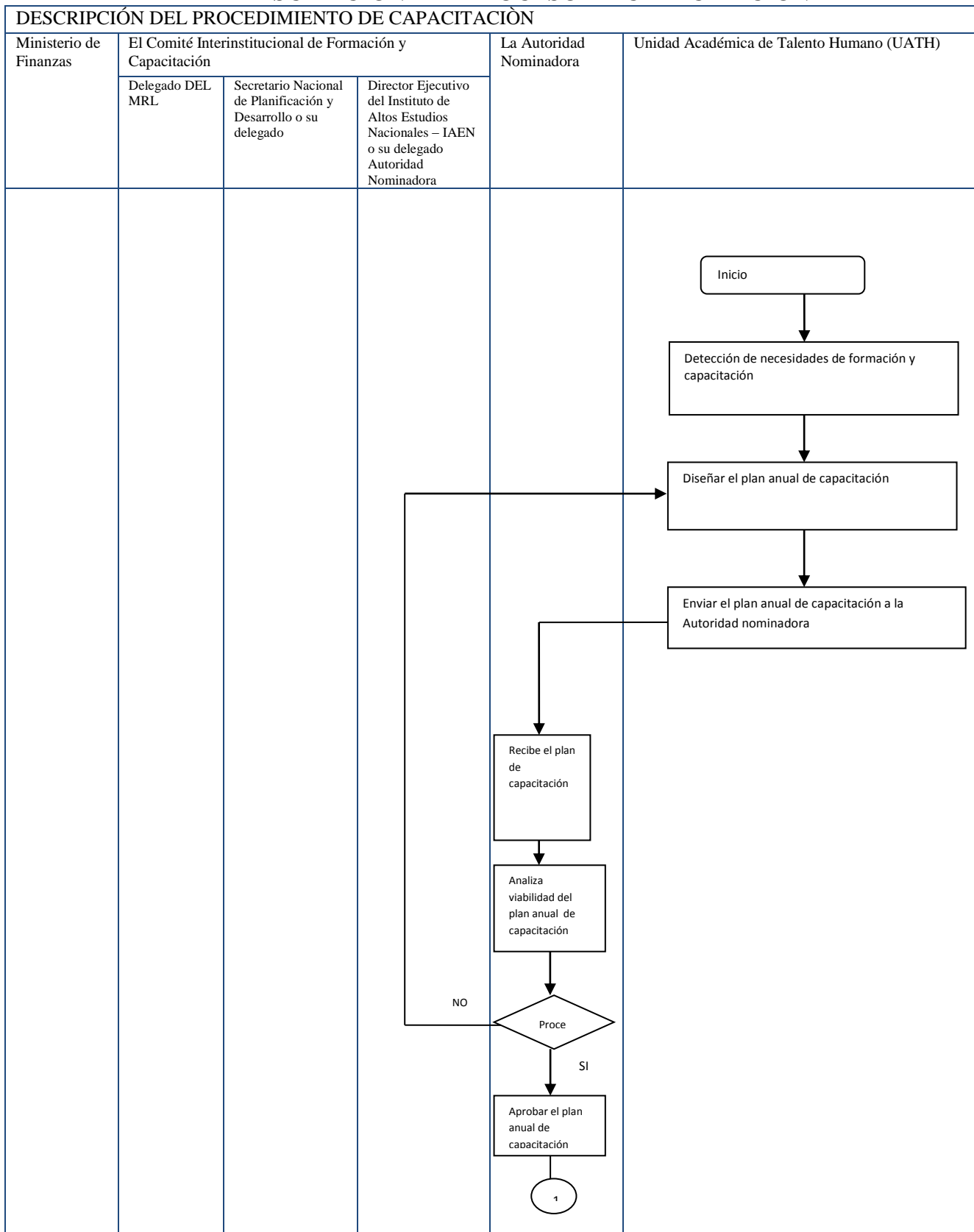
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Detección de necesidades de formación y capacitación	Unidad Académica de Talento Humano (UATH)	UATH debe proporcionar a cada director o jefe inmediato de unidad el Formato Detección Necesidades Unidades Administrativa, con la información completa del personal a su cargo
2	Diseñar el plan anual de capacitación	Unidad Académica de Talento Humano (UATH)	Considerando que la detección de necesidades debe contemplar la misión, visión, objetivos estratégicos de la institución así como también los objetivos operativos, productos, servicios, procesos internos de la unidad administrativa y el manual de clasificación de puestos.
3	Enviar el plan anual de capacitación a la Autoridad nominadora	Unidad Académica de Talento Humano (UATH)	Revisan y envían el plan anual de capacitación.
4	Recibe el plan de capacitación	La Autoridad Nominadora	Verifica que se cumplan todos los requisitos establecidos en la norma.
5	Analiza viabilidad del plan anual de capacitación	La Autoridad Nominadora	Verifica que el plan anual de capacitación sea accesible y viable.
6	Aprobar el plan anual de capacitación	La Autoridad Nominadora	Firma aprobado
7	Elaborar solicitud de certificación presupuestaria	Unidad Académica de Talento Humano (UATH)	Solicitan certificación presupuestaria
8	Recibe solicitud de certificación presupuestaria	Ministerio de Finanzas	Recibe solicitud
9	Analiza la solicitud de certificación presupuestaria	Ministerio de Finanzas	Analiza la viabilidad de certificación presupuestaria
10	Buscar	Unidad	Buscan capacitadores

	prestadores de servicios de capacitación	Académica de Talento Humano (UATH)	
11	Listado de proveedores de capacitación	Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo, Director Ejecutivo del Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN	Lista de prestadores de servicios de capacitación de IAEN
12	Verificar cumplimiento de requisitos para calificación	Unidad Académica de Talento Humano (UATH)	Verificar el cumplimiento
13	Calificar y registrar prestadores de servicios de capacitación	Unidad Académica de Talento Humano (UATH)	Analizan a los prestadores de servicios de capacitación para la institución.
14	Elaborar lista de prestadores de servicios de capacitación	Unidad Académica de Talento Humano (UATH)	Enviado por la UATH institucional al Ministerio de Relaciones Laborales de manera trimestral, a la dirección de correo electrónico prestadorescapacitacion@mrl.gob.ec , con el detalle íntegro de los prestadores de servicios calificados hasta la fecha; la información deberá ser remitida en formato Excel y PDF adjuntando las respectivas firmas de responsabilidad en el Formato Capacitadores Calificados
15	Recibir listado de prestadores de servicios de capacitación	Delegado DEL MRL	Reciben el listado de prestadores de servicios de capacitación
16	Actualizar lista de prestadores de servicios de capacitación calificados	Delegado DEL MRL	Actualizan la lista de todos los prestadores de servicios de capacitación
17	Publicar lista de prestadores de servicios de capacitación calificados	Delegado DEL MRL	Publican lista de prestadores de servicios de capacitación aprobados y calificados.
18	Verificar listado de proveedores	Unidad Académica de	Revisa el listado.

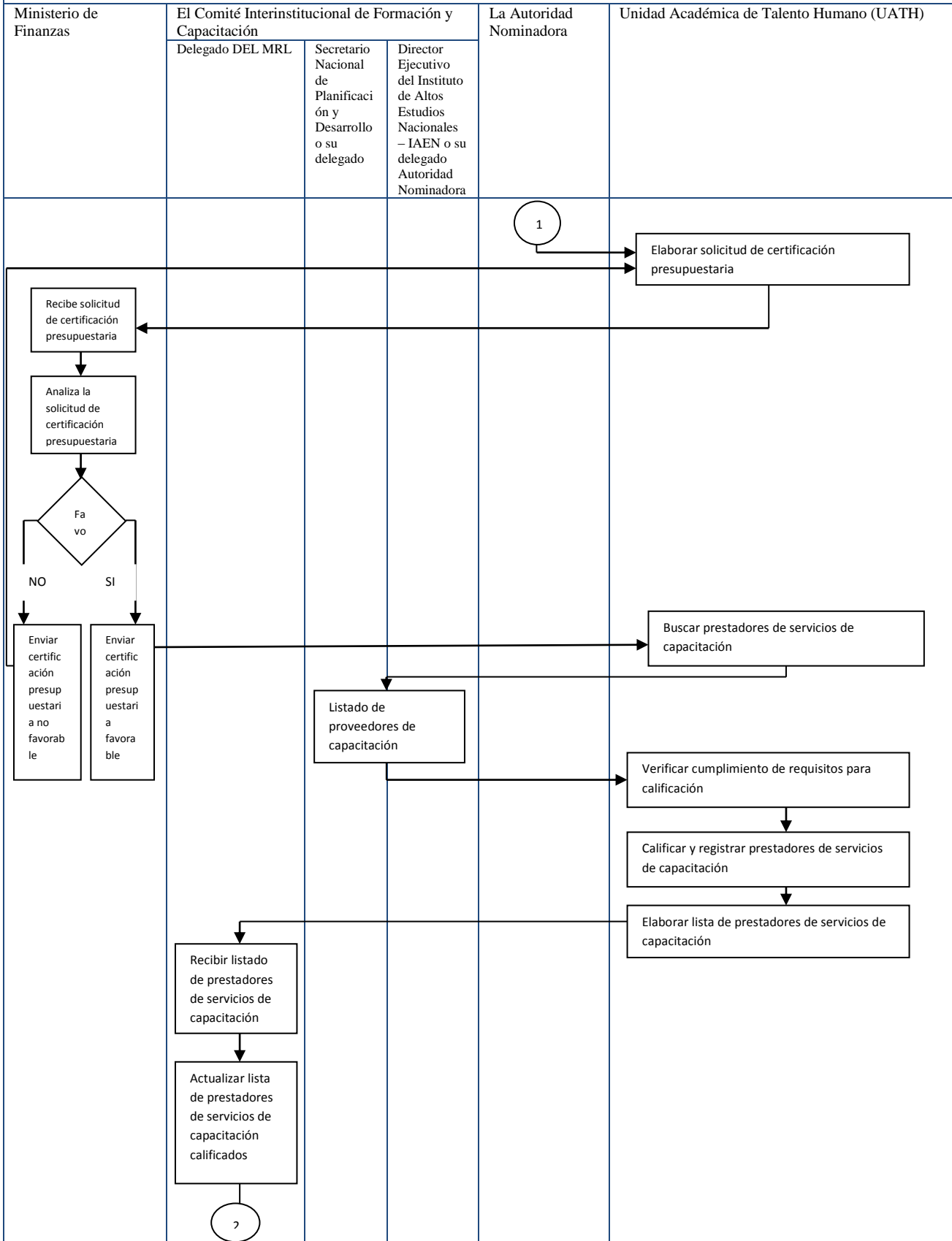
	capacitados	Talento Humano (UATH)	
19	Seleccionar capacitador y/o facilitador	Unidad Académica de Talento Humano (UATH)	Selecciona al servidor de capacitación más idóneo para el plan para la capacitación
20	Contratar al proveedor de servicios de capacitación	Unidad Académica de Talento Humano (UATH)	Contrata al servidor de capacitación.
21	Elaborar cronograma de capacitación	Unidad Académica de Talento Humano (UATH)	Realiza la elaboración del cronograma para la capacitación.
22	Elabora lista de participantes	Unidad Académica de Talento Humano (UATH)	Recepta la lista del personal que desea ser capacitado.
23	Ejecutar el evento de capacitación de conformidad al cronograma	Unidad Académica de Talento Humano (UATH)	Ejecuta el evento de capacitación.
24	Ejecutar evaluación del evento de capacitación	Unidad Académica de Talento Humano (UATH)	Ejecuta la evaluación del evento en el Formato Evaluación Evento en el cual cada uno de los participantes evaluará al facilitador y al organizador del evento.
25	Emite certificados de aprobación y/o asistencia	Unidad Académica de Talento Humano (UATH)	Emite certificados de aprobación y/o asistencia al personal capacitado.
26	Registra certificados de aprobación y/ o asistencia	Unidad Académica de Talento Humano (UATH)	Registra certificados de aprobación y/ o asistencia al personal que realizo la capacitación.

Elaborado por: Investigadoras

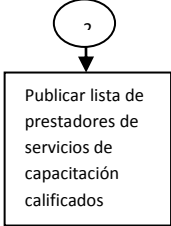
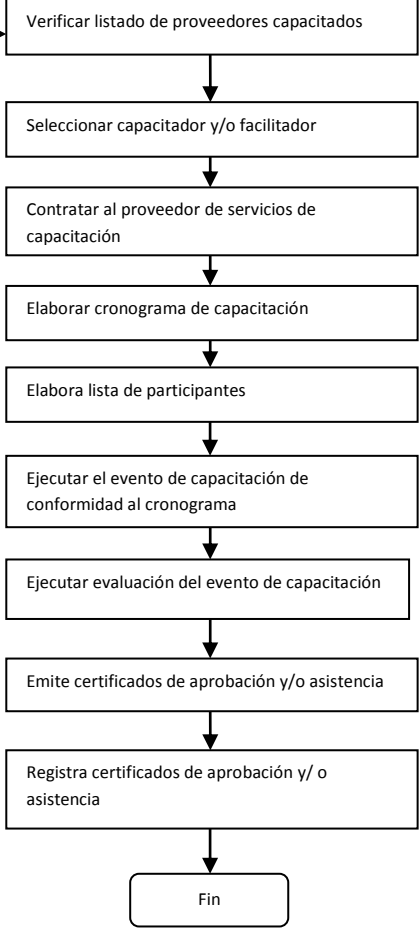
GRÁFICO N°65
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN

Ministerio de Finanzas	El Comité Interinstitucional de Formación y Capacitación			La Autoridad Nominadora	Unidad Académica de Talento Humano (UATH)
	Delegado DEL MRL	Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo o su delegado	Director Ejecutivo del Instituto de Altos Estudios Nacionales – IAEN o su delegado Autoridad Nominadora		
					

3.7.5. Subsistema de Evaluación del Desempeño

El departamento de talento humanos es encargado de realizar las evaluaciones del personal mediante un seguimiento con el cual se informa los resultados de los evaluados para dar un diagnóstico que nos permita crear un Plan de Capacitación mediante los resultados obtenidos a través de las evaluaciones, donde los que tienen mejor puntaje pueden recibir incentivos como son becas, capacitaciones, talleres que ayudarán al mejor desempeño del personal que labora en la Universidad.

A continuación se presenta la descripción del proceso de Evaluación del Desempeño así como también un flujo gramático como propuesta para el mejor desarrollo del proceso basada en el reglamento de la Ley Orgánica del Sector Público LOSEP.

TABLA N°79

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO

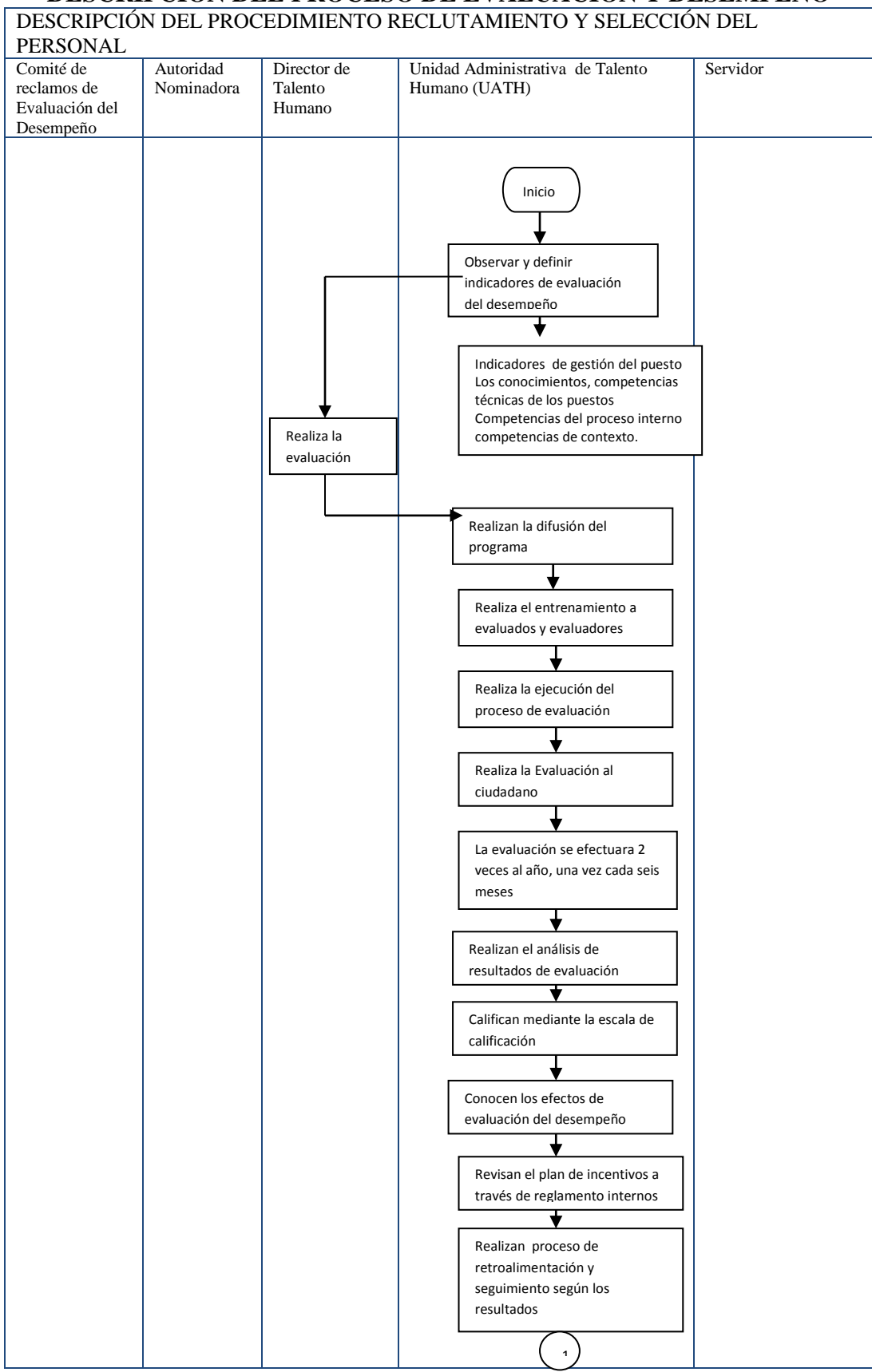
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN
1	Observar y definir indicadores de evaluación del desempeño	Unidad Administrativa del Talento Humano	Se tiene por objeto establecer políticas y normas que permitan medir y mejorar el desempeño
2	Realiza la evaluación	Directora de T.H.	Se realiza aplica la evaluación según comprende la ley
3	Realizan la difusión del programa	Unidad Administrativa del Talento Humano	Consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua basada en los resultados esperados
4	Realiza el entrenamiento a evaluados y evaluadores	Unidad Administrativa del Talento Humano	La UATH entrena y presenta asistencia técnica comprometiéndose a eliminar obstáculos que se presenten
5	Realiza la ejecución del proceso de evaluación	Unidad Administrativa del Talento Humano	Mediante el proceso de evaluación generan entrevista, que permite ejecutar correctamente el proceso de evaluación
6	Realiza la Evaluación al ciudadano	Unidad Administrativa del Talento Humano	Los conocimientos y conjuntos de información que se adquiere vía educación serán evaluados
7	La evaluación se efectuara 2 veces al año, una vez cada seis meses	Unidad Administrativa del Talento Humano	La evaluación del desempeño, se la efectuara dos veces al año estos es una vez cada seis meses a excepción de los periodos de prueba
8	Realizan el análisis de resultados de evaluación	Unidad Administrativa del Talento Humano	Corresponde a un proceso de análisis de los resultados de las evaluaciones, elaborar el informe
9	Califican mediante la escala de calificación	Unidad Administrativa del Talento Humano	La escala de calificación para la evaluación serán cualitativas y cuantitativas
10	Conocen los efectos de evaluación del desempeño	Unidad Administrativa del Talento Humano	El servidor debe tener su rango de calificación que será exigido para desarrollo de sus competencias
11	Revisan el plan de incentivos a través de reglamento	Unidad Administrativa del Talento Humano	Contiene estímulos, reconocimientos honoríficos y sociales para estudios becas y

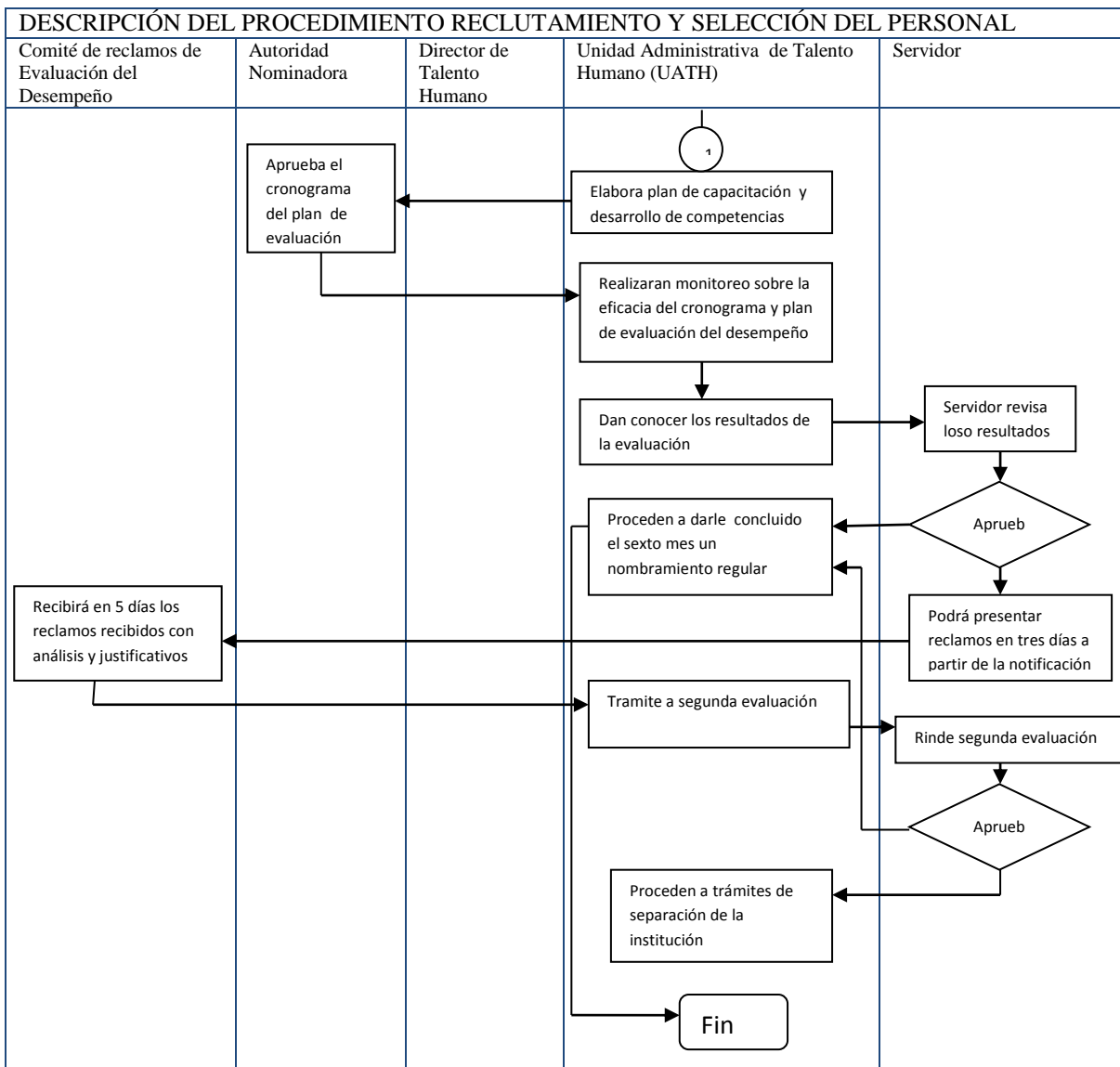
	internos		cursos de capacitación
12	Realizan proceso de retroalimentación y seguimiento según los resultados	Unidad Administrativa del Talento Humano	La UATH y las unidades de planificación en caso de haber sido creadas, en concordancia con los responsables a cada unidad o proceso para un plan de capacitación
13	Elabora plan de capacitación y desarrollo de competencias	Unidad Administrativa del Talento Humano	El plan de capacitaciones y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización finalmente realizan un monitoreo de la eficiencia
14	Aprueba el cronograma del plan de evaluación	Autoridad nominadora	La autoridad nominadora aprueba el plan de capacitación realizado bajo las normas requeridas
15	Realizaran monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño	Unidad Administrativa del Talento Humano	Se realiza un monitoreo sobre la eficacia del cronograma y el plan de evaluación del desempeño, a través de los niveles de contribución
16	Dan conocer los resultados de la evaluación	Unidad Administrativa del Talento Humano	La UATH deberá dar a conocer a los servidores sus evaluaciones ya que ellos podrán realizar reclamos
17	Servidor revisa los resultados	Servidor	Los servidores tendrán los resultados obtenidos de su desempeño con su respectivo rango de calificación
18	Podrá presentar reclamos en tres días a partir de la notificación	Servidor	El servidor podrá presentar su reclamo a la UATH en el término de tres días a partir de la notificación los resultados de la calificación que contendrán el nombre y apellido del evaluado
19	Recibirá en 5 días los reclamos recibidos con análisis y justificativos	Comité de reclamos de Evaluación del Desempeño	La UATH, remitirá al comité de reclamos de evaluación, en el término de cinco días los reclamos recibidos con los antecedentes de análisis y justificación
20	Tramite a segunda evaluación	Unidad Administrativa del Talento Humano	Se aplica a los servidores sujetos a periodo de prueba como efecto de los procesos selectivos acorde a lo que

			dispone el Art. 74
21	Proceden a darle concluido el sexto mes un nombramiento regular	Unidad Administrativa del Talento Humano	La UATH al sexto mes procederá a darle al servidor un nombramiento
22	Proceden a trámites de separación de la institución	Unidad Administrativa del Talento Humano	El servidor tendrá que realizar los trámites respectivos con el departamento de T.H. para obtener su nombramiento definitivo

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO N°66
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACION Y DESEMPEÑO





Elaborado por: Investigadoras

3.11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- ✓ La presente investigación se llevó a cabo en la Universidad Técnica de Cotopaxi en el departamento de Talento Humano, ya que existe una necesidad relevante por solucionar como es el mejorar el desempeño laboral del personal con el que cuenta la institución en la matriz y en sus dos extensiones ubicadas en el Cantón La Mana y en la parroquia Salache, ya que los procesos que realizan no cumplen eficientemente.

- ✓ A través del proceso de aplicación de encuestas y tabulación de resultados se logra concluir que los procesos de gestión del talento humano de la Unidad Administrativa de Talento Humano se realizan de forma empírica y sin la aplicación de herramientas ni procedimientos técnicos.

- ✓ El desarrollo del Modelo de Gestión para el Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi ayudara a mejorar el desempeño laboral del personal para poder cumplir con los objetivos, visión y misión del departamento.

- ✓ El departamento de Talento Humano aplica la Norma Técnica del Ministerio de Relaciones Laborales pero no tienen un proceso levantado de reclutamiento para ejecutar las actividades con mayor eficiencia donde el personal del área tenga más conocimiento de las acciones a realizarse en la misma.

- ✓ Mediante la investigación realizada en el departamento de talento humano al revisar el tema de evaluación y desempeño no cuenta con un proceso definido que guie de manera eficiente para poder evaluar al personal por lo cual se propuso un proceso detallado del mismo a través del Reglamento de Relaciones Laborales.

- ✓ Al realizar la investigación, el Departamento de Talento Humano nos dio a conocer que los docentes, administrativos son evaluados independientemente por normas externas LOES, LOSEP y los trabajadores del Código de Trabajo no son evaluados.

- ✓ Mediante la investigación realizada encontramos que el Departamento de Talento Humano no gestiona directamente un plan de capacitaciones para el personal que Labora en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

RECOMENDACIONES

- ✓ En la Universidad Técnica de Cotopaxi y sus extensiones carece de un desempeño laboral adecuado por lo cual se recomienda proponer un método que permita gestionar los procesos adecuados. Con el fin de elevar el rendimiento laboral del personal.

- ✓ Se recomienda la implementación de procesos técnicos de gestión de talento humano, que permitan una adecuada administración de todos los subprocesos y que se encuentren enmarcados en lo que determina la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).

- ✓ Se recomienda que la Unidad Administrativa de Talento Humano aplique el Modelo de Gestión en los procesos que realiza logrando así mejorar la misión del departamento.

- ✓ Se recomienda que el departamento de Talento Humano aplique los procesos de planificación, análisis de puestos, reclutamiento y selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño levantados en la propuesta basados en la Norma Técnica del Ministerio de Relaciones Laborales.

- ✓ La Unidad Académica de Talento Humano debería dar a conocer los resultados de las evaluaciones que se realiza a su personal para que estos

conozcan sus falencias y puedan corregir y puedan trabajar de una manera eficiente.

- ✓ Se recomienda que el Departamento de Talento Humano debe plasmar una evaluación a los empleados que se rigen al Código de Trabajo, logrando así un trabajo eficiente del personal.

- ✓ Se recomienda que el Departamento de Talento Humano busque capacitaciones para que así pueda gestionar directamente la cual socialice con su personal.

4 BIBLIOGRAFIA

4.1 BIBLIOGRAFÍA CITADA

- ✓ CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición. Mc Graw Hill. México. (2006).
- ✓ LEAVITT, HAROLD L. OILL, WILLIAN R, EYRNG, HENRY B TM , Organizational World A Systematic View of Managers and Management, Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich, (1973).(pág. 148)
- ✓ CHIAVENATO Idalberto, Administración de recursos humanos, Novena Edición. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia. (2011).
- ✓ CHIAVENATO Idalberto, Administración de recursos humanos Segunda Edición. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia. (2013).
- ✓ CHIAVENATO Idalberto, Administración de recursos humanos Segunda Edición. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia. (2002).
- ✓ CHIAVENATO Idalberto, Gestión de Talento Humano, Tercera Edición. Mc Graw Hill. México. (2009).
- ✓ CHIAVENATO Idalberto, Administración Recursos Humanos Octava Edición. Mc Graw Hill. México. (2007).
- ✓ HERNANDEZ CALDERON Gregorio, Investigación en administración en América Latina. Tercera Edición. G.A. Colombia. (2005)
- ✓ VERAS Miguelina, CUELLO César, Prácticas de Gestión Humana en la Republica Dominicana 2005 Segunda Edición Tercera Edición. G.A. Colombia. (2009)
- ✓ RODRIGUEZ Juan Carlos, El modelo de Gestión de Recursos Humanos. Primera Edición. Graficas Rey. Barcelona.(2004)
- ✓ REYES Agustín, Administración de Personal Relaciones Humanas Primera Parte. Grupo Noriega. México.(2005)

4.2 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ✓ STEPHEN Robbins, Comportamiento organizacional, Décima Edición. Madrid. (2007).
- ✓ WERTHER, W., Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw. (2004).
- ✓ CHIAVENATO Idalberto, Gestión de Talento Humano, Primera Edición. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia. (2000).

4.3 BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL

- ✓ http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral
- ✓ <http://educaciondecalidad.ec/ley-de-servicio-p%C3%ABlilco-losep/reglamento-general-a-la-ley-org%C3%A1nica-del-servicio-p%C3%ABlico.html>

5 ANEXOS

5.1 ANEXOS CUESTIONARIO CLIENTES EXTERNOS

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS**

Encuesta

Cuestionario Clientes Externos

Objetivo

- ✓ Determinar si el Modelo de Gestión es adecuado para mejorar el desempeño laboral del departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Cantón Latacunga de la provincia de Cotopaxi.

Instrucciones

- ✓ Lea detenidamente y analice cada una de las preguntas y marque con una X
- ✓ Esta información será de gran ayuda para efectuar esta investigación.

1. ¿Sabe usted si se el Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi aplicado algún modelo de gestión para entrenar a su personal y mejorar su desempeño laboral?

- ✓ Si
- ✓ No
- ✓ No tiene conocimiento

2. ¿Cómo considera usted el desempeño laboral del departamento de talento humano?

- ✓ Excelente
- ✓ Bueno
- ✓ Normal
- ✓ Regular
- ✓ Malo

3. ¿Cómo calificaría usted la atención y el trato brindado por el personal del departamento de talento humano?

- ✓ Excelente
- ✓ Muy bueno
- ✓ Regular
- ✓ Malo

4. ¿Conoce usted alguna estructura orgánica del departamento de talento humano?

- ✓ Si
- ✓ No

5. ¿Cree usted que las opiniones que proporcionan los empleados son tomadas en cuenta por el Departamento de Talento Humano para la toma de decisiones?

- ✓ Si
- ✓ No
- ✓ A veces

6. ¿En el tiempo que ha laborado en la Universidad Técnica de Cotopaxi ha obtenido algún ascenso en su puesto de trabajo?

- ✓ Si
- ✓ No

Si su respuesta en la pregunta 6 fue si, puede contestar la pregunta número 7.

7. ¿Qué factor influyo para obtener un ascenso?

- ✓ Tiempo
- ✓ Titulo de 3 y 4 nivel
- ✓ Concursos de mérito y oposición

8. ¿En el departamento de Talento Humano existe un proceso eficiente para la ejecución de los trámites personales?

- ✓ Si
- ✓ No

9. ¿De acuerdo a su perfil profesional las cargas de trabajo coinciden con las funciones que usted desempeña en su puesto?

- ✓ Si
- ✓ No

10. ¿Usted ha adquirido destrezas, aptitudes, conocimientos durante su trabajo?

- ✓ Siempre
- ✓ Casi siempre
- ✓ Algunas veces
- ✓ Nunca

11. ¿Existe capacitación de la Universidad debido a la gestión del departamento de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de sus empleados?

- ✓ Siempre
- ✓ A veces
- ✓ Nunca

12. ¿Con que frecuencia usted es capacitado por el departamento de Talento Humano para mejorar su desempeño laboral

- ✓ Trimestral
- ✓ Semestral
- ✓ Anual
- ✓ Nunca

13. ¿En su puesto de trabajo existe un clima laboral adecuado?

- ✓ Si
- ✓ No

14. ¿Cómo calificaría usted la comunicación y compañerismo entre el personal que trabaja en el departamento de talento humano?

- ✓ Excelente
- ✓ Buena
- ✓ Regular
- ✓ Malo

15. ¿Recibe usted incentivos, motivaciones generadas por su desempeño laboral?

- ✓ Si
- ✓ No
- ✓ A veces

16. ¿Cómo calificaría usted la implementación de un modelo de gestión para mejorar el desempeño laboral en el departamento de Talento Humano?

- ✓ Excelente
- ✓ Muy bueno
- ✓ Bueno
- ✓ Malo

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

5.2 ANEXOS CUESTIONARIO CLIENTES EXTERNO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Encuesta

Cuestionario Clientes Externo

Objetivo

- ✓ Determinar si el Modelo de Gestión de Talento Humano es adecuado para mejorar el desempeño laboral del departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi de la provincia de Cotopaxi Cantón Latacunga.

Instrucciones

- ✓ Lea detenidamente y analice cada una de las pregunta.
- ✓ Esta información será de gran ayuda para el efectuar esta investigación.

1.- ¿Cómo considera usted la implementación de un modelo de gestión para mejorar el desempeño del departamento de talento humano?

- ✓ Excelente
- ✓ Bueno
- ✓ Malo

2.- ¿En el cargo que usted desempeña dentro del departamento de talento humano existe acumulación de funciones?

- ✓ Si
- ✓ No
- ✓ A veces

3.- ¿Con que tiempo cumple usted los procesos que son designados a su cargo?

- ✓ Inmediatamente
- ✓ Una semana
- ✓ Un mes
- ✓ Más del tiempo establecido

4.- ¿Cuál fue el resultado que obtuvo de la última evaluación de su desempeño?

- ✓ Excelente
- ✓ Muy bueno
- ✓ Bueno
- ✓ Regular
- ✓ No ha sido evaluado

5.- ¿Con que frecuencia el departamento de talento humano conoce el rendimiento de sus empleados?

- ✓ Trimestral
- ✓ Semestral
- ✓ Anual

7.- ¿Cómo calificaría usted la comunicación y compañerismo entre el personal que trabaja en el departamento de talento humano?

- ✓ Excelente
- ✓ Bueno
- ✓ Regular
- ✓ Malo

8.- ¿El departamento de talento humano aplica todas las políticas de conducta y sus respectivas sanciones en caso de cometer alguna falta por el empleado?

- ✓ Si
- ✓ No
- ✓ A veces

9.- ¿El proceso de reclutamiento que realiza el departamento de talento humano cumple con todas las normativas del Ministerio de Trabajo?

- ✓ Si
- ✓ No
- ✓ A veces

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

5.3 ANEXOS ENTREVISTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Entrevista

Cuestionario

Objetivo

- ✓ Determinar si el Modelo de Gestión de Talento Humano es adecuado para mejorar el desempeño laboral del departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi de la provincia de Cotopaxi Cantón Latacunga.

1.- ¿Qué valores corporativos considera importantes para fortalecer al cliente interno?

2.- ¿Determine los valores corporativos que usted considera claves para mejorar a los clientes internos de la institución?



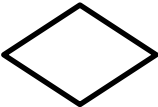



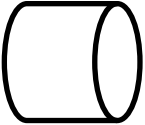
3.- ¿Qué incentivos aplica el departamento de talento humano para mejorar el desempeño laboral?

4.- ¿El departamento de talento humano realiza evaluaciones a los trabajadores de la institución?

5.- ¿A través de que parámetros se avalúa el desempeño laboral de cada empleado?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

5.4 ANEXOS NOMENCLATURA DE LA SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS FLUJOGRAMAS

Símbolo	Significado
	Inicio y Fin
	Proceso
	Decisión
	Documento
	Datos
	Archivo
	Datos al Sistema