



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

LAS ESTRATEGIAS DE FORMACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD TECNICA DE MANABI Y LA REPERCUSION EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES, PERÍODO 2013-2015.

MODALIDAD:

INVESTIGACIÓN

AUTORAS:

MORALES VÉLEZ MARÍA FABIOLA
PINTO ARAGUNDI KAREN ANDREA

TUTOR:

ING. BOLÍVAR CAMACHO DELGADO

Portoviejo, 2017

DEDICATORIA

El éxito ocurre cuando tus sueños son más grandes que tus excusas, soy testigo de que para alcanzar esta meta no ha sido nada fácil, pero tampoco algo que no se pueda superar.

Agradezco en primer lugar a Dios, único dueño de todo saber y verdad por darme la confianza, fe, fortaleza, sabiduría, salud, para alcanzar esta meta que parecía difícil pero que hoy estoy culminando.

A mis padres y esposo por su apoyo incondicional, por sus consejos por todas las cosas que me han sabido brindar sin esperar nada a cambio, por darme una oportunidad para formar mi futuro y por creer en mí.

A mi hermana la que ha visto mis lágrimas y a reído conmigo, por la comprensión, paciencia y apoyo en cada una de las circunstancias de la vida. A mi hija por ser mi inspiración, fuerza de superación, mi razón de ser, por ti y para ti mi keylita te amo.

Andrea

DEDICATORIA

Para desembarcar en la isla de la sabiduría hay que navegar en un océano de aflicciones (Sócrates), las circunstancias son cambiantes y muy inesperadas, suelen presentarse de manera positiva o negativa para el mismo aprendizaje del cual servirá para un mejor porvenir, la Universidad Técnica de Manabí ha sido una de mis principales prioridades para obtener este triunfo para dar por terminada mi etapa de estudios.

Ante todo dedico este sacrificio y esfuerzo a mi amado DIOS, por permitirme estar en pie siempre para afrontar este sueño anhelado y reto a la vez.

A mis PADRES, por ser mis pilares de apoyo en cada una de las etapas de mi vida, por estar ahí siempre dándome sus consejos de no rendirme nunca y tratar de ser mejor siempre, a mi HERMANO, que con su silencio y respuestas breves ha sabido comprenderme y ayudarme a ver usualmente de otra perspectiva las circunstancias.

A MI HIJA, mi fuente de lucha y prioridad de vida, que día a día en su inocencia se adaptó a cada una de mis ausencias, la que con su sonrisa me conforta y me da fuerzas para seguir adelante.

Fabiola

AGRADECIMIENTO

“si se siente gratitud y no se la expresa es como envolver un regalo y no darlo” William Arthur.

Es por este motivo que estamos infinitamente agradecidas con dios, por haber permitido recorrer el camino que hemos tenido para lograr esta meta sin embargo hoy vemos cumplido este sueño que con sacrificio y esfuerzo hemos alcanzado.

Aunque existen muchas personas a las que le dedicamos este trabajo queremos expresar nuestra gratitud a nuestros PADRES por ser ese pilar fundamental en nuestras vidas, que siempre nos sostuvieron con una palabra de aliento, de comprensión y sobre todo amor para poder culminar nuestra meta a sí mismo a nuestra prestigiosa Universidad Técnica de Manabí por cada uno de los momentos y conocimientos vividos.

A nuestro tutor y revisor, por ser las personas idóneas en el desenvolvimiento de nuestro trabajo de titulación.

Muchas gracias por haber echo de nosotras, dos grandes profesionales.

Fabiola y Andrea

Certificación del tutor de tesis

Ing. Bolívar Camacho Delgado, docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí.

Certifico

Que el proyecto de investigación: Las estrategias de formación y desarrollo del personal administrativo en la Universidad Técnica de Manabí y la repercusión en el desempeño de sus funciones, período 2013-2015; fue realizado en su totalidad por las estudiantes: Morales Vélez María Fabiola y Pinto Aragundi Karen Andrea, como requerimiento previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, y que es original del autor.

Cuyo asesoramiento, responsabilidad y supervisión ha estado encomendada a mi persona, razón por la cual me permito certificar una vez concluido el trabajo de titulación, en calidad de Tutor de Tesis.

Atentamente,

Ing. Bolívar Camacho Delgado
TUTOR

Portoviejo, Enero de 2017

Certificación del revisor de tesis

Ing. Tito Feijó Cuenca, docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí.

Certifico

Que una vez concluido el proyecto de investigación: Las estrategias de formación y desarrollo del personal administrativo en la Universidad Técnica de Manabí y la repercusión en el desempeño de sus funciones, período 2013-2015; realizado en su totalidad por las estudiantes: Morales Vélez María Fabiola y Pinto Aragundi Karen Andrea, fue revisado y cumple con el diseño metodológico propuesto y el rigor científico necesario, siendo en su totalidad original de los autores.

Cuya revisión ha estado encomendada a mi persona, razón por la cual me permito certificar una vez recibido el informe final del trabajo de titulación, en calidad de Revisor de Tesis.

Atentamente,

Ing. Tito Feijó Cuenca

REVISOR

Portoviejo, Enero de 2017

Declaración sobre derechos de autor

El presente Trabajo de Titulación: Las estrategias de formación y desarrollo del personal administrativo en la Universidad Técnica de Manabí y la repercusión en el desempeño de sus funciones, período 2013-2015; realizado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el contenido y cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este proyecto es de nuestra total autoría, en virtud de esta declaración nos responsabilizamos por el contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación referido.

María Fabiola Morales Vélez
AUTORA

Karen Andrea Pinto Aragundi
AUTORA

Índice de contenidos

1. Tema / 1
2. Planteamiento del problema / 1
 - 2.1. Antecedentes / 2
 - 2.2. Justificación / 5
 - 2.3. Objetivos / 7
3. Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico / 8
 - 3.1 Evolución de la gestión del talento humano: de recurso humano a talento humano / 9
 - 3.2 Antecedentes normativos o legales / 11
 - 3.3 Historia e identidad de la Universidad Técnica de Manabí / 14
 - 3.4 Marco teórico / 33
 - 3.5 Formación, capacitación, entrenamiento y su relación con el desarrollo humano / 37
 - 3.6 Fases del proceso de formación y desarrollo / 43
 - 3.7 Formación y desarrollo en instituciones públicas y universidades / 46
 - 3.8 Cultura organizacional y formación y desarrollo del talento humano / 48
 - 3.9 Concepto e importancia del personal administrativo en los centros de educación superior / 50
 - 3.10 Descripción del puesto / 53
 - 3.11 Evaluación de desempeños y necesidad de formación / 55
 - 3.12 Influencia de la formación y desarrollo del talento humano en su desempeño y la productividad de la organización y en las universidades / 57
- 4.- Visualización del alcance de estudio / 59
- 5.- Definición de las variables / 59
 - 5.1 Hipótesis / 59
 - 5.2 Variable independiente: estrategias de formación y desarrollo del personal administrativo en la Universidad Técnica de Manabí / 60
 - 5.3 Variable dependiente: desempeño de funciones / 61
- 6.- Diseño metodológico / 62
- 7.- Población y muestra / 62
- 8.- Métodos e instrumentos de recolección de la información / 64
- 9.- Análisis e interpretación de resultados / 65
 - 9.1 Encuesta al personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí / 65

9.2	Entrevista al jefe de talento humano de la Universidad Técnica de Manabí: Econ. Carlos Navas Villalba / 83
9.3	Entrevista al director administrativo de la Universidad Técnica de Manabí: Ing. José Luis Molina / 89
10.-	Elaboración de reportes de resultados / 92
	Cronograma valorado / 94
	Presupuesto / 95
	Bibliografía / 96
	Anexos / 100

Índice de tablas

- Tabla 1. Metas incluidas dentro del objetivo 10 del PEDI 2013-2017 / 21
- Tabla 2. Objetivo 10: Alcanzar la más alta eficiencia dentro del sistema de educación superior: 2013 / 23
- Tabla 3. Objetivo 10: Alcanzar la más alta eficiencia dentro del sistema de educación superior: 2014 / 24
- Tabla 4. Objetivo 10: Alcanzar la más alta eficiencia dentro del sistema de educación superior: 2015 / 26
- Tabla 5. Empleados de la LOSEP 2015 / 63
- Tabla 6. Continuidad en capacitaciones al personal administrativo / 65
- Tabla 7. Correlación de formación profesional con requerimientos / 67
- Tabla 8. Nivel de satisfacción en el desarrollo de sus funciones / 69
- Tabla 9. Condiciones de infraestructura y equipos para la ejecución eficiente de funciones / 71
- Tabla 10. Influencia de la formación en el desempeño laboral / 73
- Tabla 11. Frecuencia de formación en salud ocupacional y riesgos de trabajo / 75
- Tabla 12. Formación y motivación en creatividad / 77
- Tabla 13. Satisfacción en cuanto a la motivación del desarrollo profesional / 79
- Tabla 14. Evaluación de actividades de formación ejecutadas / 81

Índice de figuras

- Figura 1. Estructura orgánica de la Universidad Técnica de Manabí / 16
- Figura 2. Necesidades de desarrollo en base al diagnóstico y evaluación de desempeños / 55
- Figura 3. Propósitos de la evaluación de desempeño / 56
- Figura 4. Continuidad en capacitaciones al personal administrativo / 65
- Figura 5. Correlación de formación profesional con requerimientos / 67
- Figura 6. Nivel de satisfacción en el desarrollo de sus funciones / 69
- Figura 7. Condiciones de infraestructura y equipos para la ejecución eficiente de funciones / 71
- Figura 8. Influencia de la formación en el desempeño laboral / 73
- Figura 9. Frecuencia de formación en salud ocupacional y riesgos de trabajo / 75
- Figura 10. Formación y motivación en creatividad / 77
- Figura 11. Satisfacción en cuanto a la motivación del desarrollo profesional / 79
- Figura 12. Evaluación de actividades de formación ejecutadas / 81

Resumen

El recurso productivo más importante dentro de toda organización en el mundo contemporáneo es el humano, pues es quien maneja o administra a los demás, e inclusive puede incrementar sus posibilidades de desarrollo y formación mediante una adecuada aplicación de procesos que son parte de la denominada gestión del talento humano.

En los centros de educación superior, es necesario mucho más la formación de conocimiento, habilidades y capacidades, de manera de poder cumplir con los objetivos naturales de este tipo de instituciones, inclusive al punto de que se conviertan en activos intangibles para la entidad.

En el Ecuador, se han dado reformas importantes en los últimos años, en relación a la formación y desarrollo del personal docente de las universidades, sin embargo, y a pesar de convertirse en un apoyo o complemento, el talento humano administrativo, tiene menos oportunidades en este sentido.

En base a lo anterior, las exigencias en la Universidad Técnica de Manabí se han visto incrementadas, y uno de los puntales dentro de estas se encuentra lo referente a la formación mediante capacitaciones, con fines de mejorar el conocimiento y habilidades de su talento humano.

El personal administrativo ha logrado mejorar su funcionamiento, desempeño y productividad, gracias a varias actividades realizadas dentro de las estrategias planteadas en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para el período 2013-2017, fundamentalmente en lo relacionado a la estructuración del manual de funciones, uso y manejo de las TICs, atención al cliente, y mantenimiento de equipos informáticos, pero aún falta mucho por mejorar, para que realmente se logren resultados adecuados en su accionar.

Summary

The most important productive resource within any organization in the contemporary world is the human, since it is the one who manages or manages others, and can even increase their possibilities of development and training through an adequate application of processes that are part of the so-called management Of human talent.

In higher education institutions, the formation of knowledge, skills and capacities is necessary in order to be able to fulfill the natural objectives of this type of institutions, even to the point where they become intangible assets for the entity.

In Ecuador, important reforms have been made in recent years, in relation to the training and development of university teaching staff, however, and in spite of becoming a support or complement, human administrative talent has fewer opportunities in this sense.

Based on the above, the requirements at the Technical University of Manabí have been increased, and one of the pillars within these is the training related to training, in order to improve the knowledge and skills of its human talent.

The administrative staff has been able to improve its operation, performance and productivity, thanks to several activities carried out within the strategies outlined in the Strategic Plan for Institutional Development for the period 2013-2017, mainly in relation to the structuring of the manual of functions, use And management of ICTs, customer service, and maintenance of computer equipment, but there is still much to improve, so that adequate results can be achieved in their actions.

Introducción

La optimización de los recursos es una premisa que toda organización debe tener desde sus inicios. El recurso humano es considerado como el principal activo que puede llegar a tener una empresa, mucho más cuando a sus habilidades y capacidades actuales se los incrementa y convierte en capital intangible e intelectual. Valencia (2005) lo ratifica: “el capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad”.

Los procesos establecidos dentro de la gestión del talento humano en toda empresa deben ser secuenciales y cumplirse a cabalidad, sin embargo en caso de no darse un buen reclutamiento y selección, otras etapas como la de integración, de formación y desarrollo toman una gran valía por cuanto pueden corregir los errores que le antecieron en dicha gestión.

Son las empresa privadas de gran envergadura quien a través del tiempo le han dado más importancia a cada uno de los procesos mencionados, sin embargo de un tiempo para acá a nivel de las instituciones públicas en el Ecuador, se han constituido procesos que se podrían decir han acrecentado la eficiencia en el desempeño del talento humano de las mismas. Criterio ratificado por Luna (2010), quien indica que:

La mayoría de los propietarios de micro, pequeña y medianas empresas provienen de anteriores trabajos asalariados y de la población económicamente inactiva. Por consiguiente se infiere que las crearon por motivos de tipo económico, sin tener una intuición como empresario, lo cual provoca que estos negocios no estén administrados en forma adecuada.

1.- Tema: Las estrategias de formación y desarrollo del personal administrativo en la Universidad Técnica de Manabí y la repercusión en el desempeño de sus funciones, período 2013-2015.

2. Planteamiento del problema

Ortega (2013), quien detalla la problemática respecto del asunto existente en las instituciones públicas en el Ecuador:

Dentro de las empresas públicas, se puede evidenciar claramente la falta de empoderamiento por parte de los colaboradores, quienes requieren de mayor atención en cuanto a actualización de conocimientos profesionales y empresariales, motivación personal y en equipo de trabajo, facultando en ellos autoridad propia, poder de decisión sobre su trabajo sin necesidad de pedir constante permiso para actuar.

La Universidad Técnica de Manabí de su parte también se ha visto inmersa en cambios normativos fundamentales en cuanto a la inserción y desarrollo del talento humano actual, más que todo motivado por la promulgación de la ley de educación superior, y en donde las evaluaciones de acreditación contienen indicadores que tienen mucho que ver con la especialización del personal administrativo, y para lo cual la entidad debe tomar estrategias en su mejoramiento de habilidades y capacidades así como en su motivación y desarrollo profesional.

Este trabajo de titulación verificó este cambio y la mejoría en el desempeño de las funciones del talento humano administrativo, pues la entidad fue calificada de forma inicial con calificación "D". Todavía están presentes una gama de inconsistencias que van en contra de una adecuada gestión del talento humano, pues en el caso de la formación se ha puesto mucho más énfasis a la captación de habilidades y capacidades del personal docente, y es muy poco lo que se hace respecto del recurso humano del área administrativa.

A pesar de los grandes avances que se han dado en la formación del talento humano de parte de este centro de educación superior, faltan aún algo más de coordinación y la puesta en marcha de mecanismos que vayan a mejorar la descripción, valoración y clasificación de cada uno de los puestos o cargos administrativos, de forma exista mayor integralidad y sistematización de estrategias de su formación y desarrollo, acordes a una unidad educativa con alta vinculación con la comunidad.

Al ser un complemento de la labor docente, las funciones desarrolladas por el personal administrativo, es un imperativo conocer su satisfacción en cuanto a la formación y desarrollo profesional y laboral de estas personas, pues es una gran problemática para cualquier tipo de empresas, el que su personal descontento y desmotivado no oriente sus desempeños al logro de los objetivos institucionales (entre los cuales esta una mejor acreditación e indicadores de evaluación), así como de los personales.

En relación a lo anterior se plantea o formula el problema de la siguiente manera: ¿Cómo inciden las estrategias de formación y desarrollo del personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí en el desempeño de sus funciones?

Fue importante la aplicación de técnicas de recopilación de información tales como la encuesta al personal administrativo de la entidad, que son quienes realmente se ven beneficiados o no de las estrategias que son implementadas en relación a la formación y desarrollo dentro de su gestión. Además se ejecutó una entrevista al Jefe de Talento Humano, de donde fluyeron dichas estrategias. Lo anterior permitió lograr analizar las estrategias de formación y desarrollo de la Universidad Técnica de Manabí, y su repercusión en el desempeño de funciones del personal administrativo.

2.1.- Antecedentes

Como ya se explicó en párrafos anteriores, es a partir de la expedición de la Ley de Educación Superior que se establecen los parámetros

necesarios para aumentar la eficiencia del talento humano de las universidades en el país, sin embargo esta situación se dio centrado en la Constitución Política del Estado (2008) quien establece en su artículo 234 que: “el Estado garantizará la formación y capacitación continua de las y los servidores públicos”.

Con la Ley Orgánica de Educación Superior (2010) la evaluación de la calidad y la acreditación de las universidades toman un gran realce, considerando estos aspectos como un proceso de mejora permanente y continua. Son tres los estamentos que componen la estructura interna de las universidades, los estudiantes son el fin de creación de este tipo de organizaciones, y a quienes se les transmitirá los conocimientos de parte del personal docente, para en el futuro sean aplicados para el bienestar de la comunidad circundante.

La calidad institucional se mide principalmente a nivel de la docencia, pero también forma parte necesaria, de apoyo o complementaria, lo ejecutado en sus funciones por el personal administrativo. El personal académico de las universidades y escuelas politécnicas está conformado por profesores o profesoras e investigadores o investigadoras. El ejercicio de la cátedra podrá combinarse entre sí.

Si bien es cierto, el mayor enfoque se da para lo que concierne a lo académico y al personal docente, no se puede dejar de lado a personas que realizan funciones administrativas, y que están dentro de los procesos de apoyo y complemento. Estos se agrupan en niveles o departamentos, acorde a la tipificación de las funciones y requisitos para cumplirlas, con una preparación académica, técnica y administrativa necesarias para obtener adecuados desempeños, y como se explicó, colaborar y sirviendo de nexo o puente entre estudiantes, autoridades y docentes.

Desde este momento el personal administrativo debe ingresar a la unidad académica en base a un concurso y buscando el bien común de sus colaboradores, en miras de contribuir a su buen accionar en el desarrollo de sus funciones.

Bajo estas circunstancias, es que se implementa el reglamento de concursos y merecimientos y ascensos del personal administrativo (2011), el que establece en su artículo nueve que: “Los merecimientos básicamente lo constituyen la trayectoria o Curriculum del concursante, los cuales serán calificados por el Tribunal tomando en consideración los siguientes factores: Formación profesional: hasta 30 puntos Capacitación: hasta 20 puntos Experiencia laboral: hasta 10 puntos”.

En lo que respecta al ítem de capacitación, para este criterio se consideran los aspectos relacionados con eventos recibidos e impartidos dentro de los últimos diez años. Para la valoración de la capacitación se reconocen los cursos con una duración mínima de 10 horas, validadas oficialmente. Cada curso tendrá una valoración de 2 puntos por capacitación recibida, hasta completar 16 puntos y 4 por capacitación impartida.

En el año 2012 se estructura el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para el período 2013-2017, el cual deja claro que dentro de los procesos realizados en la institución (mapa), el tercer nivel es el de apoyo y lo integran todas las instancias cuya función es facilitar la vida académica y son la cara más visible de la gestión institucional cotidiana.

Es en el 2013 que se implementa el estatuto orgánico de la Universidad Técnica de Manabí, el cual establece que el personal de empleados está constituido por todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad en la Universidad Técnica de Manabí, siempre que éste no sea profesor o investigador. Las y los empleados, en su calidad de servidores públicos, son nombrados o contratados por el Rector o Rectora, de acuerdo a las disposiciones establecidas en la LOSEP y en el Código del Trabajo, en lo que sean aplicables, exceptuándose aquellos que son de competencia del Honorable Consejo Universitario.

Este mismo estatuto determina que el desempeño de los empleados será evaluado de forma anual en concordancia con la Ley Orgánica de Servicio Público y su reglamento, y el Código del Trabajo, teniendo como

derechos el poder acceder a capacitación y especialización de acuerdo a sus funciones.

Un antecedente importante es la formulación de las normas técnicas del subsistema de formación, capacitación y desarrollo, el que fue expuesto en el registro oficial del 8 de Enero del 2013, y que sirvió para dotar de los instrumentos que garanticen el desarrollo profesional de los servidores públicos, y eleven los niveles de eficiencia de estas organizaciones. Se establecen entonces un plan nacional de formación (a cargo del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional) que puedan detectar las necesidades reales de formación y desarrollo. Sin embargo, no ha existido la correlación e integración de la Universidad Técnica de Manabí con esta entidad con fines de coordinar de mejor manera estos aspectos.

Es un gran porcentaje del recurso humano el que desarrolla sus funciones administrativas. Según datos extraídos del respectivo departamento de gestión de talento humano, son 307 personas que componen la plantilla de empleados en la Universidad Técnica de Manabí, evidenciándose su valía al interior de la organización.

2.2.- Justificación

La gestión del talento humano es una actividad que ha tomado gran preponderancia, a tal punto que el capital humano e intelectual es considerado como el mayor de los activos que puede poseer una empresa, por lo que a pesar de que la selección y el reclutamiento representan el punto de partida, la formación y desarrollo permiten mantenerlos por un largo tiempo como colaborador a un individuo.

La importancia del desarrollo de este trabajo de titulación radica a que estuvo encaminado a establecer la eficiencia de los procesos de formación y desarrollo del talento humano en la parte administrativa dentro de la gestión desarrollada por la Universidad Técnica de Manabí.

Relevancia Contemporánea: En los nuevos lineamientos dirigidos a la formación de una nueva matriz productiva, las universidades tienen un rol

protagónico, por lo que es fundamental que el personal administrativo pueda aportar a provocar los cambios en el ambiente universitario como base fundamental para entablar una vinculación efectiva del centro de educación superior con los diferentes sectores productivos de la provincia y el país.

Relevancia Científica: Fue fundamental comprobar científicamente las falencias que se están teniendo al momento de implementar o no estrategias y actividades que puedan mejorar los desempeños del talento humano administrativo. Resultó imprescindible conocer y establecer la situación actual de los procesos de formación y desarrollo de estas personas en la Universidad Técnica de Manabí, lo que puede conllevar a que se realice a corto plazo un trabajo ordenado, además de que el talento humano tenga sentido de pertenencia con la institución a corto y mediano plazo.

Relevancia Administrativa: Es importante se puedan generar las condiciones adecuadas para que el personal administrativo pueda realmente ser un apoyo y complemento de las actividades de enseñanza (académicas). Los cambios que se puedan dar a raíz de la mejora de capacidades, habilidades, incentivos, incrementará el capital intelectual y dinamizará la gestión institucional y profesional.

Relevancia Social: La gestión del talento humano en su real dimensión es una oportunidad de lograr mayor productividad y competitividad para las empresas, pero también debe darse un equilibrio adecuado respecto de los intereses que puedan tener su talento humano, de forma que pueda sentirse a gusto y motivado en el direccionamiento de sus esfuerzos al logro de los objetivos institucionales. Las correcciones que a partir de este trabajo de titulación se puedan dar, pretenderán incrementar la satisfacción de las personas al momento de desarrollar sus funciones, con lo que su bienestar puede verse afectado en positivo.

Interés personal: Fue esencial en la formación de las egresadas autoras de este trabajo de titulación, el aplicar los conocimientos adquiridos en su etapa universitaria, cuyo fin es la obtención del título profesional.

2.3.- Objetivos

2.3.1.- Objetivo general

- Analizar las estrategias de formación y desarrollo del personal administrativo en la Universidad Técnica de Manabí y la repercusión en el desempeño de sus funciones.

2.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico situacional de las estrategias de formación y desarrollo de la Universidad Técnica de Manabí aplicadas al personal administrativo.
- Auscultar las habilidades técnicas y conductuales del personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí con los requerimientos del puesto (perfil).
- Efectuar un análisis de clima laboral a partir de la implementación de las estrategias de formación y desarrollo del personal administrativo implementado en la Universidad Técnica de Manabí.

3.- Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico

3.1 Evolución de la gestión del talento humano: de recurso humano a talento humano.

La formación y desarrollo son procesos dentro de la gestión del talento humano, desarrollados por lo normal en períodos posteriores a la emisión del mensaje de necesidad para cubrir una vacante o puesto (reclutamiento), y de las técnicas mediante las cuales se elige a la persona adecuada para el puesto indicado (selección). Es unánime el criterio en cuanto a que su implementación puede corregir errores ejecutados en el reclutamiento y selección.

Navarro (2013) destacan que:

Aparecen los primeros indicios de administración realizado por los sacerdotes para contabilizar los tributos en Sumeria, luego se propagaría por Babilonia y China en donde se perfeccionó la forma de administrar mediante técnicas, principios; y fue ahí donde acompañada de la esclavitud aparece el talento humano y la palabra manutención.

El término “talento humano” no tiene nada que ver con los orígenes de la administración del recurso humano, pues el primero de los mencionados tiene menor tiempo de promoción y aplicación, viéndose desde entonces a la persona como un activo de la empresa más no como un simple recurso productivo o esclavo de la institución. La situación se acercó mucho más con la evolución administrativa a través de la emisión de la teoría de las relaciones humanas estructuradas por Elton Mayo, el que demostró que una persona adecuadamente dispuesta de manera mental, direcciona los resultados hacia el cumplimiento de los proyectados.

En resumen, la evolución lograda (más que todo hasta llegar al denominado capital intelectual), debe ir acompañada de eficientes procesos de formación y desarrollo.

3.1.1 Evolución de la formación y desarrollo en el mundo y Ecuador

Una vez que se comprendió la evolución de forma resumida de la gestión del talento humano en general, es imprescindible iniciar con la marcha en el tiempo del proceso específico de formación y desarrollo.

Una investigación desarrollada por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (2014) cita a Craig (1987), el que indica que:

Ubicando la edad de piedra, conforme el hombre fue capaz de inventar sus armas, la urgencia y necesidad de entrenamiento se convirtió en un factor que era esencial para la civilización. Esto que el hombre llevó a cabo (la transmisión del conocimiento) lo hizo por medios deliberados (signos, símbolos).

Con el surgimiento de la denominada revolución industrial para el año 1750, se establece el surgimiento de principios hacia una nueva fase en lo que respecta a la formación y desarrollo. En relación con la capacitación y los avances logrados y que van íntimamente ligados con los cambios suscitados se obtuvo un crecimiento fascinante en las actividades en relación al desarrollo de personal que acompañaron a esta expansión industrial.

La tecnología y sus innovaciones continuas a nivel empresarial han logrado encontrar mejores rumbos para la dirección del talento humano, lográndose que las personas aborden con mayor facilidad los conocimientos generales y particulares, así como se facilite variables tan preciadas como la innovación y creatividad a través de la formación y desarrollo continuo.

La Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), en relación a lo anterior precisa que: “en los tiempos modernos se incluían seminarios y cursos brindaron basta ayuda, pero a medida que avanzaba la tecnología cedían su postura a nuevos procedimientos de detección de necesidades como en los medios de enseñanza”.

Enfocándose en lo relacionado con el Ecuador, para Zambrano (2014):

Una de las preocupaciones de las organizaciones ecuatorianas es tener un personal calificado y productivo, que pueda apoyarse en sus objetivos, proyectos y visión. Dentro de los subsistemas de Recurso Humano se considera a la formación y especialmente a la capacitación como la oportunidad para dar continuidad a una organización.

Para muchos, por ser la universidad una organización estatal, la misma no tiene por qué ser competitiva y productiva, sucede lo contrario por cuanto los fondos asignados vía presupuesto general del estado deben ser optimizados en búsqueda de sus objetivos institucionales y del buen vivir, además de estar establecidas en el medio, otras universidades privadas que ofertan carreras igualitarias o similares, de ahí que el personal administrativo debe como complemento del docente formarse favorablemente.

El estado ecuatoriano a través de los años ha tomado ciertas estrategias para cumplir con el cometido anterior, sin embargo uno de los mayores propósitos es constituir empresas que puedan suplementar y auxiliar en esta actividad de formación; entre ellas EL Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) desde el año 1996, aun cuando su función específica está dada para segmentos de población vulnerables, y que luego cambio de denominación a Centro Nacional de Capacitación (CENACAP), además el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCF desde el 2001), y que luego mediante decreto ejecutivo fue suplantado por la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC).

Un antecedente necesario e importante de reseñar en cuanto al tema analizado, es que para el año 2012 el Ministerio de Relaciones Laborales estructura (MRL) constituye el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del sector público, el cual de entre sus componentes se encuentra el subsistema de Capacitación y Desarrollo Profesional; así como el de evaluación del Desempeño, y al cual debe acogerse la Universidad Técnica de Manabí.

3.2 Antecedentes normativos o legales

Para el caso de las universidades en el país, legalmente se le ha otorgado la autonomía necesaria, sin embargo existe un control exhaustivo y específico debido a su naturaleza, de parte de entidades como el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de Calidad de la Educación Superior (CEAACES), las cuales tienen en común la búsqueda de la calidad de las instituciones de educación superior (IES); e incluso las dos normativamente deben trabajar de forma coordinada.

Los objetivos en concordancia de estas entidades en cuanto a la calidad, supone varios indicadores monitoreados que tienen que ver con la preparación y desarrollo del personal administrativo, y a partir de esta circunstancia su desempeño y actuación en sus funciones. El artículo 95 de la Ley Orgánica de Educación Superior promulgada en el año 2010 establece que: "El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) es el organismo responsable del aseguramiento de la calidad de la Educación Superior". A su vez, el artículo 166 de esta misma normativa, establece: "El Consejo de Educación Superior (CES) es el que tiene por objetivo la planificación, regulación y coordinación interna del Sistema de Educación Superior.

3.2.1 Constitución política del Estado ecuatoriano

El gobierno en Ecuador en los últimos años ha direccionado dos estrategias básicas para mejorar el sistema educativo en general, pero con mayor énfasis en lo relacionado al ambiente de las universidades. Una de ellas es transferir la infraestructura y tecnología necesaria para la otorgación de los servicios públicos, y la otra el incrementar las competencias y capacidades de las, y los servidores públicos, lo cual se ha visto plasmado en la constitución del estado actual.

El artículo 229 de la Constitución de la República establece que serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. En su complemento, el artículo 326 expone que: “en las instituciones del Estado, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo”.

Está claro que la autonomía no debe ser una barrera o limitación para que el estado pueda controlar y actuar ante eventualidades presentadas en las actividades docentes y administrativas en las universidades, por lo cual es necesario una integración y apoyo de las instituciones públicas en busca de los mismos fines y objetivos, y donde la formación y desarrollo deben convertirse en dos baluartes idóneos.

El artículo 234 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) establece particularmente que: “el Estado garantizará la formación y capacitación continua de las y los servidores públicos”. Dada la propia naturaleza, y en vista del direccionamiento que ha dado el gobierno hacia una nueva matriz productiva, se hace fundamental la administración de la educación en sus diferentes etapas (pero de manera más preponderante en lo relacionado con las universidades), para lo cual debe prestarse especial atención a lo realizado en formación y desarrollo para personal docente pero también para el administrativo.

Lo importante, es que vía constitución está avalada la continuidad y sostenibilidad de la formación y desarrollo de los funcionarios y empleados públicos, y a partir de esto sustentar las normativas específicas, y más que todo en relación directa con los centros de educación superior.

3.2.2 Plan nacional del buen vivir

El Plan Nacional del Buen Vivir dirige hasta el año 2017 los destinos del país, y en el cual se han establecido objetivos y estrategias, donde

algunas de estas tienen que ver directamente con lo que concierne a formación y desarrollo.

El objetivo 12 de dicho plan establece: “construir un Estado inteligente, dinámico y estratégico, e implica romper con el referente minimalista de su acción. El fortalecimiento del Estado requiere la consolidación de un servicio civil eficiente, meritocrático y orientado por resultados”.

El enunciado anterior debe constituirse en base para la disposición de planes de formación y desarrollo, de manera que el empleado vaya puliendo y perfeccionando sus habilidades y capacidades en un mundo tan cambiante y que exige eficiencia en los resultados en cada una de las entidades públicas, mucho más para los centros de educación superior cuando se prevé su actuación bajo un nuevo cambio de matriz productiva.

3.2.3 Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) es una normativa general a la que debe sujetarse toda entidad gubernamental, muy especialmente si se trata de su nómina administrativa en cuestiones de formación y desarrollo. Hay que analizarla también bajo una comparación e interpretación respecto de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), pues tiene su relación directa con la Universidad, y este tipo de entidades tienen normativas que hay que respetar tanto en sus derechos como obligaciones.

Entre los derechos establecidos en la LOSEP para el empleado público, está el ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales. La autonomía universitaria provoca que los procesos de reclutamiento y selección, los realice la propia entidad en momentos de darse una vacante, pero las entidades del estado son quienes deben controlar el éxito y eficiencia de dichos procesos, y ante eventualidades o problemáticas presentes en los procesos para incorporar a las personas a la institución, tomar a la formación y desarrollo como una

alternativa válida de cambio. En este sentido, la LOSEP determina que: “se conforme un sistema integrado de desarrollo del talento humano, el que incluya un conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos dirigidos a validar e incrementar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos”.

3.3 Historia e identidad de la Universidad Técnica de Manabí

Briones (2015) determina que:

El Ecuador en la década de los 50, bajo el gobierno del Señor Galo Plaza Lasso, entra en proceso de modernización, respondiendo a los avances tecnológicos de América latina.

En este contexto y tomando en cuenta que nuestro país y provincia eran eminentemente agropecuarios, se necesitaba crear una institución de Educación Superior que oferte profesionales que respondan a las exigencias académicas de la provincia y el país, es así como la Universidad Técnica de Manabí fue creada por Decreto Legislativo, publicado en el Registro Oficial número 085 del día jueves 11 de diciembre de 1952 y su actividad académica se inició en 1954; la cual para su gobierno, tiene la obligación de establecer sus órganos colegiados de carácter académico y administrativo; y unidades de apoyo, cuya organización, integración, deberes y atribuciones constarán en su estatuto y reglamentos internos.

3.3.1 Misión de la Universidad Técnica de Manabí

La Universidad Técnica de Manabí en su último plan estratégico (2012) destaca que su misión es:

Formar académicos, científicos y profesionales responsables, humanistas, éticos y solidarios, comprometidos con los objetivos del desarrollo nacional, que contribuyan a la solución de los problemas del país como universidad de docencia e investigación, capaces de generar y aplicar nuevos

conocimientos, fomentando la promoción y difusión de los saberes y las culturas, previstos en la Constitución de la República del Ecuador.

Como se observa, la misión se enfoca a establecer a que se dedica la entidad, y cuáles son sus propósitos, los cuales no toman para nada en consideración a la gestión del talento humano, especialmente lo que tiene relación con la formación y desarrollo. Habría que analizar en páginas posteriores si existe un plan estratégico propio para la unidad de administración del talento humano en la institución, y si este se encuentra relacionado con el plan estratégico general, tal como debe de ser, en búsqueda de que los logros departamentales aporten a los propósitos institucionales.

3.3.2 Visión de la Universidad Técnica de Manabí

El Plan Estratégico estructurado para el período 2013-2017 esclarece que la visión de la entidad es: “La Universidad Técnica de Manabí tiene como visión el constituirse en una institución universitaria líder, referente de la educación superior en el Ecuador, promoviendo la creación, desarrollo, transmisión y difusión de la ciencia, la técnica y la cultura, con reconocimiento social, proyección regional y mundial”. El que a futuro la Universidad Técnica de Manabí mejore en su accionar y se convierta en líder en la ciudad y la provincia, depende en mucho de las actividades de formación y desarrollo que se implementen, pues es uno de los puntos dentro de los indicadores que menor puntuación se tenía, pero que se han ido mejorando en el tiempo. Por lo pronto, la calificación B obtenida en el año 2016, ratifica el hecho de esta mejora y el de ir consiguiendo lograr esta visión.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ

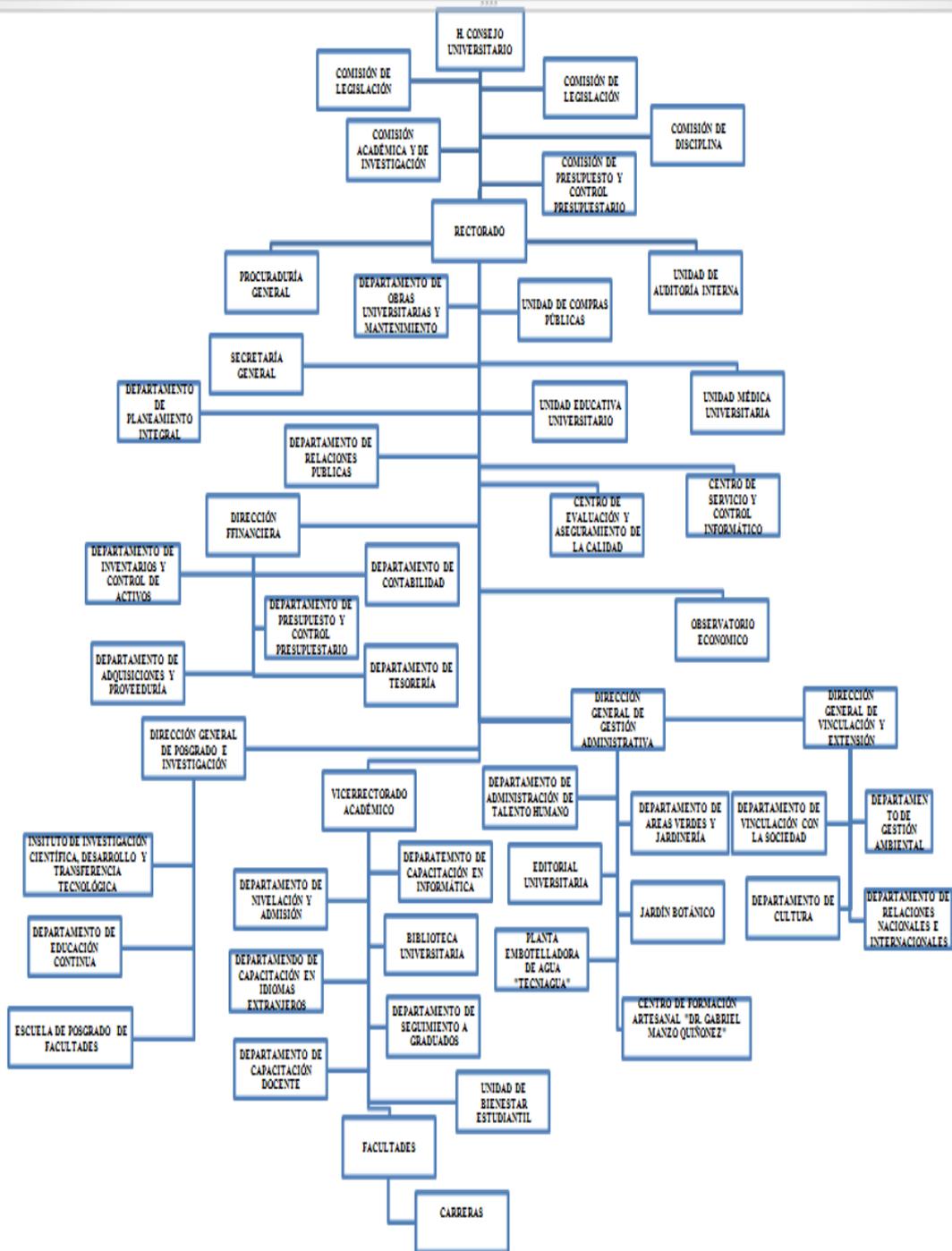


Figura 1.

Estructura orgánica de la Universidad Técnica de Manabí

Fuente: Universidad Técnica de Manabí.

Elaboración: Propia.

Una entidad como la Universidad Técnica de Manabí, tiene un alto nivel de complejidad en la gestión de su talento humano, pues dada su envergadura cuenta con una considerable cantidad de departamentos administrativos generales, y para cada facultad, escuelas y departamentos, situación que instaura innumerables funciones o cargos.

La mayoría de empresas públicas en el Ecuador cuentan estructuralmente con la presencia de un departamento de gestión de talento humano, que para el caso de la Universidad Técnica de Manabí se denomina “Unidad de Administración del Talento Humano”, instancia que depende (se encuentra bajo línea de autoridad) de la Dirección General de Gestión Administrativa, esta última que es quien elabora la programación de actividades de capacitación, tal como se revisará más adelante.

3.3.3 Reglamento de las servidoras y servidores de la Universidad Técnica de Manabí bajo el régimen de la LOSEP

Este reglamento aborda y avala al personal administrativo que está bajo el régimen de la LOSEP, el recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades; en concordancia con las normativas macro, es decir, la constitución, LOES, y LOSEP.

3.3.4 Reglamento general de becas y ayudas de la Universidad Técnica de Manabí

La Universidad Técnica de Manabí otorga becas y/o patrocina la obtención de becas y plazas de estudio, entrenamiento y capacitación a los servidores públicos titulares que laboran como profesores, investigadores y administrativos, con el objeto de mejorar por este medio el nivel de formación. La promulgación de este reglamento tiene los siguientes objetivos:

Renovación del conocimiento de los servidores de la Universidad Técnica de Manabí: Es importante que este personal continuamente incremente su intelecto en la aplicación de sus funciones, principalmente en lo referente a informática y uso de las TICs.

Formación para personal administrativo para nuevas áreas de servicios: Este es un aspecto bajo el cual se busca el desarrollo profesional del servidor, para lo cual incluso se les ha entregado becas, de forma que pueda a corto y mediano plazo, se conviertan en docentes.

Realización de estudios concretos de corta duración: Que son los que más tienen relación con sus actividades administrativas, y que le ayudan a potencializar sus habilidades y destrezas.

3.3.5 Plan estratégico de la Universidad Técnica de Manabí

Toda institución debe tener una orientación formal mediante su plan estratégico, mucho más si se trata de una empresa pública donde las normativas así se lo exigen (Plan del Buen vivir y una entidad como SENPLADES), de forma de que exista una mejor corrección de las problemáticas presentadas, así como de la evaluación de los resultados logrados. Es necesario revisar los objetivos y demás componentes de dicho plan para verificar la importancia que se le da a la formación y desarrollo de su personal administrativo.

Este plan para la Universidad Técnica de Manabí, consta del objetivo 10, el cual detalla que la institución debe proyectarse válidamente: “Alcanzar la más alta “eficiencia administrativa” dentro del Sistema de Educación Superior”.

A nivel de las diferentes evaluaciones que se han realizado a la Universidad Técnica de Manabí, también se monitorean indicadores a nivel administrativo y que desencadenan en los resultados en cuanto a la calidad de la enseñanza impartida. Autoridades como el rector, vicerrectorados, decanatos toman decisiones que avalan las actividades administrativas y que son parte de la evaluación institucional.

Para un mejor cumplimiento de este objetivo se plasmaron las siguientes políticas que tienen que ver más directamente con la formación y desarrollo del personal administrativo:

Incorporar de manera intensiva el uso cotidiano de las TIC's en la gestión institucional: Lo cual puede permitir mayor agilidad en el trabajo de los empleados del centro de educación superior y por tanto de su productividad.

Impulsar procesos de capacitación a favor del personal administrativo (LOSEP y Código del Trabajo): Siendo esta la principal política en cuanto a la viabilidad directa de la mejora de la gestión de los procesos de formación y desarrollo de las personas en correlación con las normativas impuestas. Respecto del código de trabajo deben generarse acciones de formación con fines de conocimiento de los derechos de los empleados en vista de mejorar su clima laboral y de salud ocupacional.

Evaluar periódicamente la gestión: No solo de los resultados de la dirección del talento humano en general, sino también que los procesos, estrategias y actividades de lo planificado en cuanto a formación y desarrollo tengan el éxito deseado.

El objetivo 15 también está muy relacionado con el No 10 y con la formación y desarrollo del talento humano, y expresa lo siguiente: "Formular y Ejecutar el Plan Integral de Capacitación del Personal Administrativo". A su vez este objetivo posee las siguientes políticas:

Identificar las principales áreas de fortaleza y necesidades de mejoramiento vinculadas al desempeño: Como se verá más adelante dentro del marco teórico, la primera etapa para la realización de una planificación estratégica en cuanto a procesos específicos es la verificación de la situación actual para poder ubicar las estrategias necesarias para el cambio o mejora continua.

Establecer los mecanismos que faciliten la coordinación y participación de las distintas áreas involucradas en los procesos de capacitación: Que deberán ser los más relacionados y adaptados a las características de las personas que componen y ejecutan cada uno de los

departamentos de la entidad a nivel administrativo. El estado es uno solo, razón por la cual las relaciones públicas en la Universidad Técnica de Manabí deben estar orientadas a entablar convenios continuos e integrales de cooperación para validar realmente los procesos de formación y desarrollo de su recurso humano.

Proporcionar las herramientas técnicas y operacionales, en relación a los nuevos programas asociados a la modernización del Servicio, garantizando la participación del personal de línea: La Universidad Técnica de Manabí ha procurado en este sentido incluir dentro de su estructura orgánica el departamento de capacitación en informática, no solo en busca de hacer conocer herramientas tecnológicas de uso cotidiano, sino también para que las capacitaciones puedan ser impartidas por estos medios.

Proporcionar las herramientas técnicas y operacionales, en relación a los temas, normativas, procedimientos y programas asociados a la gestión de las Unidades y el mejoramiento del desempeño en el puesto de trabajo, a través de un servicio que favorezca una mayor cobertura.

Toda efectiva participación del personal docente en la planificación y ejecución de funciones de formación y desarrollo, deben ir acompañadas de la debida comunicación de las normativas establecidas en este sentido, de forma que puedan exigir el cumplimiento de sus derechos, como inicio para su comprometimiento con la entidad y el logro de sus objetivos.

Establecer las orientaciones estratégicas y metodológicas que favorezcan el logro de los objetivos de la capacitación.

Cada una de las personas que componen el talento humano en la Universidad Técnica de Manabí tienen diferencias en sus actitudes y comportamiento, así como de personalidad, por lo que debe emitirse los parámetros necesarios para el direccionamiento de las capacitaciones en su ejecución, para que tengan estos resultados óptimos.

Establecer los mecanismos que favorezcan la administración eficiente de los recursos de capacitación: Una de las problemáticas que están teniendo los centros de educación superior, es la falta de generación de recursos propios, esto debido a la imposición vía legal de la gratuidad en la

educación universitaria; por lo que habrá que optimizar y contar con fondos necesarios para la realización del plan de capacitaciones en toda su programación.

3.3.6 Principales metas incluidas en el PEDI de la UTM y que guardan relación con las estrategias de formación y desarrollo del personal administrativo

Tabla 1.

Metas incluidas dentro del objetivo 10 del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para el período 2013-2017

No	Metas al 2017
1	Capacitar al 100% del personal LOSEP en el uso de las TICs en concordancia con las funciones que ejercen
2	Evaluar al 100% del personal LOSEP
3	Reconocer los méritos de las y los servidores y trabajadores mejor evaluados
4	Aplicar procesos de capacitación ad hoc para los servidores públicos con menor puntaje en su evaluación
5	Capacitar al 100% de los auxiliares de laboratorios en mantenimiento de los equipos informáticos existentes
6	Capacitar al 100% del personal administrativo en mejoramiento de la calidad de atención al público
7	El 100% del talento humano administrativo reclasificado en función de su experiencia y formación
8	Los servicios institucionales reciben una calificación de 8/10

Fuente: PEDI Institucional de la Universidad Técnica de Manabí.

Elaboración: Propia.

Estas metas están previstas en lo posible cumplirse a finales del año 2017, y son prioridades que se han establecido a partir de un diagnóstico realizado por el departamento de planificación de la institución, teniendo como puntales principales en cuanto a la formación, la entrega de conocimientos en aspectos que tienen mucha relevancia contemporánea como lo es sobre las TICs, y la atención al público, además del aporte al adecuado desarrollo de este talento humano mediante el reconocimiento de

méritos, y su reclasificación de acuerdo a sus reales competencias y habilidades. Esta tabla debe servir de comparativo con los respectivos POA en su evolución para cada año en el período 2013-2015.

Plan operativo anual 2013 de la Universidad Técnica de Manabí.

Este plan contempla dentro de sus objetivos de manera general el “alcanzar la más alta “eficiencia administrativa” dentro del sistema de educación superior; sin embargo estipula específicamente, aspectos puntuales de formación y desarrollo para el personal docente (con una inversión de 340.000), y para el administrativo en apenas de \$10.000 dentro de su objetivo 5.

Es de resaltar que dentro de las metas se plantea dentro de este período el que los procesos de reclutamiento y selección, tengan un direccionamiento hacia el que se posean competencias de acuerdo al perfil del puesto, de manera que se pueda realizar inversiones en capacitación en otras áreas.

Tabla 2.

Objetivo 10: “Alcanzar la más alta eficiencia dentro del sistema de educación superior”: 2013

No	Meta 2013	% Cumplimiento	# Capacitaciones o talleres
1	Reconocer los méritos de los empleados mejor evaluados	100%	
2	Aplicar proceso de capacitación ad hoc para los empleados con menor puntaje en su evaluación	100%	1 por cada facultad
3	Capacitar al 10% de los auxiliares de laboratorios informáticos en mantenimiento de los equipos informáticos existentes	100%	1 por la universidad
4	Capacitar al 50% del personal en mejoramiento de la calidad en atención al público	0%	
5	Efectuar una profunda reclasificación de puesto, para que el talento humano universitario desempeñe adecuadamente su función según su experiencia y formación	0%	

Fuente: POA Institucional de la Universidad Técnica de Manabí.2013.
Elaboración: Propia.

La inversión en este objetivo en lo concerniente al tema de la investigación, fue de \$15.000 para la totalidad de puntos contemplados en esta tabla No 2. Nuevamente se nota claramente que las metas mayormente se centraron en aspectos en que se presentaron debilidades de parte de los empleados en la evaluación realizada a estos, pero también una circunstancia esencial abarcada, es la reclasificación de los puestos, con el fin de llegar a ubicar a la persona adecuada en un puesto en el que pueda desempeñarse eficazmente, en base a sus conocimientos y competencias; además de reconocer los méritos de aquellos que tienen mayor puntuación que es una actividad continua de manera anual (desarrollo profesional).

En cuanto a capacitaciones, solo se programó lo relacionado al tema de calidad en la atención al público a secretarías de decanatos y departamentales, sin embargo no se cumplió, y quedó pendiente para el siguiente año.

Plan operativo anual 2014 de la Universidad Técnica de Manabí.

Tabla 3.

Objetivo 10: “Alcanzar la más alta eficiencia administrativa dentro del sistema de educación superior”

No	Metas-2014	% Cumplimiento	# Capacitaciones o talleres
1	Capacitar al 50% del personal LOSEP en el uso de las TICs en concordancia con las funciones que ejercen: Capacitación de secretarías y auxiliares de secretarías en el manejo de “Open office writer, open office calc, open office impress”	100%	1 capacitación por cada facultad
2	Capacitar al 50% del personal regulado por la LOSEP en el uso de las TICs: Planificación y desarrollo de jornadas sobre sistema open, sistemas de gestión documental, internet y correo:	100%	1 capacitación por cada facultad
3	Elaboración y aprobación del Estatuto Orgánico de Procesos y de manual de Clasificación de puestos: 80% ajustados	100%	
4	Reconocer los méritos de las y los servidores y trabajadores mejor evaluados	100%	
5	10% de aplicación de proceso de capacitación ad hoc participan de talleres para su mejoramiento	100%	1 capacitación por cada facultad
6	10% de personal administrativo capacitado en procesos de mejoramiento de la calidad en la atención al público: 10 secretarías de decanatos y 20 secretarías departamentales.	100%	1 capacitación por universidad
7	Ejecutar el programa de vigilancia ambiental de los factores de riesgos ocupacionales: Elaboración de estudios de iluminación de las diferentes áreas de trabajo	80%	
8	Ejecutar el programa de vigilancia de la Salud de los trabajadores de la UTM: Elaboración de fichas médicas.	0%	
9	Elaboración de programa de levantamiento de información necesaria para la adquisición de ropa de trabajo y equipos, y su respectiva capacitaciones	100%	

Fuente: POA Institucional de la Universidad Técnica de Manabí-2014.

Elaboración: Propia.

Para este año se presentan las siguientes novedades, donde se toca como meta, la asignación de presupuesto para perfeccionamiento y capacitación docente y administrativo, una vez que se realice la debida planificación y cronograma.

Para el año 2014 se inicia con una pequeña cantidad de personas, las capacitaciones respecto de la calidad en la atención al público, tomando en consideración que las secretarias de decanatos y departamentales, están en contacto directo con docentes y estudiantes. De igual manera, comienza la formación masiva en lo relacionado al manejo de programas y utilitarios en el uso de TICS, que había quedado también postergado.

Se mantienen los incentivos mediante reconocimientos al personal administrativo, pero además se dan los primeros pasos en la planificación y organización de lo referente a la seguridad laboral y ocupacional (forma componente esencial del desarrollo de este personal), como mecanismos para en lo posterior iniciar con las capacitaciones en alusión al tema.

Plan operativo anual 2015 de la Universidad Técnica de Manabí.

Tabla 4.

Objetivo 10: “Alcanzar la más alta eficiencia administrativa dentro del sistema de educación superior”

No	Metas-2015	% Cumplimiento	# Capacitaciones
1	Capacitar al 70% del personal LOSEP en el uso de las TICs	100%	1 por cada facultad
2	Reconocer los méritos de los servidores y trabajadores de la UTM	100%	
3	50% de aplicación de procesos de capacitación ad hoc para los servidores y trabajadores de la UTM	25%	
4	Capacitar al 50% de auxiliares de laboratorios informáticos de la UTM en mantenimiento de los equipos existentes	100%	1 por la universidad
5	50% del personal administrativo capacitado en procesos de mejoramiento de la calidad en la atención al público	100%	1 por la universidad
6	50% del talento humano reclasificado por efectos de la aplicación de una primera etapa de implementación del manual de clasificación de puestos	50%	
7	Los servicios institucionales reciben una calificación de 5/10 por los usuarios		
8	Ejecutar en un 80% del sistema de seguridad y salud en el trabajo-modelo Ecuador, de equipos de protección, de vigilancia ambiental, y vigilancia de la salud del personal administrativo de la UTM	50%	

Fuente: POA Institucional de la Universidad Técnica de Manabí.-2015.
Elaboración: Propia.

Como se observa gran parte del personal administrativo al finalizar el año 2015 se encuentra formado en el uso de las TICs, así como en mantenimiento de equipos informáticos, con lo que se prevé el cumplimiento

de la meta general para el 2017. Por otro lado, no termina por lograrse una efectiva capacitación (en cuanto a la cantidad prevista de talento humano) en lo referente a disminuir las falencias de aquellas personas con más baja puntuación en las evaluaciones.

Además en lo que respecta a la organización y evaluación del desempeño, todavía no se ha logrado terminar con la reclasificación del recurso humano administrativo; por lo que es de esperar que se logre en corto plazo, para poder a futuro diagnosticar de mejor manera las necesidades de formación y desarrollo.

De forma general, las capacitaciones se han ido dando de manera progresiva, básicamente en tres aspectos que son sobre el uso de las TICs, mantenimiento de equipos informáticos y atención al usuario, faltando por abarcar muchos otros asuntos indispensables para el mejor desarrollo de las actividades de este talento humano.

3.3.7 Procesos generales y niveles de acción ejecutados en la Universidad Técnica de Manabí

La UTM tiene una estructura organizativa de cuatro procesos, los cuales se clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, dentro de las cuales se derivan los procesos de gestión de talento humano, y por tanto de formación y desarrollo de los empleados administrativos.

El Estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos de la Universidad Técnica de Manabí (2012) establece a los procesos habilitantes, los cuales los definen y clasifica de la siguiente manera:

Se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo, están encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión.

En cuanto a los niveles de acción, este mismo estatuto orgánico determina varios, entre los cuales se tienen aquellos que de alguna manera guardan concordancia con los niveles de apoyo (administración del talento humano):

Nivel gobernante

Este tiene una relación estrecha con los niveles de apoyo, pues se encuentran varias instancias dentro de este nivel que realizan en cierta forma, actividades de formación y desarrollo, entre ellas:

Dirección General de Gestión Administrativa (de quien depende estructuralmente): Dentro de sus funciones tiene algunas relacionadas con la unidad de administración del talento humano y específicamente con la formación y desarrollo, tales como:

- Elaborar y presentar políticas y programas de capacitación para las y los servidores y trabajadores.
- Revisar los informes del cumplimiento de labores de servidoras y servidores y trabajadores de la Universidad.
- Coordinar y gestionar con la Unidad de Administración del Talento Humano los ascensos y reubicaciones del personal de servidores y trabajadores. Este último punto tiene que ver con lo que corresponde a formación y desarrollo, pues todo individuo tiene proyecciones de desarrollo profesional, para lo cual debe ser tomado muy en consideración sus habilidades, creatividad, visión innovadora y capacidades mostradas en la ejecución de sus funciones.

En cuanto a los productos y servicios resultantes de esta dirección se tienen:

- Elaborar políticas y programas de capacitación
- Supervisión de competencias de desempeño.

Los dos productos anteriores que representan el resultado de la actividad de esta dirección, tienen mucho que ver con dos temas que serán abordados más adelante y que son de relativa importancia para la gestión de los procesos de formación y desarrollo, como son su planificación y evaluación de desempeños.

Departamento de Capacitación en Informática: Las ocupaciones que tienen que efectuarse de parte de este departamento y que están vinculado con la formación y desarrollo son las siguientes:

- Formar en las personas capacidades para el uso de software (programas) y hardware específicos de acuerdo con demandas que el sector de la informática exige en los tiempos actuales.
- Lograr que los docentes, estudiantes y administrativos alcancen un entendimiento/comprensión de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en grado suficiente para su aplicación

En referencia a los productos y servicios resultantes de este departamento, se tiene:

- Fomentar en los docentes, estudiantes y administrativos prácticas en el uso de las herramientas informáticas.
- Capacitar a los docentes, estudiantes y administrativos para operar una computadora personal y sus periféricos.

Nivel de apoyo

Es aquel donde se despliegan los procesos antedichos, y representan el soporte de la vida académica y que coadyuvan a que la Universidad Técnica de Manabí preste servicios de calidad y con calidez. Esta conceptualización le da la relevancia del caso a las labores administrativas, muy a pesar que la prioridad de la institución mencionada es académica.

Muchas de las personas que tienen funciones administrativas tienen una relación directa con estudiantes pero también con los docentes, pero

con mayor énfasis con los primeros de los nombrados. Uno de los principales componentes de este nivel de apoyo es la unidad de administración del talento humano.

Unidad de administración del talento humano: Especial atención tiene esta unidad, pues es quien tiene a cargo el desarrollo de los procesos de formación y desarrollo. Su misión es: “Integrar, orientar, motivar, capacitar, recuperar, evaluar, monitorear y controlar el comportamiento conductual de desempeño del talento humano que labora en la Universidad Técnica de Manabí, de acuerdo a lineamientos que emite el Ministerio de Relaciones Laborales, así como también establece las diferentes normativas de control y manejo de ejecución de planes y programas del departamento”.

Con el detalle de esta misión, queda claro que entre los propósitos de esta unidad administrativa se encuentra la ejecución de cada uno de los procesos de la gestión de talento humano, entre esos los de formación y desarrollo, que tienen que ver mucho con los demás procesos, como corrector o cambio de situaciones problemáticas presentados en estos. Además se ratifica que las normativas emitidas por el Ministerio de Relaciones deben ser acatadas por toda entidad pública y privada, además de la coordinación de actividades que mejoren la situación actual de formación y desarrollo. Respecto de las atribuciones y responsabilidades, las mismas son:

- Elaborar los proyectos de normativas interna, manuales e indicadores de gestión del Talento Humano.
- Elaborar el reglamento interno de Administración del Talento Humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales.
- Elaborar y aplicar los manuales de Descripción Valoración y Clasificación de Puestos Institucional.
- Supervisar en coordinación con los jefes inmediatos el cumplimiento de labores y horarios de trabajo del personal docente, administrativo y trabajadores.

La parte organizacional es muy importante dentro de toda administración de recursos productivos, debido a que se puede lograr una mejor optimización en su uso, y por tanto de la eficiencia de los niveles de competitividad y productividad; de ahí la importancia de contar con mecanismos e instrumentos que faciliten la ejecución de las labores administrativas y además de su control y evaluación. Aun cuando no tiene directamente dentro de su funcionalidad la ejecución de capacitaciones al personal administrativo, es quien elabora las normativas en las cuales se deben regir los mismos.

Al momento de realizar la investigación de campo, se verá si cada una de estas atribuciones y responsabilidades se están cumpliendo, de forma de emitir un diagnóstico parcial en concordancia con lo emitido.

3.3.8 Antecedentes de falencias en la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí.

Para el año 2015 se realiza una auditoría a la gestión del talento humano, en cuya hojas de hallazgos se detalló las siguientes problemáticas y que pudieran darle mayor preponderancia a la implementación de los procesos de formación y desarrollo del talento humano en el centro de educación superior mencionado:

La Universidad Técnica de Manabí no ha elaborado y aplicado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales, impidiendo direccionar adecuadamente al personal que ingrese y al existente, debido a que se desconoce el perfil profesional, competencias, conocimientos, las habilidades y destrezas, experiencia y capacitación del cargo a ocupar. Habrá que expresar que esta falencia ha sido superada para el año 2016, una vez que ya se lo estructuró, y se espera por tanto mejorar la evaluación de los servidores, con fines de detectar problemáticas en el desempeño de

las funciones, y así planificar de mejor forma las capacitaciones y cualquier otro mecanismo con este fin.

En relación a lo anterior, hay que indicar que un manual de cualquier proceso en el área administrativa es muy importante en atención a que desviaciones que pueden presentarse en el desempeño de cada persona en su puesto de trabajo, las mismas que pueden deberse a falta de conocimientos, habilidades y capacidades. La comparación de lo expuesto en el manual con el desempeño real, permitirá deducir las necesidades y niveles de ejecución de actividades de formación y desarrollo para la institución. Hay que indicar que no existen más antecedentes respecto de este tema, sin embargo dentro de la entrevista realizada al Jefe de la Unidad de Administración del Talento Humano se ha incluido una pregunta en referencia a las debilidades y amenazas presentadas en su gestión, y más concretamente a lo que corresponde a formación y desarrollo.

3.3.9 Diagnóstico FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso institucional del personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí • Espíritu de trabajo y colaboración • Estructuración del Manual de puestos y Remuneración • Promulgación de reglamentos de riesgo de trabajo y salud ocupacional, de becas e incentivos para formación • Promulgación de normas de incentivos por buenos desempeños en su labor • Convenios interinstitucionales a nivel nacional y con el exterior 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco recursos presupuestarios para abarcar mayores actividades de formación y desarrollo profesional (Promulgación de gratuidad y eliminación de generación de ingresos propios) • Nivel algo considerable de personas que no tienen formación o competencias acordes al puesto desarrollado • Clima laboral en cuanto a infraestructura y equipos con limitaciones para el desarrollo de sus funciones. • Carencia de capacitaciones al personal administrativo • Poco uso de instrumentos y técnicas para establecimiento de diagnóstico de necesidades de formación y desarrollo • Bajo nivel de formación en riesgos de trabajo y salud ocupacional al personal administrativo • Insatisfacción por cumplimiento de reglamentos en cuestiones de promociones y ascensos del personal administrativo • Bajo nivel de evaluación de efectividad de actividades desarrolladas en formación y desarrollo del personal administrativo. • Resistencia al cambio en cuanto a formación • Poca intervención de la Unidad de Administración del Talento Humano en la elaboración de la planificación estratégica institucional • Poca coordinación y generación de relaciones públicas

	<p>para aprovechamiento de la gestión realizada por la SENACAP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajos niveles de auditoría en la eficiencia de la gestión de formación y desarrollo en la universidad
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del presupuesto a partir de mejor categorización de la Universidad (Calificación B); Mayor disponibilidad de recursos para ejecución de mayor cantidad de capacitaciones y talleres, • Incentivos del estado en la formación del capital humano, por motivo de cambio de matriz productiva • Mayor implementación y uso de mecanismos virtuales de parte del personal administrativo, en miras de implementar capacitaciones virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica del país • Desastres naturales • Falta de eficiencia en relaciones públicas de la universidad, con fines de establecer convenios con otras instituciones en miras de incrementar las actividades de formación y desarrollo.

3.4 Marco teórico

3.4.1 Estrategia en las organizaciones

Holguín (2013) destaca que: “Una estrategia es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin”. Esta conceptualización es muy generalizada, sin embargo es importante no relacionarla directamente con un plan, sino más bien como parte de este, y cuya función permitirá lograr cumplir los objetivos de una persona o de una organización.

Es importante, que se transfiera al plano empresarial la definición de estrategia. Contreras (2013) cita a Chandler (2003), quien observa que la estrategia es: “la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”. Contreras (2013) también cita a Carneiro (2010): la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

Las dos definiciones anteriores reflejan aspectos relevantes dentro de lo que es una estrategia y su entorno; entre ellas que se necesitan para su ejecución (y que no solo queden en idea o plasmadas en algún documento) de los recursos necesarios para su realización. Tal como se ha revisado dentro de la entrevista implementada al Econ. Carlos Navas Villalba, una de las problemáticas evidenciadas a nivel de lo que respecta a la formación y desarrollo del talento humano administrativo en la Universidad Técnica de Manabí, es la falta de presupuesto para la ejecución de capacitaciones, talleres; sin embargo habrá que buscar cómo mejorar en lo relacionado con las relaciones públicas, de forma de encontrar apoyo en otras instituciones estatales.

Carneiro de su parte coincide en mucho con los otros criterios, sin embargo, aporta el hecho de que existe un plazo determinado, lo que conlleva a pensar, de que por motivos de evaluación del éxito y cumplimiento de estas y su direccionamiento hacia los objetivos

institucionales, se debe ubicar un período de plazo para la ejecución de las mismas, relevando la importancia del monitoreo de las estrategias de formación y desarrollo en la Universidad Técnica de Manabí.

3.4.2 Estrategias en las universidades

Almuiñas (2012): “La estrategia se convierte actualmente en una necesidad de las universidades, porque son organizaciones que poseen procesos conscientes muy complejos, interrelacionados entre sí y sujetos a un conjunto de exigencias muy dinámicas”. Andrade (2011) destaca que:

A nivel de la planificación universitaria, la estrategia, dibuja la estructura que para el logro de los objetivos definidos por la política. La estrategia supone la cuantificación de los objetivos que son cuantificables, la introducción de la variable tiempo y la consideración más general de los recursos que serán necesarios para el logro de aquellos.

Las universidades dada su naturaleza, no solamente necesitan de personal docente, sino que el administrativo es fundamental en los procesos complementarios y de apoyo, por lo que surgen una serie de relaciones internas que ratifican su complejidad administrativa, además que está dentro de sus públicos objetivos la comunidad externa; por lo que es fundamental que las estrategias establecidas dentro del plan institucional de toda universidad estén alineadas a lo que requiere la colectividad, y que para el caso de los departamentos meramente administrativos, puedan permitir lograr los objetivos académicos y generales.

Tal como se ha revisado en páginas anteriores, la Universidad Técnica de Manabí, si cuantifica sus objetivos y metas, de forma que pueda controlar y corregir en caso de que las estrategias que se tomen no estén dando los resultados pensados, mucho más cuando los recursos son públicos y provienen del presupuesto general del estado. Para el caso específico de los procesos de formación y desarrollo, estos en gran nivel se

están cumpliendo de acuerdo a lo proyectado en las estrategias institucionales.

Daza (2011) explica que: “las universidades requieren ser productivas para garantizar su existencia, y surge la necesidad de que sus miembros trabajen mancomunadamente, encaminados a alcanzar los objetivos institucionales con un eficiente uso de los recursos a través de estrategias”.

Aun cuando ciertas universidades son de carácter público y no buscan rentabilidad, no significa que no deban ser productivas, pues los recursos de estas provienen del presupuesto general del estado, y los estudiantes que puedan formarse en este tipo de organizaciones, deben fortalecer sus conocimientos para que participen en la generación de ingresos y desarrollo económico del país; y donde el personal administrativo como se ha mencionado, tiene una función complementaria y que coadyuva a lograr este hecho.

3.5 Formación, capacitación, entrenamiento y su relación con el desarrollo humano.

Castellanos (2010) señala que: “Se utilizan diversos términos para conceptualizar el proceso relacionado con la formación e inclusive a un mismo término se le asocian diferentes contenidos y viceversa”. ¿Pero cuáles son esos términos?. Se entrelazará entonces varios de ellos entre sí para poder diferenciarlos y llevar la investigación de campo de mejor manera.

3.5.1 Formación y desarrollo humano

La Fe (2012) señala que:

El concepto de desarrollo humano va más allá que el de la formación y lleva consigo la idea de crecimiento personal, de potenciación de facultades personales dentro de la organización, de esta manera una forma de lograr el

desarrollo humano es provocando un cambio socio-cultural que estimule, fomente y active el crecimiento del hombre.

Chupina (2013 cita a Chiavenato (2003), el que detalla con relación a lo anterior lo siguiente y que ratifica lo antedicho:

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Lo anterior deja claro que tanto la formación como el desarrollo no son actividades o estrategias aisladas, sino que el primero de los mencionados, lleva implícito el segundo, y que buscan la potenciación de facultades personales.

Muchas veces las empresas solo entregan conocimientos, lo que es importante, pero mucho más lo sería si va acompañada esta formación de otras actitudes que puedan lograr el desarrollo humano mediante un cambio socio-cultural, lo que a su vez pueda estimular y fomentar el crecimiento de la persona como tal, así como su crecimiento profesional, y el logro de sus objetivos personales.

Para concluir con estas complejidades de términos, es relevante tomar en consideración la conceptualización de Pagani (2008), quien los enfoca al ámbito público, y específicamente al mundo de las universidades: "Muchas veces estas políticas de recursos humanos han dejado de lado las necesidades y motivaciones del sujeto de aprendizaje (un trabajador adulto) y no toma en cuenta las motivaciones y necesidades de desarrollo personal".

No solamente que a nivel de los centros de educación superior se le ha dado mayor fijación a la mejora de la formación y desarrollo del personal docente, sino que los procesos se han centrado a conocimientos y habilidades propias del puesto en el que realiza sus funciones el personal administrativo, y poco espacio se ha dejado a otras que son complemento de las anteriores, y que tienen que ver más que todo con la formación humana y de motivación, así como de la creación de capital intelectual.

3.5.2 Capacitación y entrenamiento en la gestión de formación y desarrollo del talento humano.

La formación y el desarrollo tiene varios mecanismos para poder cumplir sus cometidos, sin embargo uno de los más usados en el Ecuador y el mundo, es la capacitación, término en el cual hay que detenerse para su mejor entendimiento, pues además la Universidad Técnica de Manabí también tiene en este, su manera de buscar el fortalecimiento de los procesos mencionados dentro de la gestión del talento humano sobre el personal administrativo.

García (2011) expresa que la capacitación es: “Una actividad sistémica, planeada, y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) para que las personas que ocupan un puesto puedan desarrollar sus funciones de manera eficiente”.

La capacitación es de considerar entonces, que es una vinculación mediante la cual puede lograrse ambos hechos, es decir tanto la formación como el desarrollo, lo importante no es solamente incrementar el mero conocimiento acorde a las funciones desempeñadas, sino también de condiciones humanas y de interacción con grupos, además de aprender a pensar y ser creativos por cuenta propia.

Es de resaltar entre de sus características, lo referente a la sistematización y la permanencia, pues ratifica el hecho de que se interrelaciona la formación y desarrollo, con el reclutamiento, la selección, la

evaluación y los demás procesos dentro de la gestión del talento humano; además que bajo una adecuada programación deben tener continuidad bajo una secuencia de temas que aporten progresivamente al conocimiento, aptitudes y actitudes del personal administrativo.

Algo abordado en páginas anteriores es lo relativo a que la ejecución de las capacitaciones o cualquier otra estrategia o táctica para mejorar la formación y desarrollo del talento humano, deben ser evaluadas de manera de que se observe cualitativamente y cuantitativamente el cambio en la persona y en su desempeño en sus funciones, tarea al que muchos autores le denominan entrenamiento.

García (2011) señala que el: “entrenamiento: es la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación, con el propósito de adquirir o desarrollar habilidades psicomotrices en los trabajadores para desarrollar mejor su trabajo”.

Moreira (2013) cita a Candelo y Ortíz (2003), quienes indican que:

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos.

A criterio de las autoras de esta investigación, sería necesario que el entrenamiento se lo implemente como parte misma de la capacitación (dentro de su cronograma), de forma que sea como una especie de evaluación inmediata, y se compruebe la adquisición real y valedera de los conocimientos y habilidades entregadas. Lo importante sería crear una situación lo más parecida a la realidad, circunstancia que es muy compleja, y por eso la persona tiene que directamente en el desarrollo de sus funciones mostrar lo aprendido.

Finalmente, Quiñonez (2009), cita a Sikula (1994) y Gólcher (2006): “Asocian la capacitación con formación a los trabajadores de base, para contribuir a su desempeño actual y la formación con desarrollo a los directivos visto como la preparación e incremento de su potencial futuro”.

Esta conceptualización es muy discriminatoria y limitada, pues no se analizarían variables que puedan medir de mejor manera sus conocimientos y habilidades, sino que se lo hace en referencia a la posición o cargo dentro de la estructura organizacional que posee, dejando de lado que todos los individuos que componen el talento humano deben tener las mismas reglas de juegos para ir creciendo profesionalmente. Lo que sí coinciden con la lógica de toda preparación, es que ambas actividades (capacitación y formación) tienen como resultado el aumento de sus conocimientos, habilidades y capacidades.

3.5.3 Factores fundamentales en la formación mediante capacitaciones

Un estudio realizado por las Naciones Unidas (2005) determinó como factores claves para el éxito de las capacitaciones los siguientes:

- Formación de capacitadores para multiplicar los resultados
- Mantener el protagonismo del estado en la financiación y regulación de la formación profesional, privilegiando a sectores estratégicos.
- Formación de equipos de trabajo asesores de manera permanente y sistemática

Ninguno de los factores mencionados está siendo aplicado por parte de la Universidad Técnica de Manabí, por lo que habría que tomarlos en cuenta en futuros planes estratégicos que puedan implementarse en referencia a los procesos de formación y desarrollo del talento humano.

Es relevante, si se sigue manteniendo a la capacitación como principal mecanismo de formación y desarrollo, que el capital intelectual que se pueda crear, sea transferido integralmente, instaurándose una base de

datos de personas que sostengan los conocimientos en el tiempo, para lo cual es también básico se dote de los recursos monetarios dentro del presupuesto de la universidad, además que se acuda al apoyo y asesoría de entidades públicas que están en la obligación legal de hacerlo (mejora de relaciones públicas).

3.5.4 Tipos de formaciones al talento humano en una organización

El tipo de formación que se escoja por parte de cualquier entidad, deben ser planeadas y evaluadas de forma diferente, dada la gama de actividades que desarrolla el talento humano en tareas administrativas, lo que es importante para que se tome en cuenta en futuras estrategias de cambio en la gestión de formación y su concatenación con el desarrollo humano y profesional de las personas en la Universidad Técnica de Manabí.

Reyes (2012) determina los siguientes tipos de formaciones:

Formación general: Es la que incluye una enseñanza que no es única o principalmente aplicable en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria, sino que proporciona cualificaciones en su mayor parte transferibles a otras empresas o a otros ámbitos laborales.

Dado los niveles de competitividad en la educación superior, es importante que mediante convenios y en base a las becas entregadas, se trate de retener al capital intelectual que se esté formando, y no que por desmotivaciones y nulo desarrollo profesional, puedan formar parte de otro centro de educación superior o de otra empresa cualquiera.

Formación específica: Es la que incluye una enseñanza teórica y práctica aplicable directamente en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria y que ofrece cualificaciones que no son transferibles, o sólo de forma muy restringida, a otras empresas o a otros ámbitos laborales.

Dada la complejidad de la Universidad Técnica de Manabí se han estructurado gran cantidad de departamentos y funciones, de ahí que es importante determinar cuáles son los temas de formación específica que se necesitan para mejorar su accionar-

Es la propia realización de una función en el día a día, lo que provoca la especialización del individuo en un cargo, pero no olvidemos que en su accionar interactúa con otras personas de su mismo departamento o de otros, además con clientes y hasta con autoridades, de ahí la importancia de la formación específica pero también general.

Moreira (2013), explica que: “La capacitación puede efectuarse de manera informal o formal. La informal consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha. Los cursos de capacitación formal pueden durar desde un día hasta varios meses, según la complejidad de la tarea que se enseña”.

En páginas anteriores se revisó que para el caso de la Universidad Técnica de Manabí, y dada su envergadura, las capacitaciones son formales, integrales y continuas, basadas en una programación dentro del plan operativo anual de la institución, con su respectiva correlación con el plan estratégico para el período 2013-2017.

3.6 Fases del proceso de formación y desarrollo

La gestión del talento humano en la actualidad, exige las mismas condicionantes dentro de sus procesos respecto de lo que concierne a los procesos de la administración de recursos productivos, y donde pieza fundamental lo constituye la planificación estratégica.

Fajardo (2013) hace referencia a Reza (2006), quien destaca que: “el proceso de formación está integrado por cuatro fases: El diagnóstico de necesidades, el diseño de planes y programas, la implantación de las acciones de aprendizaje, y evaluación integral del proceso”. Reyes (2010) cita a Chiavenato (2007), el que señala las siguientes fases dentro de la

formación del talento humano: “Diagnóstico de las necesidades de capacitación, desarrollo de planes y programas, impartición o ejecución de la capacitación, y la determinación del proceso de evaluación de los resultados”.

Como se observa, coinciden en mucho los autores anteriores; y en realidad, cada fase se relaciona en mucho con lo que es la planificación estratégica, por lo que sería bueno buscar una mayor proyección de parte de la Unidad de Administración del Talento Humano en cuanto a que se de este hecho en la realidad. Cada uno de los puntos determinados, serán analizados y monitoreados en la investigación de campo respecto de si se ejecutan actualmente en la Universidad Técnica de Manabí.

3.6.1 Diagnóstico de las necesidades de formación

Ascensio (2015) señala la importancia de la determinación de las necesidades de capacitación, indicando que: “Al diagnosticar las necesidades de capacitación se determina el estado real de la empresa en cuanto a las falencias relacionadas a conocimiento, habilidades y actitudes del empleado, que está provocando el problema”.

Como en toda planificación estratégica, y una vez que se tiene establecido la identidad y cultura organizacional, es necesario partir de la realidad actual, de manera de encontrar las principales problemáticas en lo que concierne a formación y desarrollo del talento humano. Los objetivos, estrategias y actividades estarán en concordancia con los inconvenientes hallados para que ocurra un cambio positivo, aprovechando o potencializando las fortalezas.

La detección de necesidades de capacitación (DNC) es un elemento de gran importancia para la elaboración de un programa de capacitación que coadyuve al fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes de las y los servidores y trabajadores del sector público.

González (2010) destaca que: “se debe diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas”.

No solo este diagnóstico es necesario en las grandes empresas de índole privado, sino que también en las públicas y con mayor énfasis en las universidades, pues son grandes cantidades de dineros los invertidos por el estado para su funcionamiento docente y administrativo. Es necesario crear las condiciones para ejecutar investigaciones y técnicas de recolección de datos internos o propios, así como del entorno más cercano, de manera de crearse una base informativa para la toma de decisiones. Hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación posibilita un proceso de retroalimentación en la productividad de las y los servidores y trabajadores públicos.

Para el caso de la Universidad Técnica de Manabí, hasta el momento no se ha desarrollado ningún diagnóstico respecto de este tema, por lo que no se tiene ningún antecedente para poder realizar una comparación de la evolución en cuanto a disminución de eventualidades en formación y desarrollo del talento humano. Es necesario entonces que la Unidad de Administración de Talento Humano pueda implementar una primera evaluación en este sentido, y que sirva como confrontación en el tiempo (desarrollo positivo o negativo).

Es indispensable que la institución en mención pueda entablar como política institucional, la continua y permanente generación de diagnósticos de formación y desarrollo, así como de cada uno de los demás procesos de la gestión del talento humano, más aún cuando las normas técnicas del subsistema de formación y capacitación emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales (2013), en su artículo 7, determina que:

Las Unidades de Administración del Talento Humano, o quien hiciere sus veces, tienen como propósito la detección de necesidades reales de formación y capacitación a todas las instituciones, entidades y organismos

del Estado, con el fin de brindar servicios de excelencia a través de la preparación continua del talento humano del país.

3.7 Formación y desarrollo en instituciones públicas y universidades.

Como se ha revisado en páginas anteriores, es primordial que las actividades llevadas a cabo de formación y desarrollo puedan generar sostenibilidad y sustentabilidad en el tiempo a través de nuevos conocimientos, que aporten y motiven a la creatividad e innovación en la puesta en marcha de soluciones a problemas presentados, convirtiéndose así en un activo intelectual para la organización.

Orizaga (2011) observa la importancia de la formación y desarrollo para los centros de educación superior:

La utilización de elementos de la administración por las universidades no es por un intento de cambiar la naturaleza de sus funciones, sino al contrario, la intención es garantizar el cumplimiento de las mismas a través de contar con capital humano idóneo a sus propósitos. La obtención de su presupuesto depende en gran medida del cumplimiento que realice de trámites y evaluaciones para cumplir el aspecto necesario de control.

Los cambios que se han dado en la Universidad Técnica de Manabí en cuanto a formación y desarrollo, han permitido cumplir de mejor manera con los indicadores de autoevaluación y evaluación externa, lo que como específica ha logrado contar con mayores recursos económicos, con los cuales se debe buscar incrementar estas actividades dentro del proceso de gestión del talento humano.

Pero ¿Qué es el conocimiento y su gestión?. Macías y Aguilera (2012), definen el conocimiento como un: “Estado subjetivo de la mente de la persona individual y de las comunidades dentro de la organización, que se crea a partir de la interacción entre las personas y se encuentra insertado en la cultura social de los miembros de la organización, como documentos, procesos y normas”.

En toda organización es fundamental se logre insertar en la mentalidad y comportamiento del talento humano, la identidad y visualización de los objetivos institucionales, para que todos los desempeños vayan dirigidos en el mismo sentido, siendo esencial la ejecución de procesos de formación y desarrollo en este sentido, de forma que en algún momento los individuos actúen voluntariamente bajo esta condición; es relevante por tanto se implemente una gestión adecuada del conocimiento.

Macias y Aguilera (2012) adicionan que: “Es fundamental para las organizaciones innovar y transformar el conocimiento adquirido por el talento humano, con esquemas generacionales que permita transmitir los conocimientos y procesos de la organización a nuevos recursos potenciales”.

Lo anterior denota algo significativo para el trascurso de esta investigación, y es que no solo es importante establecer mecanismos como la capacitación bajo una programación determinada, sino que las personas que reciban los conocimientos se conviertan a su vez en formadores para otras personas; que en el caso de las universidades pueda extenderse a otros centros de educación superior y a la colectividad en general. La innovación y creatividad deben ser pilares fundamentales impuestos dentro de la programación de formación y desarrollo para cumplir con este cometido.

Enfocando el tema para el sector público y de las universidades, Lara (2011) destaca que:

En el sector público se gestionan activos intangibles, tanto o más que en el sector privado, lo que justifica el creciente interés en los progresos del capital intelectual. De manera similar, las instituciones de educación superior públicas se encuentran inmersas en este proceso y los activos intangibles resultan de gran relevancia debido al hecho de que el conocimiento es el principal output (resultado) e input (insumo) en estas instituciones.

Lo anterior declara la mayor envergadura de crecer en cuanto a la gestión el conocimiento con fines de entablar continua y sosteniblemente el

capital intelectual, y que así se conviertan en el principal activo de la institución, siendo esta una condición obligatoria para centros de educación superior, y además una necesidad en cuanto a su personal administrativo, aun cuando la naturaleza propia de estas entidades es de enseñanza, y su principal motor es el personal docente de las mismas.

3.8 Cultura organizacional y formación y desarrollo del talento humano

Hay que iniciar este tema, estableciendo la conceptualización de la cultura organizacional para luego relacionarla con la formación y desarrollo del talento humano, conociendo que es importante existan las condicionantes necesarias y eficientes para que se tenga una adecuada gestión del conocimiento y del capital intelectual.

Minsal (2010), indica que: “la cultura de una organización comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación”.

Lo anterior dispone y deja claro que la cultura organizacional es impuesta por quienes dirigen la organización, pero que sin embargo puede tener distorsiones en la aplicación y su entendimiento en los empleados, por lo que se requiere su visualización y diagnóstico, para luego apelar a las actividades que puedan darse de formación y desarrollo para cambiar las situaciones problemáticas. Las actitudes del talento humano administrativo para el caso de la Universidad Técnica de Manabí pueden ser modificadas en casos de que se tengan dificultades en el desempeño de sus funciones.

Temas como la globalización, la internacionalización de la educación superior, y los nuevos cambios normativos dados en el ambiente universitario, deben provocar cambios en el comportamiento organizacional, y por tanto en la formación y desarrollo del talento humano.

3.8.1 Cultura organizacional y formación y desarrollo del talento humano en las empresas públicas

Minsal (2010), señala que: Se distingue la cultura formal e informal, se exponen sus elementos, los factores internos y externos que influyen en ella; así como el cambio de cultura y los elementos que son necesarios incentivar y contrarrestar en la búsqueda de una cultura orientada al conocimiento.

La Universidad Técnica de Manabí, ha sido un ícono en la educación superior en la provincia y en el país, y en los últimos años ha mejorado su calificación (de D a B), y dada esta circunstancia ha establecido una estructura y cultura organizacional acorde a su dimensión, debiéndose establecer entonces una identidad basada en la continua e integral formación y desarrollo de su talento humano, incluyendo su personal de apoyo o administrativo.

Pagani (2008) reconoce la importancia de la formación y desarrollo en la adecuación de una cultura organizacional eficiente y correlativa con sus objetivos y fines institucionales (incluido al plan del buen vivir del estado ecuatoriano), por lo que señala que:

Las actividades de formación adquieren en este escenario cambiante una especial importancia ya que se las concibe como una política estrategia para generar cambios organizacionales y para actualizar los conocimientos y competencias de los trabajadores públicos. Se espera que los trabajadores puedan responder a las exigencias y demandas del entorno social y que, mediante un cambio de la cultura organizacional, se genere un Estado más eficiente.

Los cambios en la cultura corporativa han sido evidentes a partir de modificaciones sustanciales en las normativas que rigen la educación superior en el Ecuador; y donde tanto personal docente con el administrativo ha debido sujetarse a estas reglas de juegos nuevas, con lo que se debe orientar a este talento humano hacia nuevos conocimientos acordes a los

recientes parámetros impuestos. Todo cambio produce resistencias en el talento humano de una organización, por lo que habrá que comunicar efectivamente las alteraciones que se produzcan.

3.9 Concepto e importancia del personal administrativo en los centros de educación superior

Pérez (2010) indica que “Un administrativo es una persona empleada en la administración de una empresa o de otra entidad. Su tarea consiste en ordenar, organizar y disponer distintos asuntos que se encuentran bajo su responsabilidad.

A pesar del protagonismo del personal docente dentro de una organización como la universidad, donde la enseñanza es su principal fundamento, las actividades de apoyo en cada uno de los segmentos y áreas administrativas no pueden dejarse de lado en cuanto a su formación y desarrollo; así lo resaltan varios autores al destacar la importancia de estas personas en la gestión de cualquier centro de educación superior.

Muñiz (2013): “El trabajo que hace el personal administrativo, definitivamente, es esencial e importante porque es lo que hace que todo esto funcione. Es una labor que no se puede sustituir de ninguna otra manera y eso es lo que le da la importancia al trabajo que llevan a cabo”.

Campos (2006):

El personal administrativo es un recurso al cual las universidades no deben negar su importancia y aporte en todas las acciones que materializan el servicio educativo. Este personal establece una relación directa en las funciones universitarias: docencia, investigación o extensión; y participa en primera línea en muchas de las áreas vitales, formando parte de una totalidad que actúa desde que inicia el servicio educativo hasta que culmina.

Círculo de Lectores (2004), respecto a la colaboración del personal administrativo indica que: “éste es un elemento clave de los recursos

humanos; su ausencia puede impedir la realización de tareas necesarias para el funcionamiento de la empresa”.

Las actividades administrativas crean un vínculo entre el alumno y la universidad, y facilitan las acciones a desarrollar por los docentes, tomando protagonismos en tareas que son el inicio y fin para la marcha de la enseñanza-aprendizaje, y que sin ellas no podrían ejecutarse las de índole académica. Aquella persona que se desempeña en tareas administrativas también tiene sus propios anhelos profesionales, por lo que también necesita de cobertura de los procesos de formación y desarrollo. Es por tanto esencial el personal administrativo como apoyo y complemento de los docentes en la Universidad Técnica de Manabí.

A nivel reglamentario, y dentro del desarrollo de las actividades de la gestión de la Universidad Técnica de Manabí, así como de las otras que se encuentran en su entorno más cercano, la formación y desarrollo de los docentes se ha visto incrementada notablemente, ya que estos tienen facilidades para el acceso a maestrías, doctorados en el país, incluso en el exterior, para lo cual existen los mecanismos e incentivos necesarios para que se dé este hecho. Esta situación contrasta con lo hecho hasta el momento en lo vinculado con el personal administrativo; criterio basado en los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada.

3.9.1 Desempeño del talento humano

La variable dependiente de este trabajo de titulación es el desempeño en funciones del talento humano administrativo, por lo cual es esencial establecer teorías respecto de este.

Pedraza (2010) cita a Robbins (2004) quien vincula: “el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas”.

Ramírez (2014) refiere a Faria (1995), quien considera el desempeño como: “el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al

contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa”.

Romero (2009) indica que Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo: “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización”.

Se observa que ambos personajes, identifican al desempeño como una actitud reflejada por la persona en su accionar dentro de las funciones que pueda desempeñar, con su relación con otras personas que pudieran tener diferencias en cuanto a sus características particulares, y cuyo resultado vendría a ser finalmente el cumplimiento de objetivos personales, departamentales e institucionales. También ratifican el hecho de que este desempeño puede ser modificado en busca de buenos rendimientos, fundamentalmente mediante la formación continua e integral.

3.9.2 Desempeño del talento humano en las universidades

En la actualidad los desempeños del talento humano tanto docente como administrativo en las universidades, se han vuelto más estricto en busca de la mejora de la calidad en la educación, respecto de otro tipo de organizaciones. Entidades como el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEEACES), Consejo de Educación Superior, monitorean la actividad desarrollada por la Universidad Técnica de Manabí, y en donde el desempeño de las personas se ven reflejadas en indicadores.

Urdaneta (2009), en relación al tema expresa que: “La universidad está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, lo que producen patrones de relación variados y específicos que conectan en lo que se denomina desempeño en funciones”. Esta conceptualización coincide totalmente con las teorías revisadas en relación al desempeño de manera general, pues los resultados medidos de la gestión realizada son globales, pero sin embargo, son los esfuerzos y motivaciones de cada persona que permite cumplir con los objetivos departamentales e

institucionales. El personal docente por tanto, no podría cumplir a cabalidad con sus tareas asignadas, si el desempeño del personal administrativo no es el adecuado. Para Romero (2010):

Las organizaciones universitarias, representan una estructura conocida también como cadena de mando, con actividades y objetivos determinados, especificaciones de las tareas, además de reglamentos bien definidos. Un manejo inadecuado de los procesos que se lleven a cabo dentro de las funciones que desempeñen los trabajadores, podría afectar la buena prestación del servicio en la organización.

La Universidad Técnica de Manabí se ha esmerado en los últimos años (a partir de la promulgación de la Ley Orgánica de Educación Superior) de estructurar los reglamentos indispensables, así como de la gestión por procesos, y a partir de estos los manuales (como por ejemplo el de descripción de los puestos) necesarios para mejorar el desempeño en las funciones de todo el personal, entre ellos el administrativo.

Ha sido fundamental, que dada la envergadura de la Universidad Técnica de Manabí, se haya logrado instaurar un manual de descripción y perfil de todos los puestos o funciones administrativas para la entidad, pues es necesario establecer con fines de medición de desempeño (a manera comparativa) con las competencias que deben tener.

3.10 Descripción del puesto

Se ha creído conveniente continuar este marco teórico por el tema de la descripción del puesto, debido a que el mismo no solamente incumbe o tiene su importancia con relación a los procesos de reclutamiento y selección al momento de realizar la comparación entre las características del puesto con la de la persona opositora, sino que también a la formación y desarrollo, y así lo comprende y ratifica García (2011), quien define a la descripción y perfil del puesto como: “El análisis de la necesidad del puesto y lo que hace el empleado mientras que la evaluación de

desempeño, mediante lo cual se logra conocer en qué áreas se debe capacitar e incrementar el nivel de desempeño”.

Alfonzo (2012) concuerda con lo anterior, e indica lo siguiente: “La descripción de un puesto de trabajo también permite determinar de un modo correcto la formación del ocupante y el programa de desarrollo personal dentro de la empresa”.

El Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) segmenta a cada uno de los servidores públicos en el país, para lo cual ha estructurado grupos ocupacionales y que delimitan las funciones a desempeñar (Servidor público de servicios; Servidor público de apoyo y servidor público en general), así como las exigencias de formación y desarrollo, derivados de la comparación de la descripción de cada puesto o grupo ocupacional con los resultados de sus desempeños.

Hualpa (2011) se enfoca en el tema, pero relacionado a las universidades, donde indica que:

Se determinó que la inadecuada gestión de talento humano genera ineficiencia e ineficacia en la ejecución de los procesos Administrativos de las universidades, es debido a la carencia de procesos y procedimientos documentados en los puestos de trabajo, limitando a que el desempeño laboral del Talento Humano sea eficiente.

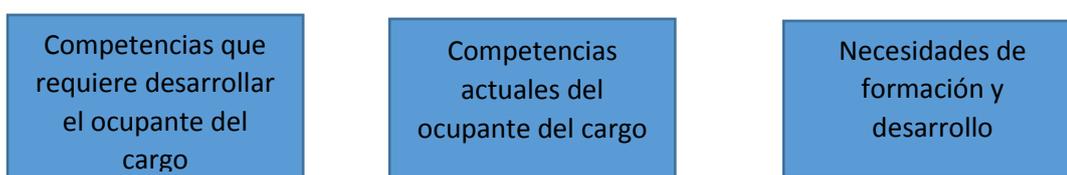
El manual de funciones que ha sido implementado por la Unidad de Administración de Talento Humano de la UTM, permite establecer los parámetros de cada puesto y sus exigencias, de ahí la importancia de este hecho en esta institución, lo que a futuro provocará la mejora de los procesos de reclutamiento y selección, así como los de formación y desarrollo.

3.11 Evaluación de desempeños y necesidad de formación

Para Guzmán (2013): “la evaluación del desempeño está basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por todo los que conforman la institución”.

Figura 2.

Necesidades de desarrollo en base al diagnóstico y evaluación de desempeños



Fuente: Acosta Ivonne-Docente principal de la Universidad de Zulia.

Elaboración: Propia.

Como se puede observar, las necesidades de formación y desarrollo se originan a partir de la evaluación o monitoreo de la actuación del funcionario o servidor, y de lo que está establecido en el manual de funciones, que es lo que se requiere de él, con el fin de buscar eficiencia administrativa.

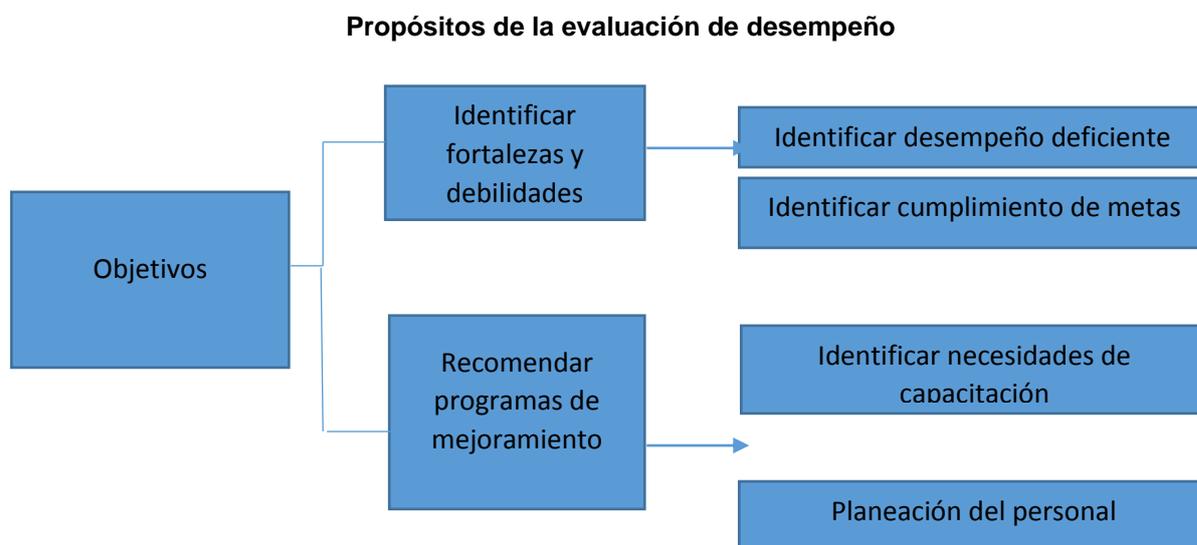
Castro (2007) destaca que:

Es necesario realizar la evaluación del desempeño para poder recibir una retroalimentación adecuada con respecto a su rendimiento y tener una idea de sus potencialidades. Permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y por ende elaborar planes para una adecuada mejora.

La evaluación debe lograr entre sus fines, el conocer debilidades en el desarrollo de las funciones de cada empleado y departamento, además de empoderarse si el proceso de formación y desarrollo está bien fundamentado y estructurado, de forma que mediante un cambio adecuado,

crear fortalezas para la institución, además de desarrollo profesional para el servidor público, de manera que los intereses de ambos estén en equilibrio y se mantenga la motivación y liderazgo.

Figura 3.



Fuente: Universidad de Antioquia.

Elaboración: Propia.

La evaluación de los desempeños del personal administrativo contiene componentes tales como la autoevaluación, la calificación de los jefes inmediatos y de las autoridades de cada facultad, especialmente del decano, en cuyas debilidades se han centrado las capacitaciones, aunque como se verá más adelante en la investigación de campo, falta mucho por abarcar la totalidad de las falencias que se puedan presentar.

En lo que respecta a esta situación sobre las empresas públicas en el Ecuador (y donde está inmersa la Universidad Técnica de Manabí) el artículo 25 de las Normas Técnicas del subsistema de formación y desarrollo, especifica que:

La unidad de administración del talento humano tiene la obligación de supervisar y garantizar la evaluación que debe realizar el servidor o servidora. La evaluación se la realizará bajo los siguientes parámetros:

Satisfacción del usuario (participante).- Comprende la evaluación que se realiza después del programa de capacitación, sobre el facilitador, sobre

la capacitación o tema de capacitación. El puntaje estimado se lo hará sobre 10 puntos.

De Unidad de Administración del Talento Humano o quien hiciere sus veces, (responsable).- Comprende la evaluación que realiza la Unidad de Administración de Talento Humano o quien hiciere sus veces, sobre la operadora o facilitador que ofrece el evento y su cumplimiento y servicio ofrecido. El puntaje estimado se lo hará sobre 10.

Es fundamental ser eficiente en la detección de las necesidades de capacitación, de forma de conocer que es lo que hay que corregir y cambiar, pero además, la evaluación tiene que centrarse en monitorear estrictamente los procesos de capacitación y formación en cada una de sus etapas, para luego conocer si las problemáticas han sido resueltas o se necesitan de tomar otras decisiones. En caso de que los desempeños se vean incrementados, se puede asegurar de mejor manera el desarrollo y motivación del talento humano. Así lo especifica Zarate (2006):

La capacitación y formación de los empleados de carrera está orientada a propiciar el mejoramiento en la prestación de los servicios, a subsanar las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño y a desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados para posibilitar su ascenso en la carrera administrativa.

3.12 Influencia de la formación y desarrollo del talento humano en su desempeño y la productividad de la organización y en las universidades

Cequea (2012) cita a Robbins (2009), el que expresa que: “Numerosos autores han sugerido la relación e influencia que ejerce el factor humano en la productividad y el desempeño de las organizaciones, dicha influencia implica procesos psicológicos y psicosociales que son complejos de cuantificar”. La variable dependiente de este trabajo de titulación tiene relación al desempeño de las funciones del talento humano de índole administrativo en la Universidad Técnica de Manabí, por lo que es necesario

revisar información respecto de la formación y desarrollo y su repercusión sobre la productividad en sus desempeños y la institución.

Mejía y Jaramillo (2006) establecen que: “En la era actual del conocimiento y la información, el factor estratégico de competitividad sostenible de las organizaciones es el capital intelectual, el cual presenta rendimientos crecientes a escala y no se compra, sólo se puede cultivar”. Ascencio (2015) ratifica lo anterior indicando que:

Dentro de los problemas frecuentes que tienen las empresas por la falta de formación y desarrollo del talento humano es la baja productividad. Se recurren en mayor frecuencia en estos problemas cuando se implementa nueva tecnología sin realizar paralelamente acciones de formación profesional, el talento humano debe contar con los conocimientos y habilidades necesarios.

Mejía y Jaramillo (2006) citan a Sastre y Aguilar (2000), los cuales señalan que también en alusión a los criterios precedentes:

Una de las variables determinantes para lograr incrementar la competitividad sostenible de las organizaciones, es la formación de su talento humano. Además, el talento humano es la base del incremento de la productividad y la generación de las innovaciones en las empresas con el fin de mejorar su posición competitiva a través de su diferenciación.

La tecnología y la innovación en su conjunción con el recurso humano, son determinantes para el desarrollo de las empresas, pero de nada valdría contar con estos recursos monetarios y los equipos, si el personal administrativo no cuenta con los conocimientos suficientes para su uso y manejo, y más que todo para innovar y crear tecnología propia, especialmente para cada uno de los procesos que ejecutan en el desempeño de sus funciones.

La definición anterior encuentra la relación entre competitividad y productividad, siendo la segunda de las mencionadas medidas por entidades de evaluación y acreditación como el Consejo de Evaluación, Acreditación y

Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), y bajo estas condiciones se ha exigido al personal administrativo buscar las condiciones necesarias para que su formación profesional este alineado a las funciones desempeñadas.

En cuanto a la competitividad, esta se encuentra muy relacionada con la circunstancia anterior presentada, pues la Universidad Técnica de Manabí a través de la mejora en la formación y desarrollo del talento humano administrativo, aporta a que se encuentre en mejor posición de evaluación y acreditación respecto de otras universidades públicas del medio, y además de otra del orden privado, lo que le trae mayor reconocimiento de la colectividad, y mejora de su imagen institucional.

4.- Visualización del alcance de estudio

El estudio se ha centrado dentro de su alcance a la gestión llevada a cabo por la Unidad de Administración del Talento Humano en la Universidad Técnica de Manabí en lo que concierne a los procesos de formación y desarrollo profesional en el personal administrativo, como base para el desempeño de sus funciones.

5.- Definición de las variables

Variable independiente: estrategias de formación y desarrollo del personal administrativo en la Universidad Técnica de Manabí

Variable dependiente: desempeño de funciones

5.1 Hipótesis

¿Las estrategias de formación y desarrollo del personal administrativo en la Universidad Técnica de Manabí han repercutido en el desempeño de sus funciones

5.2 Variable independiente: Estrategias de formación y desarrollo del personal administrativo en la Universidad Técnica de Manabí

Concepto	Categoría	Indicadores	Items	Técnicas
Proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales.	Planificación de formación y desarrollo	Diagnóstico de situación actual	¿Cuáles cree usted son las principales debilidades y amenazas respecto de la gestión de los procesos de formación y desarrollo del personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí? ¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones el personal administrativo?	Entrevista al Jefe de Talento Humano de la UTM
	Organización y control de la formación y desarrollo	Número de capacitaciones realizadas/Número de capacitaciones ejecutadas.		¿Existe una planificación estratégica para direccionar los procesos de formación y desarrollo del personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí?
		Infraestructura adecuada, y equipos tecnológicos	¿Considera que se cuenta con la infraestructura y equipos adecuados para la realización de actividades laborales? Si () No () Por qué: _____	Entrevista al Jefe de Talento Humano de la UTM
		Formación profesional del personal en relación a los requerimientos del puesto	¿Su formación profesional está acorde al puesto que desempeña en la institución? Si () No ()	Encuesta personal administrativo de la UTM y Entrevista al Jefe de Talento Humano de la UTM
		Evaluación de capacitaciones	¿Se le ha evaluado mediante alguna técnica o mecanismo la efectividad de las actividades de formación ejecutadas Si () No ()	Encuesta personal administrativo de la UTM y Entrevista al Jefe de Talento Humano de la UTM

5.3 Variable dependiente: desempeño de funciones

Concepto	Categoría	Indicadores	Items	Técnicas
Conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o meritos laborales	Funcionalidad y desempeño	Nivel de desempeño de conocimientos y habilidades con exigencias del puesto: funcionalidad	¿Las capacitaciones, talleres o seminarios que usted ha recibido por parte de la institución le han ayudado a mejorar su desempeño laboral? Si () No () Por qué: _____	Encuesta personal administrativo de la UTM
		Aceptación y buen uso de TICs	¿Cuáles han sido las principales actividades de formación llevadas a cabo por su unidad con fines de mejorar los desempeños en cuanto al manejo y aceptación de TICs?	Entrevista al Jefe de Talento Humano de la UTM
		Incentivos no monetarios	¿El nivel de formación adquirido es muy tomado en cuenta para ascensos, promociones o la entrega de algún incentivo?	Entrevista al Jefe de Talento Humano de la UTM
	Clima laboral y organizacional	Nivel de satisfacción en funciones del puesto	¿Cuál sería el nivel de satisfacción en el desarrollo de sus funciones? Bueno () Regular () Malo ()	Encuesta personal administrativo de la UTM
		Motivación		Encuesta personal administrativo de la UTM
		Infraestructura		
		Riesgos de trabajo	¿Se motiva de parte de su jefe inmediato la creatividad en el desempeño de sus funciones? Si () No ()	Encuesta personal administrativo de la UTM
		Salud ocupacional	¿Con que frecuencia se ha capacitado al personal administrativo con fines de mejorar su salud ocupacional y disminuir los riesgos de trabajo?	Entrevista al Jefe de Talento Humano de la UTM

6.- Diseño metodológico

6.1.- Sujeto a investigar

Lo será el talento humano administrativo de la Universidad Técnica de Manabí

6.2.- Tipo de investigación

El tipo de investigación que se ejecutó fue del orden cualitativo, cuantitativo (No experimental y descriptivo), documental, de campo y descriptiva.

7.- Población y muestra

El universo del personal administrativo (empleados) lo componen 307 personas, mientras que la muestra resultó de 175 componentes del personal administrativo. La distribución específica (facultades y departamentos de la universidad) de la población está expuesta en la tabla que a continuación se detalla.

Tabla 5.
Empleados de la LOSEP 2015 de la Universidad Técnica de Manabí

Empleados de la LOSEP 2015			
Instancia	Total	Instancia	Total
Dirección financiera	22	Facultad de ciencias de la salud	11
Área de soporte y mantenimiento	5	Facultad de ciencias humanísticas	11
Asociación de profesores	1	Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas	11
Biblioteca universitaria	11	Facultad de Ciencias Informáticas	8
Carrera de acuacultura	2	Facultad de Ciencias Matemáticas	13
Centro de cómputo y de internet	3	Facultad de Ciencias Veterinarias	5
Centro de estudios de posgrado	1	Facultad de Ciencias Zootecnia	8
Centro de evaluación y acreditación	1	Facultad de filosofía	20
Centro de innovación tecnológica	1	Facultad de Ingeniería Agrícola	1
Centro de promoción y apoyo al ingreso	5	Facultad de Ingeniería Agronómica	12
Comisión de evaluación interno	2	Honorable Consejo Universitario	2
Complejo deportivo	2	Imprentas universitarias	2
Departamento de bienestar estudiantil	4	Instituto de Investigación científica	2
Centro de infraestructura física	5	Instituto de lenguas extranjeras	2
Departamento de defensoría	1	Jardín Botánico	6
Departamento de mantenimiento	2	Parque automotor	3
Departamento de obras universitarias	3	Procuraduría general	6
Departamento de relaciones internacionales	1	Rectorado	2
Departamento de relaciones públicas	2	Relaciones públicas	1
Departamento de seguimiento a graduados	1	Secretaría General	5
Departamento de suelos	5	Tribunal electoral	1
Departamento de tesorería	1	Unidad de bienestar estudiantil	23
Departamento de vinculación	2	Unidad de vinculación	4
Departamento de inclusión	1	Unidad administrativa de talento humano	12
Dirección de planificación	4	Unidad de cultura	6
Dirección de gestión administrativa	8	Unidad de áreas verdes	1
Dirección de infraestructura física	3	Unidad de prevención de riesgos	5
Dirección general de vinculación	3	Colegio Universitario	15
Departamento de relaciones internacionales	1	Vicerrectorado académico	3
Escuela de acuacultura	2	Vinculación general	1
Totales	105		202

Fuente: Página web de la Universidad Técnica de Manabí.
Elaboración; Autoras del trabajo de titulación.

$$n = \frac{PQ \cdot N}{\frac{2}{((N-1) (E / k) + PQ)}}$$

Donde n= Tamaño de la muestra

PQ= Varianza media de la población (0.25)

N= Población o universo

E= Error de muestreo

K= Coeficiente de corrección de error.

Se tomara como K el valor de 2 mientras que para el error admisible de muestreo 5%, para lo cual:

$$n = \frac{0.25 (307)}{(((307-1) (0.0025/4))+0.25)}$$

$$n = \frac{77}{0,19+0.25}$$

n= 175 empleados administrativos de la UTM.

8.- Métodos e instrumentos de recolección de la información

Método inductivo: Con un desarrollo de lo general a lo específico para cada uno de sus componentes.

Analítico: La descripción de los hechos se sustentó en un análisis pormenorizado de las situaciones referentes al tema tratado.

Sintético: Ubicando lo más esencial posible de los temas abordados.

Métodos Estadísticos: La estadística descriptiva fue de vital importancia para el posterior análisis y síntesis en busca de los resultados esperados de forma válida.

En cuanto a los instrumentos de recolección de información, se tuvo a una encuesta ejecutada al talento humano administrativo (empleados) de la institución, así como una entrevista al jefe del departamento respectivo: Econ. Carlos Navas Villalba. Se necesitó también de forma adicional y complementaria la ayuda de fuentes secundarias relacionadas con el tema.

9.- Análisis e interpretación de resultados

9.1 Encuesta al personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí

1.- ¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones el personal administrativo?

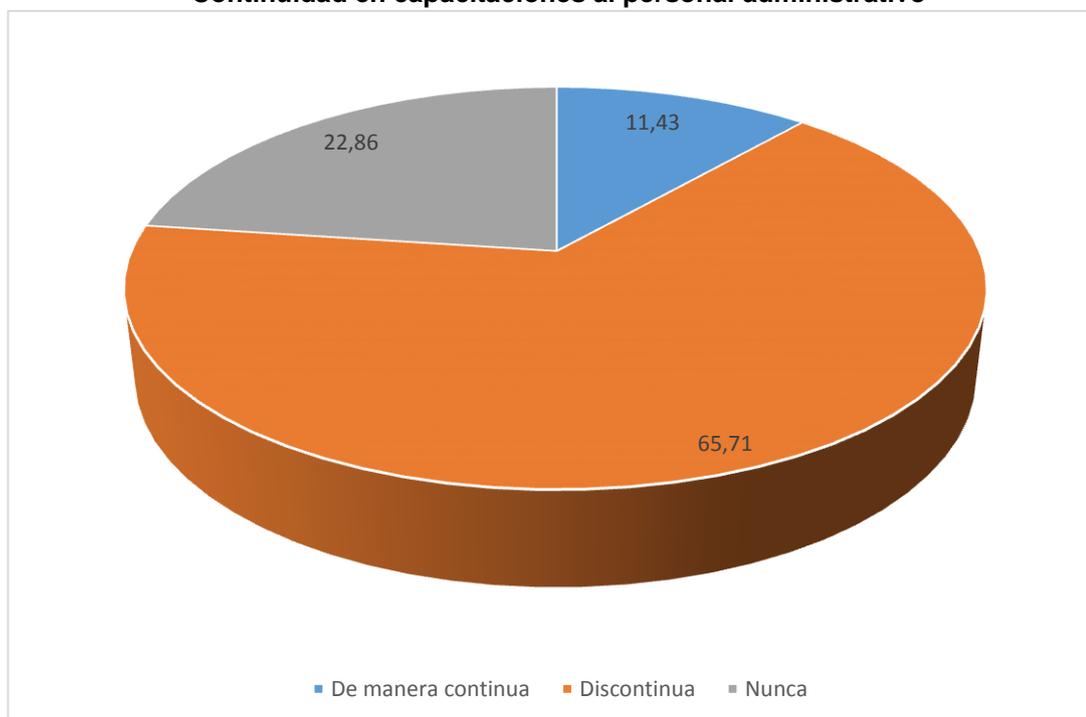
Tabla No 6.
Continuidad en capacitaciones al personal administrativo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De manera continua	20	11,43
Discontinua	115	65,71
Nunca	40	22,86
TOTAL	175	100,00

Fuente: Personal administrativo de la UTM.

Elaboración: Propia.

Figura 4.
Continuidad en capacitaciones al personal administrativo



Fuente: Personal administrativo de la UTM.

Elaboración: Propia.

Análisis e interpretación de resultados de pregunta No 1

Un 65,71% de los encuestados han indicado que de forma discontinua reciben capacitaciones, un 22,86% nunca y un 11,43% de manera continua.

La capacitación es la actividad que más realizan las empresas dentro de sus procesos de formación, las cuales deben estar direccionadas a cubrir falencias que se están presentando o que se pueden presentar en el accionar del talento humano, y es realmente preocupante los resultados obtenidos, lo que tiene como principal razón, que es al personal docente a quien se le ha prestado mayor atención, no solo de parte de la propia directriz de la Universidad Técnica de Manabí, sino especialmente de entidades del estado, dada la naturaleza propia de la misma, que es de enseñanza.

Será importante conocer las necesidades reales de cada servidor público en la organización, en conjunto a si sus capacidades y habilidades actuales están acordes a los requerimientos o perfil del puesto.

2.- ¿Su formación profesional está acorde al puesto que desempeña en la institución?

Tabla 7.

Correlación de formación profesional con requerimientos del puesto ocupado

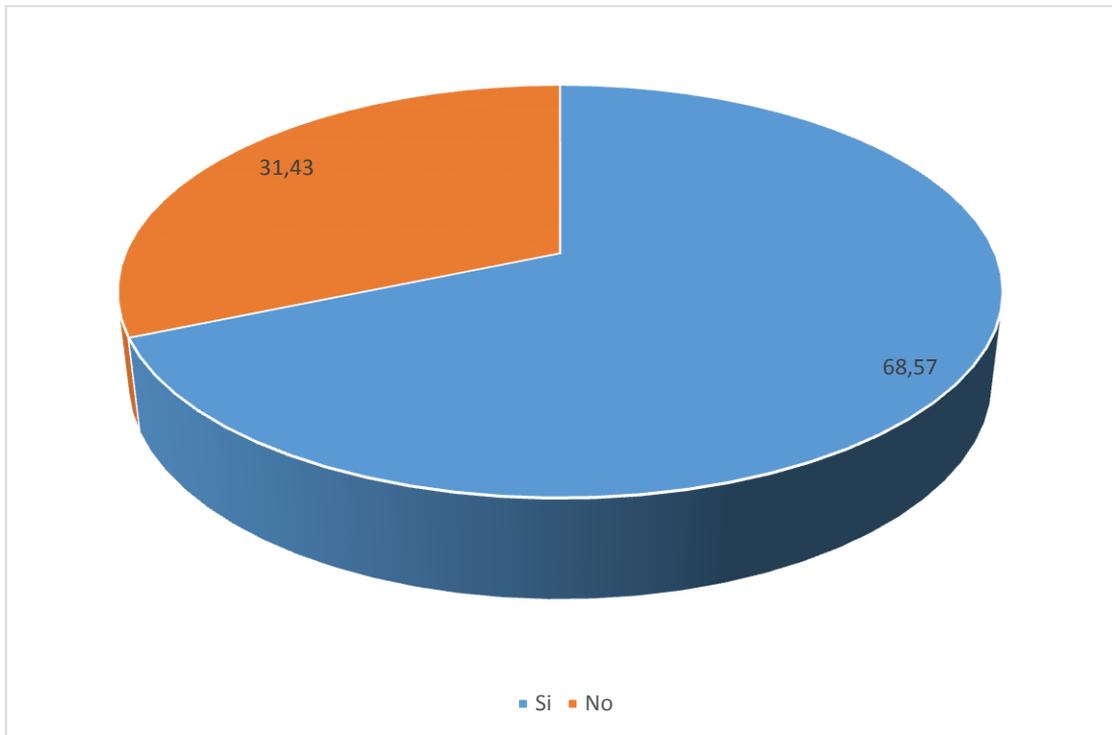
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	120	68,57
No	55	31,43
TOTAL	175	100

Fuente: Personal administrativo de la UTM.

Elaboración: Propia.

Figura 5.

Correlación de formación profesional con requerimientos del puesto ocupado



Fuente: Personal administrativo de la UTM.

Elaboración: Propia.

Análisis e interpretación de resultados de pregunta No 2

Un 68,57% de los encuestados señalan que su formación profesional sí está acorde al puesto que desempeña en la institución, mientras que un 31,43% se han manifestado de manera negativa.

Los resultados demuestran la necesidad de formar capacidades y habilidades en el personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí; y aun cuando se ha pedido total transparencia y sinceridad en las respuestas, puede que el porcentaje de respuestas negativas en esta pregunta pudiera ser mayor; lo que debe promover la detección de las necesidades reales de formación.

Estos resultados, se derivan de la aplicación no adecuada de los procesos de reclutamiento y selección (primer contacto de la empresa con el oponente al puesto), dentro de la gestión del talento humano de la entidad, pues es aquí donde mediante diversas técnicas se atrae y elige a la persona que más coincidencia tenga en sus habilidades y capacidades con el perfil del puesto, lo que está siendo complementado con la ausencia de capacitaciones integrales y continuas.

3.- ¿Cuál sería el nivel de satisfacción en el desarrollo de sus funciones?

Tabla 8.

Nivel de satisfacción en el desarrollo de sus funciones

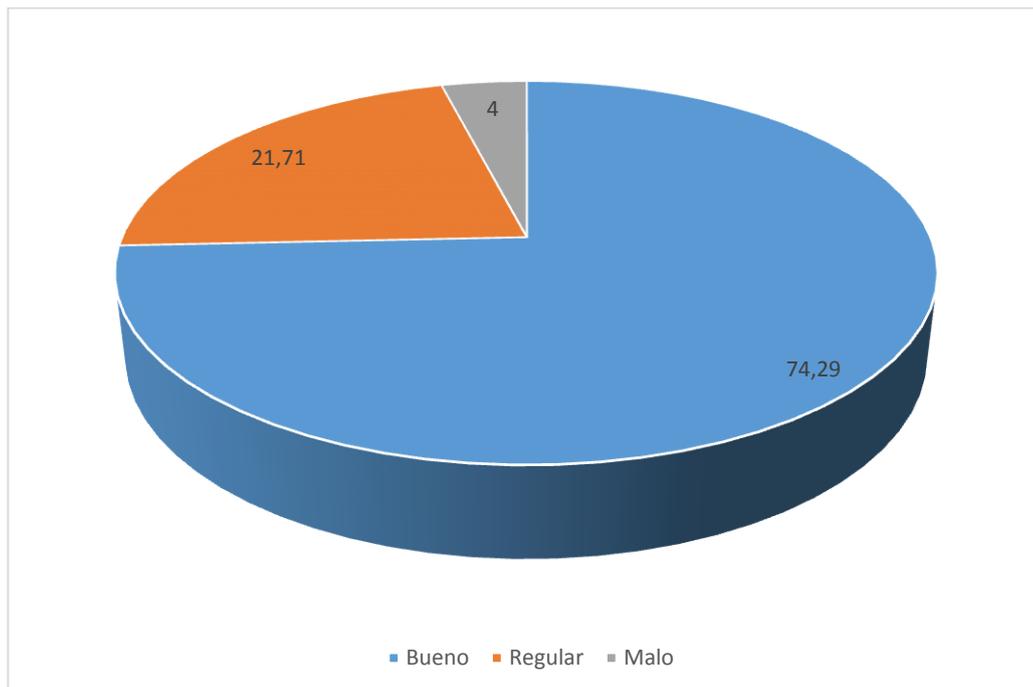
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	130	74,29
Regular	38	21,71
Malo	7	4
TOTAL	175	100

Fuente: Personal administrativo de la UTM.

Elaboración: Propia.

Figura 6.

Nivel de satisfacción en el desarrollo de sus funciones



Fuente: Personal administrativo de la UTM.

Elaboración: Propia.

Análisis e interpretación de resultados de pregunta No 3

Un 74,29% del personal administrativo encuestado, expresa que si se encuentra satisfecho en el desarrollo de sus funciones dentro de su puesto asignado, un 21,71% de manera regular, y un 4% se encuentra insatisfechos.

Esta pregunta tiene mucha relación con la anterior (No 2), y es que si bien es cierto, mucho del personal ha sido franco en detallar que su formación propia, no es la más adecuada para el puesto desarrollado y requerido, estas tienen plena satisfacción al ejecutar sus labores, lo que evidencia que existen los incentivos y la ejecución de estrategias de motivación y desarrollo profesional y personal.

Estos resultados de satisfacción muestran a su vez, una orientación de sus esfuerzos y desempeños hacia el cumplimiento de los objetivos departamentales e institucionales, sin embargo habrá que tomar en consideración, que hay un porcentaje algo considerable de insatisfacción, por lo que habrá que buscar mayor detalle de sus causas, para implementar estrategias válidas en la corrección de esta problemática.

4.- ¿Considera que se cuenta con la infraestructura y equipos adecuados para la realización de actividades laborales?

Tabla 9.

Condiciones de infraestructura y equipos para la ejecución eficiente de funciones.

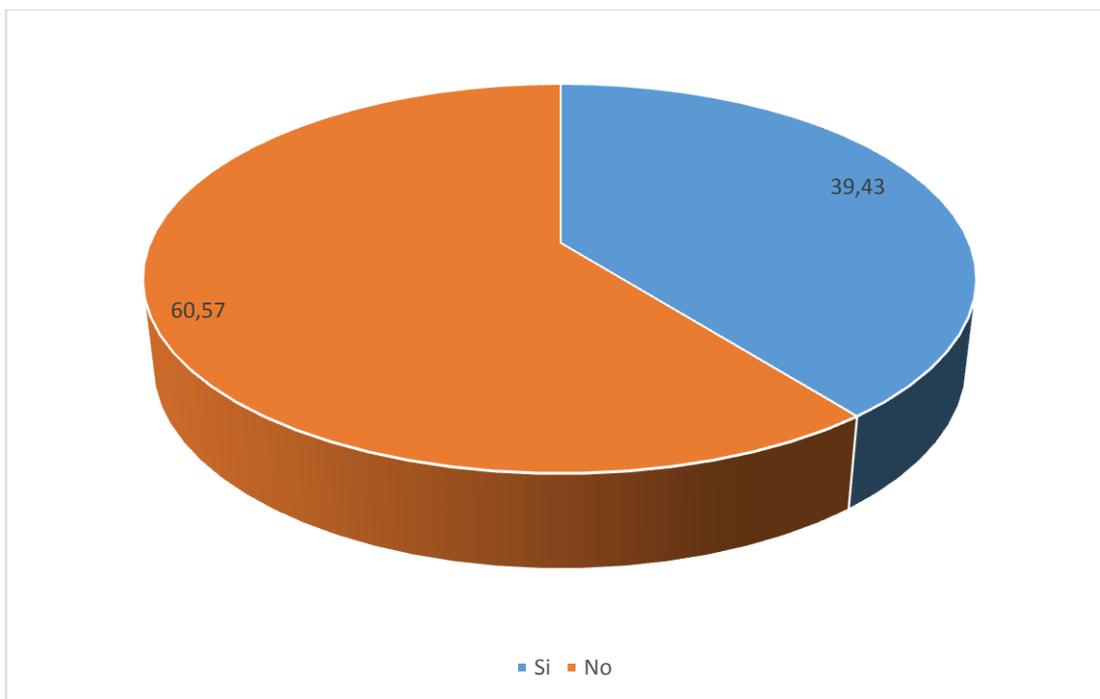
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	69	39,43
No	106	60,57
TOTAL	175	100

Fuente: Personal administrativo de la UTM.

Elaboración: Propia.

Figura 7.

Condiciones de infraestructura y equipos para la ejecución eficiente de funciones



Fuente: Personal administrativo de la UTM.

Elaboración: Propia.

Análisis e interpretación de resultados de pregunta No 4

Un 60,57% de los encuestados manifestaron a esta pregunta, que no cuentan con la infraestructura y equipos adecuados para la realización de sus actividades laborales, y un 39,43% han contestado de manera positiva.

La formación, así como el desarrollo personal y profesional depende en mucho de los conocimientos adquiridos, a tal punto que el individuo que ejerce una función se convierta en capital o activo intangible para la organización; sin embargo un complemento necesario como son los equipos deben estar acordes a la actualidad, y a brindar eficiencia en el servicio prestado. Estos son parte también del clima laboral que rodea a la entidad, por lo que causa preocupación los resultados obtenidos.

De manera general, la infraestructura en la Universidad Técnica de Manabí ha mejorado, pero mucho más para lo que concierne estrictamente al personal docente; además que la crisis económica, conjuntamente con la eliminación de ingresos propios, ha golpeado al alma mater durante los últimos años, y las inversiones en este rubro se han visto disminuido. Muchas veces para la compra de papel y otros útiles de oficina hay que acudir a la autogestión.

5.- ¿Las capacitaciones, talleres o seminarios que usted ha recibido por parte de la institución le han ayudado a mejorar su desempeño laboral?

Tabla 10.

Influencia de la formación en el desempeño laboral

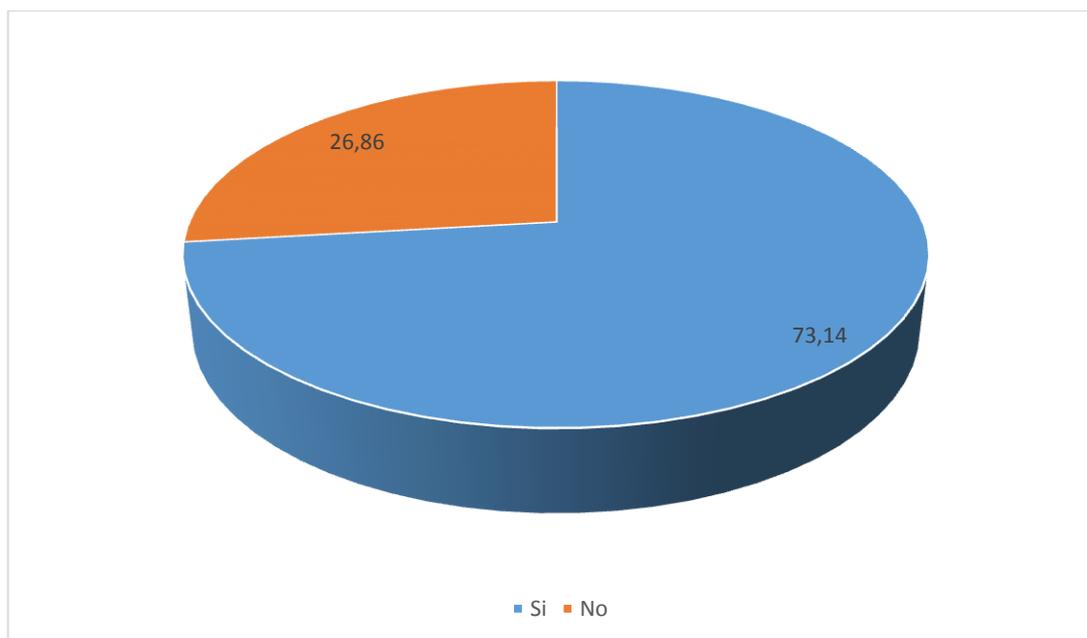
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	128	73,14
No	47	26,86
TOTAL	175	100

Fuente: Personal administrativo de la UTM.

Elaboración: Propia.

Figura 8.

Influencia de la formación en el desempeño laboral



Fuente: Personal administrativo de la UTM.

Elaboración: Propia.

Análisis e interpretación de resultados de pregunta No 5

Un 73,14% de los encuestados indicaron que las capacitaciones, talleres o seminarios recibidos por parte de la institución, sí han mejorado su desempeño laboral, y un 26,86% no lo piensan así.

Dentro de este trabajo de titulación, el desempeño es la variable dependiente a verificar en sus efectos, respecto de la influencia de los procesos de formación y desarrollo establecidos en la gestión de la Unidad de Administración de Talento Humano de la Universidad Técnica de Manabí.

Debiera existir poca respuestas negativas en relación a este hecho, por lo que al haber un porcentaje considerable de personas a las que las capacitaciones y demás actividades de formación, no le han permitido mejorar sus desempeños, es fundamental que la entidad pueda detectar falencias que se pueden estar dando en la gestión de formación, pues no están logrando su objetivo de manera adecuada y total. Es necesario también se pueda evaluar los desempeños de manera correcta, de forma de localizar estas anormalidades, y así tomarse los correctivos.

Las principales causas para las respuestas de aquellos encuestados que se manifestaron de forma negativa, es debido a que los temas tratados en las capacitaciones son muy generales, y no demuestran la realidad actual, y que estén relacionados con las funciones específicas de los puestos que son desarrollados por ellos.

6.- ¿Con que frecuencia se ha capacitado al personal administrativo con fines de mejorar su salud ocupacional y disminuir los riesgos de trabajo?

Tabla 11.

Frecuencia de formación en salud ocupacional y riesgos de trabajo

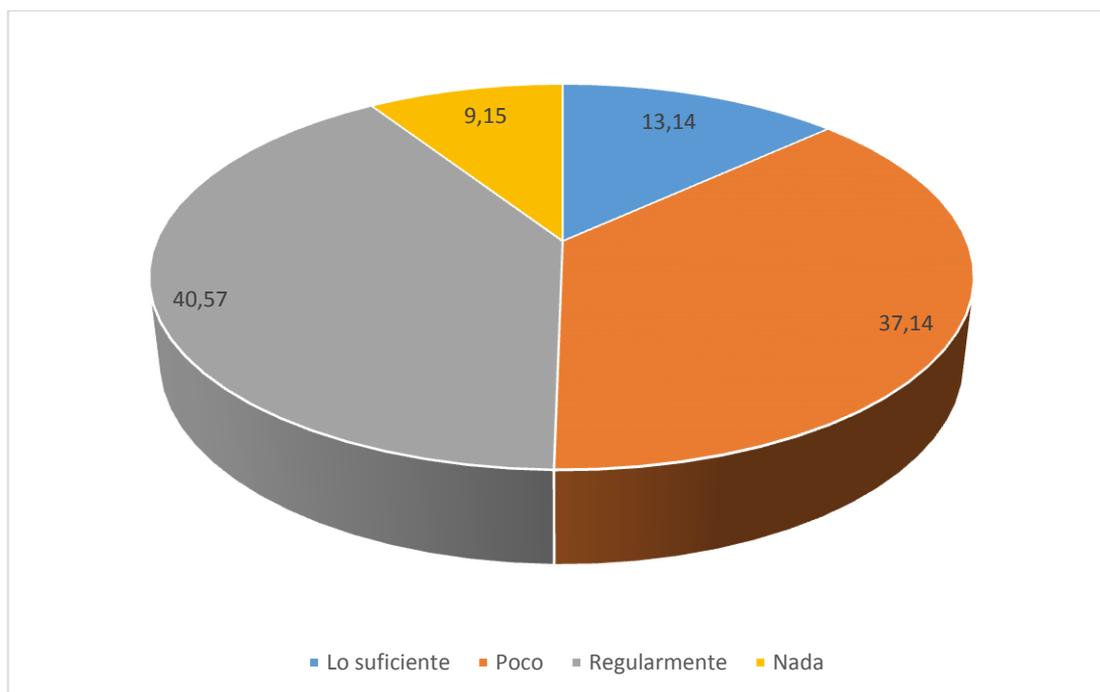
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lo suficiente	23	13,14
Poco	65	37,14
Regularmente	71	40,57
Nada	16	9,15
TOTAL	175	100

Fuente: Personal administrativo de la UTM.

Elaboración: Propia.

Figura 9.

Frecuencia de formación en salud ocupacional y riesgos de trabajo



Fuente: Personal administrativo de la UTM.

Elaboración: Propia.

Análisis e interpretación de resultados de pregunta No 6

Un 40,57% de los encuestados manifiestan que de manera regular se los capacita respecto de salud ocupacional y riesgos de trabajo, un 37,14% poco, un 13,14% lo suficiente, y un 9,15% nada.

El clima laboral es una variable importante dentro del desarrollo profesional, pues la entidad debe formar las condiciones adecuadas para que la persona pueda contar con su salud en buen estado, de tal forma de disminuir su ausentismo, y que su desempeño sea el mejor en el día a día.

Es fundamental se capacite a todo el talento humano en estos temas, de forma que ante cualquier eventualidad o presencia de algún riesgo laboral, la persona pueda reaccionar y exigir mediante su conocimiento y participación, se mejore la situación anómala.

En la Universidad Técnica de Manabí, desde hace un tiempo atrás, ya se ha tomado mayor conciencia en cuanto a este asunto, de ahí que poco a poco la formación y desarrollo giré alrededor de estas circunstancias tan relevantes para la mejora de los desempeños.

7.- ¿Se motiva de parte de su jefe inmediato la creatividad en el desempeño de sus funciones?

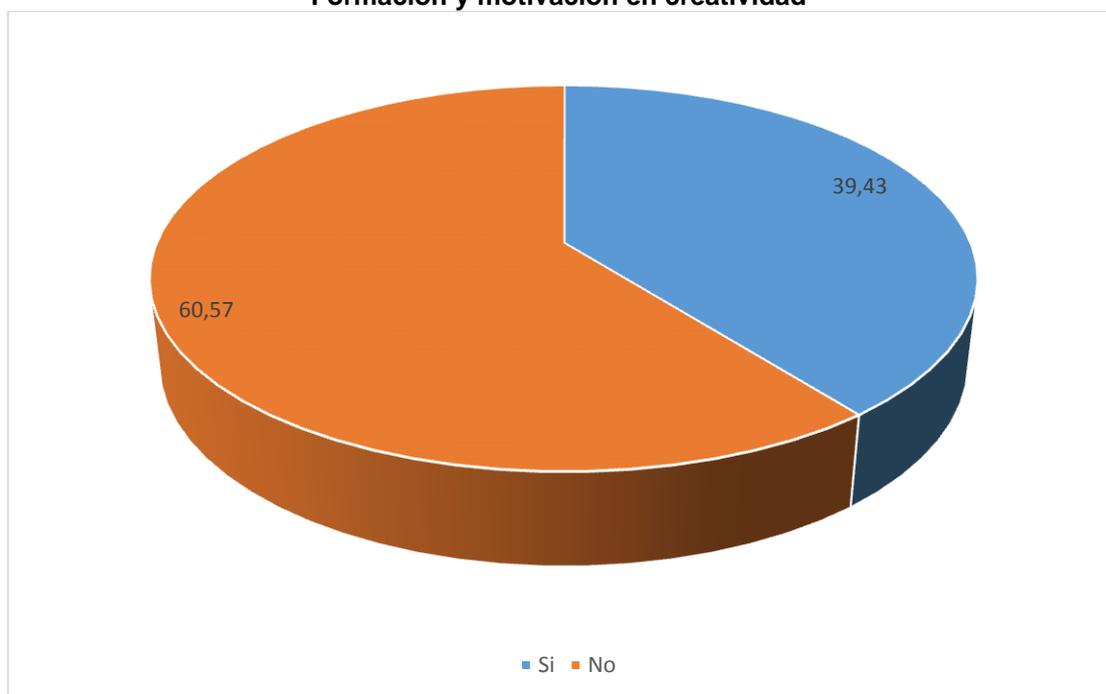
Tabla 12.
Formación y motivación en creatividad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	69	39,43
No	106	60,57
TOTAL	175	100

Fuente: Personal administrativo de la UTM.

Elaboración: Propia.

Figura 10.
Formación y motivación en creatividad



Fuente: Personal administrativo de la UTM.

Elaboración: Propia.

Análisis e interpretación de resultados de pregunta No 7

Un 60,57% del personal administrativo encuestado manifiesta que no se motiva de parte de su jefe inmediato a la creatividad en el desempeño de sus funciones, y un 39,43% por el contrario si lo consideran.

La creatividad y la innovación son dos puntales fundamentales en la actualidad de cualquier empresa, mucho más si se trata de un centro de educación superior, y aun cuando la naturaleza de las universidades se enfocan más al ámbito académico, el personal administrativo debe crear e innovar tecnológicamente en la búsqueda de soluciones a problemáticas, no olvidando que este se encuentra inmiscuido dentro de los procesos de apoyo, y son un complemento de la docencia.

Es necesario, se incorpore una cultura corporativa e identidad que pueda fomentar la creatividad e innovación en todo el talento humano de la universidad, cultivándolo principalmente por medio de su formación en sus diferentes actividades, la creatividad con dosis de liderazgo, de forma que esta se propague efectivamente.

8.- ¿El nivel de formación adquirido es muy tomado en cuenta para ascensos, promociones o la entrega de algún incentivo?

Tabla 13.

Satisfacción en cuanto a la motivación del desarrollo profesional

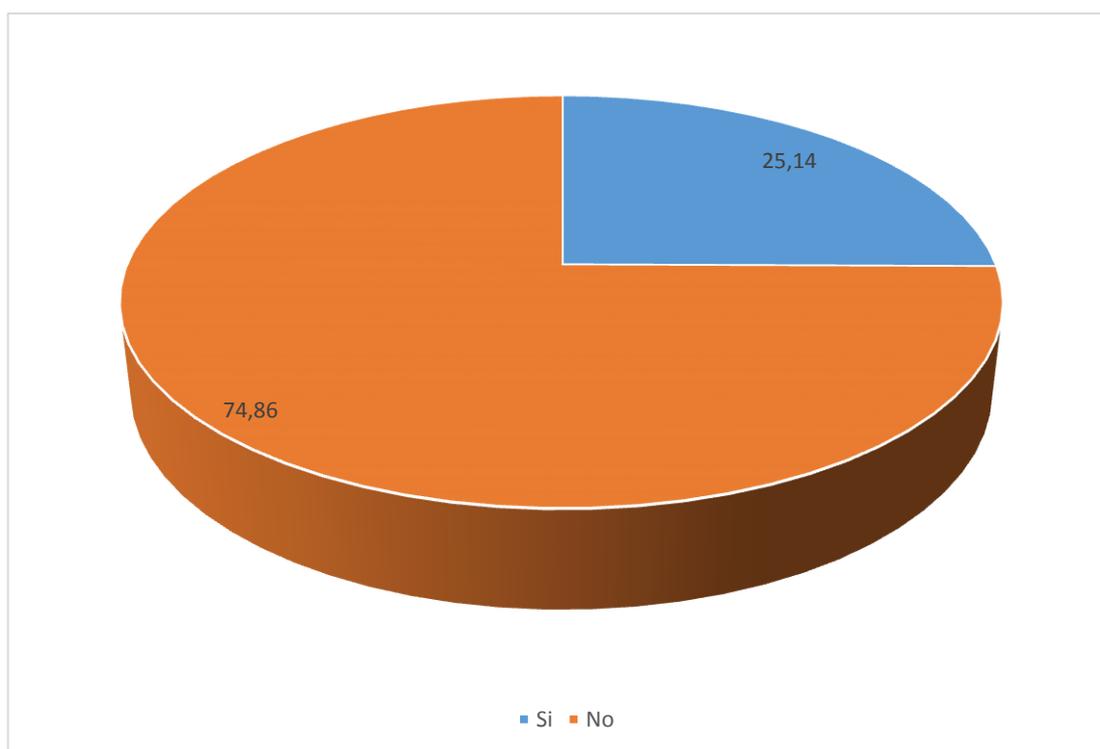
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	44	25,14
No	131	74,86
TOTAL	175	100

Fuente: Personal administrativo de la UTM.

Elaboración: Propia.

Figura 11.

Satisfacción en cuanto a la motivación del desarrollo profesional



Fuente: Personal administrativo de la UTM.

Elaboración: Propia.

Análisis e interpretación de resultados de pregunta No 8

Un 74,86% de los encuestados expresaron que el nivel de formación no es tomado en cuenta en sus ascensos o promociones, y un 25,14% se han manifestado de manera positiva.

La gestión del talento humano debe estar centrada en el paradigma del equilibrio entre los intereses de la persona que ocupa un puesto, respecto de los organizacionales, de ahí que la formación debe conllevar a convertir al individuo en capital intelectual para la institución, pero también debe encontrarse motivado mediante su desarrollo en la empresa, y por tanto sus ascensos y promociones en la estructura orgánica.

Una de las causas fundamentales de las actividades de formación, debe ser que se mejore los desempeños, y que estos sean observados por los directivos con total transparencia, participación y claridad, sin embargo, y a pesar de que normativamente y organizacionalmente se ha mejorado en la Universidad Técnica de Manabí en este sentido, todavía existe insatisfacción en relación a esta circunstancia.

A nivel de los docentes se da una mejor situación, pues existe a nivel macro y micro su respectiva ley de escalafón, más no así para el personal administrativo, limitante que es causal de las circunstancias presentadas en esta pregunta.

9.- ¿Se le ha evaluado mediante alguna técnica o mecanismo la efectividad de las actividades de formación ejecutadas

Tabla 14g.

Evaluación de actividades de formación ejecutadas

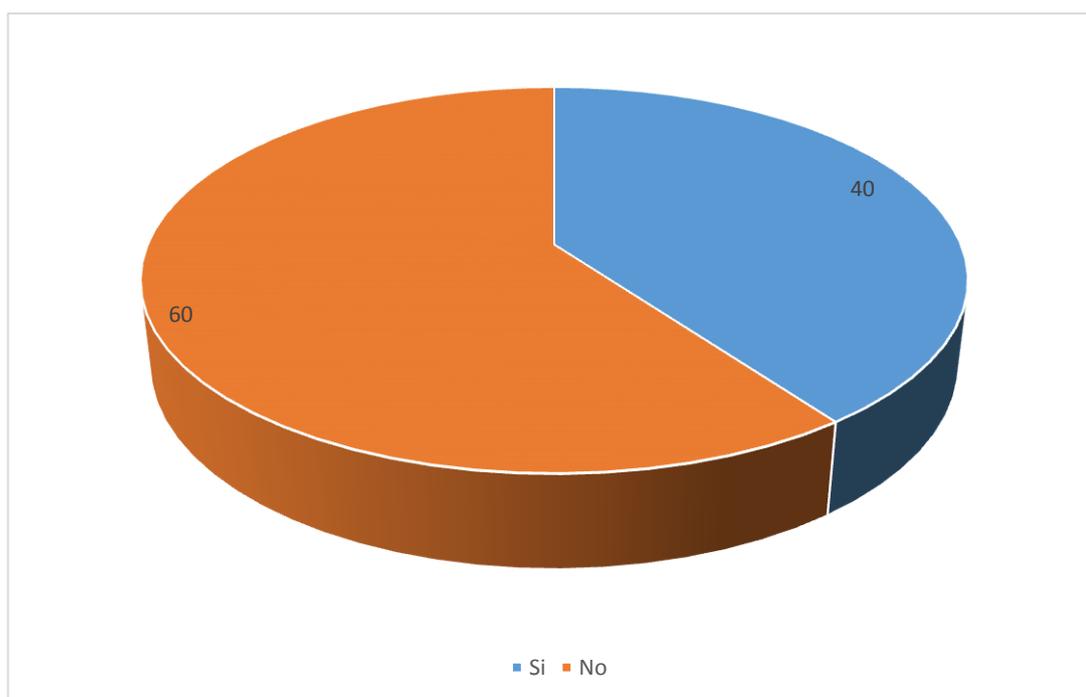
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	70	40
No	105	60
TOTAL	175	100

Fuente: Personal administrativo de la UTM.

Elaboración: Propia.

Figura 12.

Evaluación de actividades de formación ejecutadas



Fuente: Personal administrativo de la UTM.

Elaboración: Propia.

Análisis e interpretación de resultados de pregunta No 9

Un 60% del personal administrativo encuestado, ha indicado que no se le ha evaluado mediante alguna técnica o mecanismo la efectividad de las actividades de formación ejecutadas, mientras que un 40% han establecido su parecer positivamente.

Como se ha revisado en una pregunta anterior, las capacitaciones no se realizan de forma frecuente, además que para gran parte del personal administrativo, las mismas no le han servido para mejorar sus desempeños en las funciones asignadas dentro de su departamento, lo que resalta aún más se pueda evaluar cada una de las capacitaciones, talleres o seminarios impartidos.

Además, es importante también se evalúe el éxito de la formación no solamente en el trascurso y finalización de las diferentes capacitaciones impartidas, sino también en el mismo desempeño de las funciones.

El personal administrativo debe por uno u otro mecanismo (sería mejor por iniciativa de la Unidad de Administración de Talento Humano) hacer conocer sus necesidades más primordiales y prioritarias, de forma que el plan de capacitaciones que se pueda estructurar produzca los efectos deseados en el desempeño, y así existan mejores parámetros de medición de los resultados.

9.2 Entrevista al jefe de talento humano de la Universidad Técnica de Manabí: Econ. Carlos Navas Villalba

1.- ¿Cuáles cree usted son las principales debilidades y amenazas respecto de la gestión de los procesos de formación y desarrollo del personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí?

El entrevistado, el Econ. Navas, determinó, que es una respuesta muy compleja, pues se deben topar con muchas situaciones anómalas. El modo conductual se mide por competencias y conductas, es decir al conocimiento de las tareas a llevar a cabo, y a estar consciente de lo que hay que saber para hacer en un ambiente cambiante, y hay muchas resistencias a lograr dichos cambios, y se realizan las funciones bajo la conformidad y realizar lo mínimo sin mayor esfuerzo, y sin mostrar todo el potencial, existiendo una gran restricción. Las situaciones anteriores, no permiten lograr las metas en cuanto al desempeño departamental.

Como interpretación a esta pregunta, habrá que señalar que dentro de un departamento tan elemental como el de gestión de talento humano, deben producirse varias deficiencias y amenazas que pueden atentar contra su normal funcionamiento, sin embargo, todas estas pueden eliminarse en base a un plan de mejoras, el cual puede tener estrategias y actividades, pero que de no tener la aceptación y convencimiento del personal para su ejecución, de nada valdría; que es lo que a decir del Econ. Carlos Navas, se convierte en la principal dificultad en el desarrollo de sus funciones. Se puede establecer un plan de capacitación adecuado a las necesidades reales de los servidores, sin embargo, la resistencia al cambio limita la efectividad de estas, dentro del proceso de formación y desarrollo.

2.- ¿Existe una planificación estratégica para direccionar los procesos de formación y desarrollo del personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí?

El parecer del Econ. Carlos Navas, en relación a esta pregunta, es que es el Departamento de Planificación Integral quien realiza el Plan General de la Universidad, compuesto por todos los planes operativos de las partes administrativas y académicas, y donde cada unidad tiene sus procesos para que estos se cumplan dentro de la planificación, la Unidad de Administración de Talento Humano solo sirve de apoyo.

La apreciación de las autoras de esta investigación, es que la Universidad Técnica de Manabí tiene su Plan Estratégico para el período 2013-2017, y es bastante lo abarcado dentro de sus objetivos y estrategias respecto de lo que concierne a formación y desarrollo del personal administrativo (Ver marco teórico). La Unidad de Administración de Talento Humano tiene su propio plan, según explicación del Econ. Navas, en el cual se detallan capacitaciones, pero ya en su ejecución estas no son continuas; y es la falta de recursos monetarios, la principal causa para que se de este hecho.

3.- ¿Su formación profesional está acorde al puesto que desempeña en la institución?

El Economista Navas, supo explicar que su título profesional es de economista, y que además posee una maestría en Educación y Desarrollo Social, y un diplomado en salud ocupacional. Expuso que de acuerdo al manual de puestos, donde se describe los perfiles para cada puesto, la Unidad de Administración de Talento Humano puede ser dirigido por un ingeniero industrial, un ingeniero comercial y economista, este último porque dentro de sus competencias tiene que ver mucho el aspecto socio-económico, con lo cual se está cumpliendo con esta parametrización. El

economista se identifica con poseer competencias técnicas, profesionales y humanas para la dirección de la unidad en mención.

La respuesta a esta pregunta, refleja un direccionamiento adecuado a lo que se requiere en la actualidad en la dirección de personal administrativo, es decir, que quienes dirijan el rumbo del departamento o unidad que tiene a cargo la gestión del talento humano, tengan los conocimientos y habilidades necesarias, y que logre enrumbar los procesos de formación y desarrollo, hacia el cumplimiento de las exigencias de las normativas generales, con el evidente mejora de la motivación y funcionalidad en los puestos de los diferentes departamentos de la Universidad Técnica de Manabí.

4.- ¿Cuáles han sido las principales actividades de formación llevadas a cabo por su unidad con fines de mejorar los desempeños en cuanto al manejo y aceptación de TICs?

El entrevistado expuso que dentro de las capacitaciones al personal administrativo, y particularmente a las secretarías de cada facultad, se han desarrollado capacitaciones y talleres teóricos y prácticos, con fines de mejorar el uso y manejo de herramientas de comunicación e información (principalmente en relación a la web 2.0) que tienen que utilizar a diario.

Es importante en la mejora de los desempeños del personal administrativo, se logre manejar adecuadamente las TICs. El criterio emitido por el Econ. Navas, coincide con el cumplimiento de las metas logradas en cuanto a formación y desarrollo personal, pues este tipo de capacitaciones son las que más se han brindado al personal administrativo. Así, un 50% de servidores amparados en la LOSEP han sido debidamente capacitados en el uso de herramientas informáticas, cuantificación lograda gracias a la planificación y desarrollo de jornadas de capacitación sobre el sistema Open Office, Sistemas de Gestión Documental, Internet y Correo.

5.- ¿El nivel de formación adquirido es muy tomado en cuenta para ascensos, promociones o la entrega de algún incentivo?

Los ascensos se dan por concurso de mérito y oposición en las instituciones del estado, en base a los manuales de descripción de puestos, los cuales están definidos por formación profesional (título de tercer nivel, cuarto nivel, etc), lo que conlleva a una puntuación dentro de las directrices del subsistema de selección del personal.

La interpretación que se le otorga a esta pregunta, es que los ascensos y promociones deben depender en mucho de la actuación presente de cada empleado en el desarrollo de sus funciones, lo que obedecerá del incremento de sus conocimientos y habilidades, y en que realmente se convierta en un activo intelectual de la institución. La respuesta a esta pregunta, evidencia mejoras a nivel del escoger a las personas en caso de ascensos o promociones, en lo que concierne a la reglamentación, lo que puede traer consigo, un mayor interés de los servidores a ser formados más continuamente y a incrementar para bien sus desempeños, en búsqueda de sus logros personales y profesionales.

6.- ¿Se motiva de parte de su jefe inmediato la creatividad en el desempeño de sus funciones?

Sí, aunque falta mucha pro-acción, y el mirar más allá sin juzgar a nadie. La forma de solucionar problemas por cuenta propia, siempre se comunica y motiva.

De igual manera, el criterio del Econ. Navas, refuerza los resultados obtenidos en la pregunta No 7 de la encuesta realizada al personal administrativo de la entidad, por lo que se ratifica la ausencia de formación a estos empleados en cuanto al tema de la creatividad; aspecto que de mejorarse, puede ayudarlos a motivarse y asumir mayores responsabilidades por cuenta propia. Es importante se establezcan capacitaciones, de manera de crear una cultura e identidad en este talento

humano, para que la creatividad pueda surgir de manera espontánea y en gran medida.

7.- ¿Con que frecuencia se ha capacitado al personal administrativo con fines de mejorar su salud ocupacional y disminuir los riesgos de trabajo?

En cuanto a esta pregunta No 6, el Jefe de la Unidad de Administración del Talento Humano, expresó que es parte determinante o definida en la gestión del talento humano, el llevar una matriz de salud ocupacional, sin embargo es una situación muy compleja en su cumplimiento, debido a su necesidad y determinantes presupuestarias elevadas. La Unidad de Administración de talento humano solo sanciona el no cumplimiento de ciertas normativas, mientras que las capacitaciones las realiza la respectiva Unidad de Prevención de Riesgo y de Salud Ocupacional.

En la actualidad, se está desarrollando un proyecto de propensión de una salud profesional, donde se van a tomar en cuenta la mejora de la salud ocupacional.

Esta pregunta ha sido contrapuesta con los resultados de la pregunta No 6 de la encuesta ejecutada al personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí, y coinciden en mucho; con lo que queda demostrado que aunque el tema de la seguridad y salud ocupacional, está recién empezando a ser tomada en cuenta en actividades de formación y desarrollo (dada su relevancia actual), todavía falta mucho por desarrollar y fomentar a través de capacitaciones al personal administrativo; y es el alto costo que conlleva su adecuada aplicación, así como su puesta en práctica, lo que determina esta situación.

Es fundamental se pueda brindar mayor conocimiento respecto al tema, de forma de que a corto y mediano plazo, no se produzcan enfermedades y accidentes laborales, que puedan traer altos niveles de ausencia y bajos desempeños.

8.- ¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones el personal administrativo?

El Jefe de la Unidad de Administración del Talento Humano, supo indicar que los reglamentos del servicio público establecen o definen entidades del estado que están obligados a brindar capacitaciones (como el IAEN Y SECAP), pero no se ha aprovechado esta coyuntura debido al costo adicional que conllevaría. Las capacitaciones se hacen por tanto con recursos propios, y se cumple con un plan de capacitación de forma obligatoria y dispuesta por normativa. En el 2016 se llevan a cabo dos capacitaciones a las secretarias, que son puntales dentro del personal administrativo.

En resumen, dada la explicación del Econ. Navas, es muy poco lo que se está haciendo respecto de formación, además que no están satisfaciendo las necesidades reales de este talento humano, criterio complementado y correlacionado con los resultados de la pregunta No 1 de la encuesta al personal administrativo.

A criterio de las autoras de este trabajo de titulación, es fundamental se apliquen diagnósticos de la situación en cuanto a la formación, además de estructurar convenios mediante el uso de las relaciones públicas, de forma de incrementar el número de eventos relacionados a la formación del personal administrativo, pues en la actualidad la poca continuidad de este tipo de capacitaciones están dificultando el normal desarrollo y desempeño de las funciones ejecutadas por estos. La planificación es presentada en Diciembre, y recoge lo que no se hizo durante el año en curso.

9.3 Entrevista al director administrativo de: Ing. José Luis Molina

1.- ¿Cuáles cree usted son las principales debilidades y amenazas respecto de la gestión de los procesos de formación y desarrollo del personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí?

El director administrativo entrevistado, señaló que una cosa fundamental en cuanto a la principal debilidad es las ganas de no hacer las cosas bien, no querer esforzarse para realizar bien su trabajo e ir resolviendo los inconvenientes que se tienen en la ejecución de sus funciones.

2.- ¿Existe una planificación estratégica para direccionar los procesos de formación y desarrollo del personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí?

El Ing. José Luis Molina explicó que el plan de capacitación (Plan Operativo Anual) elaborado año a año se direcciona en torno al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. El personal administrativo, en la mayoría de sus casos ya viene formado, y lo que la institución realiza como estrategia principal un plan de capacitación anual que identifique las áreas donde se debe mejorar, con una serie de programas y proyectos, en áreas donde se debe fortalecer el recurso humano, creando condiciones propicias de tipo de clima de trabajo que posibilite que el talento de estas persona fluya en el desempeño de sus funciones.

3.- ¿Su formación profesional está acorde al puesto que desempeña en la institución?

El Ing. Molina tiene es el director administrativo, un título en ingeniería comercial, con maestría en dirección de proyectos, y nos supo indicar que si tiene la formación profesional para su cargo.

4.- ¿Cuáles han sido las principales actividades de formación llevadas a cabo por su unidad con fines de mejorar los desempeños en cuanto al manejo y aceptación de TICs?

Para el director administrativo de la Universidad Técnica de Manabí, fundamentalmente es la capacitación, ocupando el 50% del proceso de mejoramiento, así como también la auto preparación, apoyándolos con permisos y en términos monetarios.

5.- ¿El nivel de formación adquirido es muy tomado en cuenta para ascensos, promociones o la entrega de algún incentivo?

Respecto a este punto, el Ing. José Luis Molina determina que en el tema de ascensos, ya no se lo tiene establecido como tal, sino más bien cada cierto tiempo se realizan reclasificaciones, persiguiendo este definir el derecho u ordenamiento en direccionar la formación al puesto más indicado para cada persona; existiendo políticas bien definidas. La estructura orgánica fue revisada en el 2014, y en el año 2016 fue terminado el manual de funciones, a partir de lo cual se han realizado las reclasificaciones; y unos últimos ajustes se ejecutarán en el 2017.

6.- ¿Se motiva de parte de su jefe inmediato la creatividad en el desempeño de sus funciones?

Con el personal a mi cargo si lo realizo, trabajando los lunes en la agenda para la semana, y los viernes se hace una evaluación de la semana, y más que todo de forma mensual se genera empatía y autoestima mediante la entrega de certificados por su actuación.

7.- ¿Con que frecuencia se ha capacitado al personal administrativo con fines de mejorar su salud ocupacional y disminuir los riesgos de trabajo?

No se tiene una frecuencia, y más bien es permanente, y se está realizando un proyecto para que la universidad sea

8.- ¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones el personal administrativo?

Acorde al plan de capacitaciones establecido en el mes de Diciembre de cada año y que es presentado al Consejo Universitario. Situaciones imprevistas, durante el 2016, como el terremoto y otros, no permitieron darle mayor continuidad a las capacitaciones planeadas.

10.- Elaboración de reportes de resultados

Objetivo	Resultados esperados	Logros alcanzados	Fuente para cumplimiento de objetivos
Elaborar un diagnóstico situacional de las estrategias de formación y desarrollo de la Universidad Técnica de Manabí aplicadas al personal administrativo.	Nivel aceptable de eficiencia en ejecución y cumplimiento de estrategias de formación y desarrollo en la Universidad Técnica de Manabí a su personal administrativo	Conocimiento de mejora en los desempeños del personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí, pero aun así, falta mucho por disminuir serias debilidades y amenazas presentadas en la ejecución y control de las estrategias de formación y desarrollo aplicadas por la entidad	<ul style="list-style-type: none"> • El marco teórico demostró la importancia en la elaboración de un diagnóstico como fase inicial para la gestión del talento humano en los procesos de formación y desarrollo. • PEDI: En cuyo análisis se presenta nivel de cumplimiento de programación de estrategias de formación y desarrollo en la Universidad Técnica de Manabí. • Resultados de auditoría realizada a la entidad: Falencias detectadas alrededor del tema • Encuesta al personal administrativo de la institución: La que permitió generar la mayor parte de la estructura del diagnóstico, en relación a diversos temas concernientes a la formación y desarrollo. • Entrevistas al Econ. Carlos Nava Villalba e Ing. José Luis Molina (Especialmente en lo relacionado directamente a la pregunta No 1): Como complemento de la encuesta
Auscultar las habilidades técnicas y conductuales del personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí con los requerimientos del puesto (perfil).	Perfil profesional y ocupacional del personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí.	La formación profesional del personal administrativo de la UTM esta correlacionado con las exigencias del puesto (perfil), lo que les permite tener un alto nivel de satisfacción en el desempeño desarrollado. La	<ul style="list-style-type: none"> • El marco teórico resalta criterios respecto de la importancia de la ejecución eficiente de procesos de formación y desarrollo en la productividad del talento humano, es decir en el desempeño en la ejecución de sus funciones de acuerdo a sus

		<p>situación irá mejorando mucho más, una vez que se está realizando una reclasificación de este personal, y además que a partir del 2014 se estructuró el manual de descripción de los puestos, lo que permitirá realizar mejores procesos de reclutamiento, selección y de formación y desarrollo.</p>	<p>capacidades y habilidades propias y adquiridas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista al Econ. Carlos Navas Villalba: Existencia de reclasificación de las personas en los puestos más idóneos de acuerdo a sus características • Observación y verificación de existencia de manual de puestos y remuneración • Encuesta al personal administrativo de la entidad: Pregunta No 2.
<p>Efectuar un análisis de clima laboral a partir de la implementación de las estrategias de formación y desarrollo del personal administrativo implementado en la Universidad Técnica de Manabí.</p>	<p>Análisis del clima laboral a partir de la implementación continúa e integral de estrategias de formación y desarrollo del personal administrativo.</p>	<p>Se ha conocido de la mejora del clima laboral a partir de la aplicación de estrategias de capacitación, lo que ha permitido un mejor desarrollo y desempeños de las actividades laborales, especialmente en lo que respecta a infraestructura, manejo de TICs, y de seguridad laboral y ocupacional: sin embargo hay variables que no han sido abordadas mediante talleres u otros tipo de estrategias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PEDI: En cuyo análisis se presenta nivel de cumplimiento de programación de estrategias de formación y desarrollo referente a componentes del clima laboral. • Encuesta a personal administrativo de la UTM, que son los que palpan la verdadera situación de las capacitaciones efectuadas y su influencia a partir de la presencia de componentes del clima laboral existente en sus puestos de trabajo y departamentos. • Entrevista al Econ. Carlos Navas Villalba como complemento de la encuesta, en referencia a aspectos en el ámbito de las capacitaciones en temas relacionados con el clima laboral.

Cronograma valorado

ACTIVIDADES	TIEMPO																RECURSOS			COSTOS			
	Noviembre /16				Diciembre/ 16				Enero/17				Febrero				HUMAN OS	MATERIALES	OTROS				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
Organización y selección de la información. Estructura de preliminar del cuerpo del informe (marco referencial y teórico)	■	■																		Autora de la tesis	Cuaderno de notas	Movilización	20
Revisión del cuerpo del informe de parte del tutor			■	■																Autora de la tesis			20
Elaboración y ejecución de investigación de campo (encuesta y entrevista), así como su tabulación y análisis.			■	■	■															Autora de la tesis	Textos e internet	Movilización	30
Elaboración del diagnóstico situacional						■	■													Autora de la tesis	Material bibliográfico	Movilización	30
Estructuración de informe de evaluación de correspondencia de habilidades y capacidades del personal administrativo con los requerimientos del puesto, así como de niveles de satisfacción laboral a partir de la implementación de las estrategias de formación y desarrollo de estas personas.										■	■	■								Autora de la tesis	Encuestas	Movilización	30
Revisión del tutor de resultados de la investigación de campo y de resultados obtenidos														■	■					Autora de la tesis	Encuestas Calculadora	Movilización	30
Elaboración y revisión de estrategias de cambio en la formación y desarrollo del personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí.															■	■				Autora de la tesis	Computadora	Movilización	30
Revisión de parte del revisor de trabajo de titulación																■				Autora de la tesis	Computadora Materiales de oficina	Movilización	40
Aprobación final del trabajo de titulación y sustentación																■				Autora de la tesis	Materiales de oficina	Movilización	60

Presupuesto del proyecto

RUBROS:	VALOR:
• <i>GASTOS IMPRENTA Y ALQUILER COMPUTADORES.</i>	\$60
• <i>MOVILIZACIONES DENTRO DE LA CIUDAD</i>	\$50
• <i>REFRIGERIOS</i>	\$60
• <i>DERECHOS Y ESPECIES, Y GASTOS DE SUSTENTACIÓN</i>	\$50
• <i>IMPREVISTOS</i>	\$50
TOTAL:	\$270

Bibliografía

Almuiñas, José. “El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad”. La Habana: Universidad de la Habana, 2012.

Alfonso, Nohelia. “Importancia de la descripción del cargo en el trabajo”. Segunda edición. España: Editorial Lima, 2012.

Ascencio, Erika. “Importancia de la formación y el desarrollo del talento humano en el Ecuador”. 3ª. ed. Quito: Instituto de Economía Política, 2015, <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>

Briones, Mayra. Examen de auditoría integral al proceso de talento humano de la Universidad Técnica de Manabí. Universidad Particular de Loja. Ecuador, 2015.

Campos, Hildret. “Situación académico-administrativa del personal administrativo y obrero de la universidad de Oriente”. Venezuela: Universidad de Oriente, 2006.

Castellanos, Carlos. “Formación y desarrollo del capital humano en las empresas”. Segunda Edición. España: Editorial Círculo Rojo, 2010.

Cequea, Mirza. La productividad desde una perspectiva humana: dimensiones y factores de la gestión de formación y desarrollo, Revista Intangible capital. 7, No 2 (2012): 549-584.

Castro, Antonio. “Evaluación del desempeño para la empresa de transporte”. Perú: Escuela de Negocios, 2007.

Chupina, Cinthia. “Proceso de capacitación para una empresa dedicada a la importación y distribución de repuestos”. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2013.

Contreras, Emigdio. “El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica”. Revista Pensamiento y Gestión. 13, No 35 (2013): 154.181.

Daza, Javier. “Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades”. Tercera Edición. Rosario: Universidad de Colombia, 2011.

Fajardo, María. “Plan de Capacitación en el centro municipal artesanal de Cuenca”. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana, 2013.

García, José. “El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones”. España: Editorial Pendulo, 2011.

González, Jorge. “Capacitación para obtener polivalencia de los operarios y verificación de sus efectos en la construcción civil”. Revista ingeniería de la construcción. 23, No 3 (2010): 14-27.

Guzmán, Ana. "Administración del talento humano". Ecuador: Universidad de Cuenca, 2013.

Holguín, Said. "Estrategia en la administración. Segunda Edición. México: Editorial Suarez, 2013.

Hualpa, Sandra. "La gestión del talento humano y su incidencia en los procesos administrativos de las escuelas en las universidades". Ecuador: Universidad Politécnica Estatal del Carchi, 2010.

La Fe, Raúl. "Los negociadores en la empresa". Cuarta Edición. España: Editorial Planeta, 2012.

Lara, Antonio. "El capital intelectual y la institución pública". Ecuador: Universidad de Guayaquil, 2011.

Luna, J. "Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero". Tercera Edición. México: Editorial Gamusa, 2010.

Macías, Carlos; Aguilera, Allan. "Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento". Revista estudios gerenciales. 28, No 13 (2012): 56.76.

Mejía, Armando; Jaramillo, Marcela. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones, Revista científica Guillermo de Ockham 4, No 1 (2006): 43-81.

Ministerio de Relaciones Laborales. "Norma Técnica del subsistema de formación y capacitación". Ecuador: Propio, 2013.

Minsal, Delaray. "Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento". Segunda Edición. Cuba: Editorial Planeta, 2010.

Moreira, Rosa. "Necesidades de formación profesional del personal administrativo para mejorar la calidad del servicio". Ecuador: Universidad de Guayaquil, 2013.

Muñiz, Graciela. "Reconocen la labor de los profesionales administrativos". Puerto Rico, 2013.

Navarro, Johanna. "Importancia de la capacitación y el desarrollo del talento humano en el Ecuador. Quito: Observatorio de Economía Latinoamericana, 2013.

Orizaga, Clara. "Gestión del talento humano en la universidad pública". Segunda Edición. USA: Universidad de Arizona, 2011.

Ortega, Nuby. "Gestión administrativa del talento humano y su incidencia en las empresas públicas". Universidad Politécnica Estatal de Carchi. Tulcán: Propio, 2013.

Pagani, María. "El cambio organizacional y la política formativa: análisis de una experiencia local". Argentina, 2008.

Pedraza, Esperanza. "Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo". Venezuela: Editorial Luna, 2010.

Pérez, Luis. "La organización como función de la administración". Revista Contribuciones a la economía. 4, No 15 (2010): 26-38.

Quiñonez, Eduardo. "La formación como proceso estratégico en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones". Cuba: Universidad Central de las Villas, 2009.

Ramírez, Antonio. "Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda vista". México: Universidad de Morelos, 2014.

Reyes, Urquía. "Gestión de recursos laborales, formativos y análisis de puestos de trabajo". Tercera Edición. España: Editorial tutor formación, 2012.

Reyes, Karen. "La capacitación y la motivación como herramientas para conseguir una ventaja competitiva". México: Universidad Veracruzana, 2010.

Romero, Fernando. "Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades". Venezuela: Universidad de Zulia, 2009.

Universidad Técnica de Manabí. Estatuto Orgánico de gestión por procesos. Portoviejo: Propio, 2013, <http://www.utm.edu.ec/archivos/repositorio/reglamentos/0094--20.12.2013--Estat.Org.UTM.pdf>

Universidad Técnica de Manabí. Estatuto Orgánico. Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo: Propio, 2013 <http://www.utm.edu.ec/archivos/repositorio/reglamentos/0060--28.03.2008--Estatu.Org.UTM.pdf>

Universidad Técnica de Manabí. Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Portoviejo: Propio, 2012, <http://www.utm.edu.ec/archivos/repositorio/inforpublic/POA2013.pdf>

Universidad Técnica de Manabí. Reglamento para el ingreso y ascenso del personal administrativo. Portoviejo: Propio, 2011.

Universidad Nacional de Educación a Distancia. "Antecedentes históricos de la capacitación". México, 2014.

Urdaneta, Erika. "Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas". Venezuela: Universidad Rafael Belloso, 2009.

Valencia, Marino. El capital humano, otro activo de su empresa, Revista Universidad Libre. 1, No 2 (2006): 20-33.

Zambrano, Mariuxi. "Políticas y estrategias de la dirección de gestión del talento humano: formación y desarrollo". Quevedo: Universidad Técnica Estatal de Quevedo, 2014.

Zarate, Magalis. "Componente de evaluación administrativa: necesidades de formación y capacitación". Venezuela: Universidad de la Guajira, 2006.

ANEXOS

Evidencias



