



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Sede Santo Domingo

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

Trabajo de Titulación previo para la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

**“DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL, SEDE DE SANTO DOMINGO.
2016”**

Estudiante:

BÉLGICA JANNETH VIDAL CALVA

Director del Trabajo de Titulación:

Ing. ALEXANDER SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, PhD.

Santo Domingo – Ecuador

Febrero, 2017

**“DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL, SEDE DE SANTO DOMINGO.
2016”**

Ing. Alexander Sánchez Rodríguez, PhD.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

APROBADO

Ing. Patricio Pérez Hidalgo, MBA.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Diana Diez Sunta, Mgs.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Jaime Merizalde Paredes, MsC
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo,.....de.....de 2017

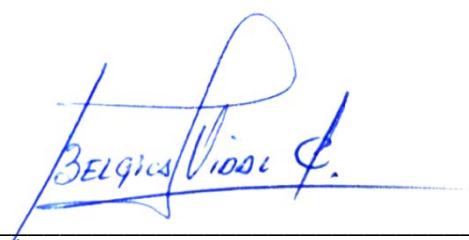
Autor: BELGICA JANNETH VIDAL CALVA

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Título del trabajo de titulación: DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL, SEDE DE SANTO DOMINGO. 2016

Fecha: FEBRERO, 2017

El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad de la autora el mismo que no ha sido plagiado.



BÉLGICA JANNETH VIDAL CALVA
C. C. 171632280-3

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo


INFORME DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Santo Domingo, 02 de febrero de 2017

Lcdo. Carlos Ronquillo Bolaños, MBA
**COORDINADOR DE LA CARRERA DE
INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS.**
Presente.

Mediante la presente tengo a bien informar que el trabajo de titulación realizado por la señorita: **BÉLGICA JANNETH VIDAL CALVA**, cuyo título es **“DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL, SEDE DE SANTO DOMINGO. 2016”**, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, el mismo que no ha sido plagiado, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes.



Ing. Alexander Sánchez Rodríguez, PhD.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

PROYECTO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1716322803
APELLIDO Y NOMBRES:	Vidal Calva Bélgica Janneth
DIRECCIÓN:	Km. 19 Vía Quevedo Parroquia “ El Esfuerzo”
EMAIL:	belgykvidal@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	023840-013
TELÉFONO MOVIL:	0968988909

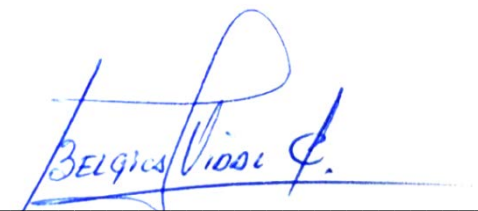
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	“Diseño de los procesos de gestión de talento humano en la Universidad Tecnológica Equinoccial, Sede de Santo Domingo. 2016”		
AUTOR O AUTORES:	Vidal Calva Bélgica Janneth		
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Febrero, 2017		
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Ing. Alexander Sánchez Rodríguez, PhD.		
PROGRAMA	PREGRADO	X	POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera de Empresas		
RESUMEN:	<p>El presente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar los procesos de gestión de talento humano de la Universidad Tecnológica Equinoccial, sede Santo Domingo, que contribuya con la mejora del enfoque estratégico y sistémico de toda la institución.</p> <p>Como parte de la estrategia metodológica se determina el nivel de estudio con una investigación explorativa, examinando el tema de del sistema de GTH, además se utilizaron métodos de investigación más adecuados para el presente estudio, conjuntamente se seleccionó como procedimiento específico una combinación de propuestas de varios autores, determinándose dos fases, primero la referente al diagnóstico de GTH y segundo, la requerida para el diseño y documentación de los procesos del GRH de la sede que integrarán el sistema correspondiente.</p> <p>Como principales resultados se ofrecen: un análisis general acerca de los diferentes procesos que compone la GTH de la Institución y que obtuvieron menor porcentaje como son la falta de capacitación y desarrollo, estimulación material y moral, evaluación de desempeño, y autocontrol, también se detectaron debilidades como la deficiencia en el programa de inducción y desconocimiento del impacto de la satisfacción laboral y las acciones de formación, aspectos que se tuvieron en consideración para la propuesta de acciones que contribuyan con la mejora del sistema de gestión del talento humano en la Universidad tecnológica Equinoccial, sede Santo Domingo y su carácter estratégico.</p> <p>El resultado más relevante de este trabajo lo constituye el diseño de los procesos de GTH, detallados en las fichas y flujogramas correspondientes, que abarcan todas las actividades que integra el sistema de gestión de talento humano de la UTE sede Santo</p>		

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

	Domingo, donde se especifican los procedimientos, responsabilidades, registros, criterios de evaluación de la conformidad de cada las actividades y tareas esenciales, flujogramas y los indicadores necesarios para evaluar la eficacia de cada proceso.
PALABRAS CLAVE:	Gestión de Talento Humano, Auditoría, Sistema de Gestión, Competencia Laboral.
ABSTRACT:	<p>The aim of the present piece of research is to design processes to manage human talent at UTE University (Universidad Tecnológica Equinoccial) in Santo Domingo de los Colorados, Ecuador, in order to improve the strategic and systematic focus of the institution.</p> <p>As part of the methodological strategy, the level of the study has been determined through explorative research, looking at the human talent management system. Moreover, suitable research methods were used in the present study; a combination of proposals by various authors was chosen as specific procedure, and two phases were defined, the first one being the human talent management diagnosis, and the second one is required for the design and the documentation of human resources management processes within the institution that will integrate the corresponding system.</p> <p>The main results are the following ones: a general analysis of the different processes that human talent management carries out at the institution. The small percentage in the results means a lack of the following things: professional training and development, materialistic and moral stimulation, evaluation of employees' performance and self-control. Other weaknesses have been discovered, too, like the deficiency of the inducement program, the ignorance of the impact of work satisfaction and the lacking training activities. These aspects have been taken into consideration for the proposal of activities which contribute to an improvement of the human talent management system at UTE and to its strategic character.</p> <p>The most relevant result in this research consists in the design of human talent management processes that are specified on the corresponding sheets and flowcharts which include all the activities that are part of the human talent management system of UTE University, Santo Domingo, like processes, responsibilities, registers, evaluation criteria regarding the accordance of every essential activity and task, flowcharts, and the necessary indicators to evaluate the efficiency of every process.</p>
KEYWORDS	Human talent management, audit, processes, management system, work competition

Se autoriza la publicación de este Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.


 f: _____
VIDAL CALVA BÉLGICA JANNETH
C.C. 171632280-3

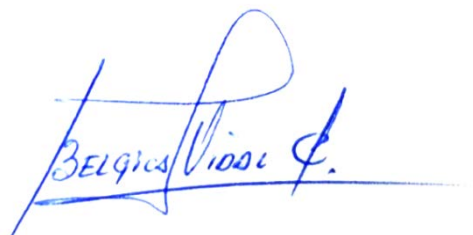


DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **VIDAL CALVA BÉLGICA JANNETH**, CC. **171632280-3** autora del trabajo de investigación titulado: **“Diseño de los procesos de gestión de Talento Humano en la Universidad Tecnológica Equinoccial, Sede de Santo Domingo. 2016”**, previo a la obtención del título de **Ingeniera de Empresas** en la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Santo Domingo, 07 de febrero de 2017

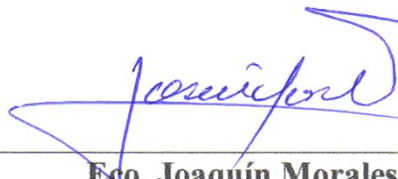

f: 
VIDAL CALVA BÉLGICA JANNETH
C.C. 171632280-3



Santo Domingo, 18 de febrero del 2016.

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, Eco. **JOAQUIN MORALES LLUMIQUINGA** con cédula de ciudadanía N° **170200000-9** en calidad de PRO RECTOR de la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo, autorizo a **VIDAL CALVA BÉLGICA JANNETH** realizar la investigación para la elaboración de su trabajo de titulación **“DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL, SEDE DE SANTO DOMINGO. 2016”** basada en la información proporcionada por la institución.

f:  
PRORECTORADO
Eco. Joaquín Morales Llumiquinga
C.C. 170200000-9
SANTO DOMINGO

DEDICATORIA

Mi trabajo de titulación se lo dedico de manera muy especial a Dios Todopoderoso quien ha sido mi guía en todo momento para salir adelante, a pesar de los obstáculos me distes fuerzas para seguir y no permitirme desmayar jamás.

Para ti Madre, Virgen María, ejemplo de amor y de madre incondicional me ha permitido ser perseverante en el andar de la vida para lograr mis objetivos como profesional.

Para mis padres Segundo y Yolanda, a quienes admiro inmensamente por su apoyo, consejos, enseñanzas, amor, y ayuda incondicional. Todo mi esfuerzo y dedicación es gracias a ustedes papitos.

Para mis hermanos que son lo más importante que tengo, gracias por confiar en mí y apoyarme siempre a pesar de todas las dificultades que tuvimos que pasar los quiero mucho.

Para el resto de mis familiares y seres queridos quienes han depositado su confianza en mí y en cada uno de mis logros alcanzados.

Para mis compañeros de la universidad y del trabajo quienes han sido conocedores de mi mayor esfuerzo y sacrificio para lograr cumplir mi meta.

Para todos los docentes de esta prestigiosa Universidad quienes confían en mí y depositaron sus sabios conocimientos lo cual me ha permitido culminar con este proyecto planteado a lo largo de mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

Me siento infinitamente agradecida con Dios por llenarme de bendiciones para llegar hasta este momento, por darme la oportunidad de haberme preparado como una profesional para salir adelante junto a mi familia cada día.

Virgen María muchas gracias a ti por cuidar siempre de mí, y ser mi luz de esperanza.

A mis padres Segundo Vidal y Yolanda Calva por ser mi mayor ejemplo de esfuerzo y dedicación, por enseñarme a seguir adelante y confiar en mí para alcanzar cada uno de mis mayores sueños. Mamita, gracias por hacerme creer que algún día lo lograría. A ti Papi, gracias por enseñarme las cosas buenas y ser responsable, por ser aquella persona que con su humildad siempre lucho por su familia. Muchas gracias a ustedes, por confiar en mí, los amo.

A mis hermanos Mario, Rafael, Wagner y Robert a mis cuñadas Jacqueline y Clarita por ser también un ejemplo para mí y ser mi apoyo en todo momento sin importar las circunstancias, sé que puedo confiar siempre, de verdad muchas gracias. A mi sobrino Iker, por su cariño, sus risas, sus juegos y travesuras que alegran mis días. A mis abuelitos, tíos y primos que han compartido conmigo momentos muy gratos.

A mis estimados compañeros de la universidad, como no agradecerles por aquellos momentos que compartimos de nuestra amistad a lo largo de nuestro estudio y que día a día cumplimos con lo propuesto para ser profesionales en la vida.

A mis compañeros de mi trabajo, les agradezco de corazón por todo ese apoyo moral que siempre me dieron en los momentos que más lo necesite y por decirme que todo lo bueno tiene su sacrificio y su recompensa.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, y a todos los docentes por impartirme sus conocimientos y prepararme en la parte académica. De manera muy especial al Dr. Alexander Sánchez por guiarme siempre para que pueda llevarse a cabo este trabajo de titulación, gracias por su apoyo, dedicación y por compartir sus conocimientos conmigo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Sustentación y Aprobación de los Integrantes del Tribunal.....	ii
Responsabilidad del autor	iii
Informe del director del trabajo de titulación.....	iv
Formulario de registro bibliográfico	v
Declaración y autorización.....	vii
Carta de autorización.....	viii
Dedicatoria.....	ix
Agradecimiento	x
Índice de contenidos.....	xi
Índice de tablas.....	xiv
Índice de figuras.....	xv
Índice de anexos.....	xvi

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1.	El problema de investigación	1
1.1.1.	Problema a investigar	1
1.1.2.	Objeto de estudio teórico.....	1
1.1.3.	Objeto de estudio práctico	2
1.1.4.	Planteamiento del problema	2
1.1.5.	Formulación del problema.....	3
1.1.6.	Sistematización del Problema.....	3
1.1.7.	Objetivo General.....	3
1.1.8.	Objetivos Específicos	3
1.1.9.	Justificaciones.....	4
1.2.	Marco referencial.....	5
1.2.1.	Marco teórico.....	5
1.2.1.1.	Gestión de Talento Humano. Evolución y conceptos.....	5
1.2.1.2.	Nuevos enfoques de Gestión de Talento Humano.....	6
1.2.1.3.	Modelos de Gestión de Talento Humano	7

1.2.1.4.	Procesos de Gestión de Talento Humano	8
1.2.1.4.1.	Proceso de planeación y organización de Talento Humano	9
1.2.1.4.2.	Proceso de desarrollo de competencias	10
1.2.1.4.3.	Proceso de ambiente de trabajo	11

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1.	Metodología General	12
2.1.1.	Nivel de estudio	12
2.1.2.	Modalidad de investigación.....	12
2.1.3.	Métodos de investigación	13
2.2.	Metodología Específica	13
2.2.1.	Fase I. Diagnóstico	13
2.2.1.1.	Etapa 1.1. Preparación previa	13
2.2.1.2.	Etapa 1.2. Análisis de la situación actual	15
2.2.1.3.	Etapa 1.3. Análisis de la Gestión de Talento humano	16
2.2.1.4.	Etapa 1.4. Determinación de las características internas relevantes para la GTH.....	17
2.2.1.5.	Etapa 1.5. Medición de los resultados de la Gestión de Talento humano	19
2.2.1.6.	Etapa 1.6. Análisis de los procesos de Talento humano.....	20
2.2.1.7.	Etapa 1.7. Estrategia de Talento humano	20
2.2.1.8.	Etapa 1.8. Realización y entrega del informe final del diagnóstico	20
2.2.2.	Fase 2. Diseño y Documentación de la GTH	21
2.2.2.1.	Etapa 2.1. Diseño de los elementos vinculados a los requisitos generales.....	21

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1.	Recolección y tratamiento de datos	25
3.1.1.	Involucramiento.....	25
3.1.2.	Caracterización de la UTE Sede Santo Domingo.....	25
3.1.2.1.	Creación del Instituto Tecnológico Equinoccial	25
3.1.2.2.	Creación de la Extensión: “Santo Domingo”	26

3.1.2.3.	Creación de la Universidad Tecnológica Equinoccial.....	26
3.1.2.3.1.	Principios de la Universidad Tecnológica Equinoccial.....	27
3.1.3.	Características de los recursos humanos	28
3.1.4.	Análisis de la estrategia empresarial	29
3.2.	Presentación y análisis de resultados.....	29
3.2.1.	Análisis de la cultura organizacional.....	29
3.2.2.	Diagnóstico de los resultados de la actual gestión de recursos humanos.....	31
3.2.2.1.	Índice de ausentismo y puntualidad.....	31
3.2.2.2.	Índice de fluctuación de la fuerza de trabajo (If).....	31
3.2.2.3.	Satisfacción Laboral	32
3.2.3.	Diagnóstico de las variables del flujo de los recursos humanos.....	35
3.2.3.1.	Evaluación de las premisas.....	35
3.2.4.	Evaluación de los procesos Gestión de Talento Humano.....	37
3.2.5.	Realizar un análisis DAFO para valorar las diferentes estrategias a las que el sistema se debe subordinar	45
3.3.	Diseño y documentación del sistema de GTH.....	47
3.3.1.	Etapa 2.1. Diseño de los elementos vinculados a los requisitos generales.....	47
3.3.1.1.	Humanos: Representante de la dirección para el sistema de gestión integrada de Talento Humano, jefes de grupos y otros jefes de áreas.	51
3.3.2.	R-18 “Satisfacción con la calidad de las acciones de capacitación y desarrollo”	59
3.3.3.	R-19 “Evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo”	59

CAPITULO 4

DISCUSIÓN

4.1.	Conclusiones.....	71
4.2.	Recomendaciones	72
	Referencias bibliográficas	74
	Anexos.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1.	Índice de Fluctuación de los años 2013 al 2016.....	32
Tabla 3.2.	Resultados del Diagnóstico de la Motivación Concreta.....	32
Tabla 3.3.	Tabla de premisas.....	35
Tabla 3.4.	Proceso de Planeación y Organización del Talento Humano.....	37
Tabla 3.5.	Proceso de Desarrollo de Competencias Laborales.....	38
Tabla 3.6.	Proceso de Compensación, bienestar y salud ocupacional.....	41
Tabla 3.7.	Resumen integral de evaluación de los procesos.....	43
Tabla 3.8.	Resultados de Premisas.....	44
Tabla 3.9.	Resultados de las actividades.....	44
Tabla 3.10.	Proyección de soluciones.....	46
Tabla 3.11.	Plan de acciones para cumplir con la política y objetivos.....	48
Tabla 3.12.	Procesos y procedimientos de GTH.....	50
Tabla 3.13.	Ficha del proceso de planeación y organización del talento humano.....	50
Tabla 3.14.	Ficha del proceso de desarrollo de competencias laborales.....	57
Tabla 3.15.	Ficha del proceso de compensación, bienestar y salud ocupacional.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1	Matriz de posición estratégica del SGTH de la UTE Sede Santo Domingo. ...	45
Figura 3.2.	Flujograma del proceso de planeación y organización de talento humano.	56
Figura 3.3.	Flujograma del proceso de desarrollo de competencias laborales.....	63
Figura 3.4.	Flujograma del proceso de compensación, bienestar y salud ocupacional.....	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A.	Encuesta aplicada a la UTE Sede Santo Domingo para evaluar la cultura organizacional.....	77
Anexo B.	Encuesta diagnósticos de la motivación	78
Anexo C.	Resultados de los instrumentos aplicados.	80
Anexo D.	Resultados del análisis interno y externo.	90
Anexo E.	Mapa de procesos de gestión de talento humano	91

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. El problema de investigación

El Problema de la presente investigación es la inadecuada estructura de los procesos de gestión del Talento Humano de la Universidad Tecnológica Equinoccial sede Santo Domingo, que provoca efectos de desmotivación del personal e insatisfacción del cliente.

1.1.1. Problema a investigar

El propósito de éste proyecto, está orientado a determinar las competencias respectivas para cada puesto de trabajo en la Universidad Tecnológica Equinoccial sede Santo Domingo, en base a indicadores de desempeño, que permitan evaluar las actividades operativas de los colaboradores de dicha institución, de tal forma que le permitió desarrollar sus actividades operativas en forma eficiente y productiva, orientados a cumplir con la misión y visión de la institución.

La necesidad de implementar procesos de Gestión de Talento Humano en la Universidad Tecnológica Equinoccial sede Santo Domingo 2016, es de gran importancia ya que las exigencias académicas a las instituciones de educación superior van creciendo cada día, e involucra constantes procesos de transformación en beneficio de brindar mayores y mejores respuestas a las demandas de la sociedad.

Estos argumentos determinan el problema a investigar, basados en el diseño de procesos de GTH, que contribuya a identificar los diferentes indicadores de gestión laboral para el beneficio de la comunidad universitaria.

1.1.2. Objeto de estudio teórico

Acorde con lo anterior se define como objeto de estudio teórico de esta investigación los procesos de gestión de talento humano. En el cual convergen los elementos y referencias teóricas necesarias para sustentar el desarrollo investigativo, asociados con los diferentes

enfoques del recurso humano, la identificación de los principales procedimientos, tendencias y mejoras que conlleva su diseño.

1.1.3. Objeto de estudio práctico

En tanto el objeto de estudio práctico de esta investigación de procesos de gestión de talento humano en la Universidad Tecnológica Equinoccial sede Santo Domingo. El cual se desarrollará a partir de herramientas de análisis y la Ley Orgánica de Educación Superior – LOES, entre otras herramientas de estudios que permitan la realización de esta investigación.

1.1.4. Planteamiento del problema

Las Universidades cumplen un papel importante en la sociedad a nivel educativo dentro de nuestro país Ecuador, aportan a la educación, desarrollo y el alto rendimiento de las organizaciones modernas, dependen en gran parte de la eficacia y eficiencia, así como también de la adaptación y el sentido de la responsabilidad del recurso humano.

Todas las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano. Para desarrollar la capacidad de innovación del personal de una empresa es necesario fortalecer la capacitación y el aprendizaje continuo, ello permitirá que las personas creen valores por sí mismos, y realicen su trabajo con mayor calidad.

La Gestión del Talento Humano lo que busca es aumentar la motivación, y fomentar la participación para generar cambios en la institución, alcanzando la satisfacción personal y compromiso con la institución, también permite el desarrollo y la práctica de normas, creando un clima de confianza, amistad y solidaridad logrando las metas propuestas y las habilidades individuales de cada persona.

Haciendo referencia a lo mencionado anteriormente, describimos que la universidad objeto de estudio no define indicadores, es decir estándares de desempeño por cada una las perspectivas empresariales, lo que origina que no puedan tomarse las decisiones en forma óptima ni pueda definirse las prospectivas de la empresa en el tiempo; originando por tanto falta de competitividad.

Por tal razón se ha decidido diseñar el proceso de gestión de talento humano de la Universidad Tecnológica Equinoccial sede Santo Domingo.

1.1.5. Formulación del problema

¿Cómo diseñar los procesos de gestión de talento humano de la Universidad Tecnológica Equinoccial sede Santo Domingo?

1.1.6. Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las principales bases teóricas que sustentan los procesos de gestión y las particularidades de GTH?
- ¿Cómo desarrollar el diagnóstico del estado actual del talento humano en la Universidad Tecnológica Equinoccial, sede Santo Domingo?
- ¿Cómo desarrollar el proceso de la Gestión del Talento Humano más adecuado a las características de la Universidad Tecnológica Equinoccial sede de Santo Domingo?
- ¿Cuál es el criterio de los expertos para valorar el diseño de los procesos de GTH en la Universidad Tecnológica Equinoccial, sede Santo Domingo?
- ¿Cuáles son los elementos que debería incluir dentro del proceso de diseño de GTH de la Universidad Tecnológica Equinoccial sede de Santo Domingo?

1.1.7. Objetivo General

Diseñar los procesos de gestión de talento humano de la Universidad Tecnológica Equinoccial, sede Santo Domingo.

1.1.8. Objetivos Específicos

- Construir el marco referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales de la GTH.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual en cuando a la GTH en la Universidad Tecnológica Equinoccial, sede Santo Domingo.

- Seleccionar el modelo de gestión del talento humano más apropiado a las características de la Universidad Tecnológica Equinoccial, sede Santo Domingo.
- Identificar los procesos de GTH en la Universidad Tecnológica Equinoccial, sede Santo Domingo.
- Elaborar el mapa y las fichas de los procesos de GTH para la Universidad Tecnológica Equinoccial sede Santo Domingo, como parte de la aplicación parcial del proceso de diseño propuesto.

1.1.9. Justificaciones

El modelo educacional en Ecuador ha tenido una importante y beneficiosa transformación en el último tiempo. De ser un país exportador de materia prima, pasó a tener el objetivo de ser un país en el que prime el desarrollo del talento humano. Con el Gobierno apoyando esta iniciativa la educación se está transformando favorablemente en todos los ámbitos.

En Ecuador la calidad de la Educación Superior es un tema relevante para el gobierno actual, el cual conlleva a la mejora de las universidades ecuatorianas ya sean estas públicas o privadas, todas forman parte de un mismo objetivo que es mejorar la de la educación y desarrollar la matriz productiva.

La educación, desarrollo y el alto rendimiento de las organizaciones modernas, dependen en gran parte de la eficacia y eficiencia, así como también de la adaptación y el sentido de la responsabilidad del recurso humano, es por ello que cada día son más las organizaciones que aportan tiempo y dinero a la seguridad y prevención de accidentes con lesiones que ocurren en lugares de trabajo. O sea, las buenas condiciones de trabajo, en las que se persigue no solo la ausencia del riesgo, sino el propio confort y satisfacción del trabajador, el cliente externo y las partes interesadas, empiezan a ser consideradas como elementos importantes para la calidad de la tarea realizada, la ausencia de errores y la mejora de la productividad, aspectos claves para alcanzar competitividad.

El Talento Humano representa la creatividad de la empresa. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. La

gestión del talento humano por competencia se ha convertido en una herramienta estratégica más poderosa para la generación de valor en el desarrollo del Talento Humano en las organizaciones, permitiendo gestionar el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de la organización, favoreciendo el mejoramiento y efectividad del desempeño laboral.

Por lo anteriormente expuesto, se hace necesario proponer un diseño de procesos de gestión de talento humano para la Universidad Tecnológica Equinoccial sede Santo Domingo, con el fin de mejorar el desempeño laboral y organizacional y por ende cumplir con los objetivos de la institución.

1.2. Marco referencial

1.2.1. Marco teórico

1.2.1.1. Gestión de Talento Humano. Evolución y conceptos

Si se quiere medir el grado de modernización de un país el mejor indicador que se podría disponer es el desarrollo de su talento humano, y más concretamente el de mejorar de la tradicional administración de personal a la gestión estratégica del talento humano. Ecuador no escapa a estos cambios y actualmente está enfrascada en el proceso de transformación de su matriz productiva para lograr eficiencia, eficacia y efectividad a través de un proceso de mejora continua en la gestión empresarial y pública que incide directamente sobre una proyección estratégica del modelo de GTH, en sus políticas y marcos legales.

La evolución de los modelos de GTH en las últimas décadas se ha caracterizado esencialmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse como un recurso, y más recientemente como capital, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones, lo que supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica del talento humano como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. (Marrero Fornaris, 2002; Velázquez Zaldívar, 2002)

En sus inicios, la estrategia solo se materializaba en la gestión bajo la visión de la planeación; con el tiempo se reconoció que era necesario desarrollar todas las funciones de la gestión bajo un enfoque estratégico, por lo que se denominó dirección o gestión estratégica. Al igual que el enfoque de sistema, el carácter estratégico se extiende a todos los subsistemas o funciones de la gestión. Específicamente este se vincula a la GTH por dos razones fundamentales; primero, es el talento humano el encargado de concebir y aplicar las estrategias en las organizaciones; segundo, por ser la GTH una de las unidades funcionales reconocidas de la gestión. (Kaplan & Norton, 2002; Ronda Pupo, 2004; Cuesta Santos, 2005)

Para desarrollar el concepto de talento humano es necesario establecer conceptos administrativos, por ello recordar la tarea de la administración, indicado Chiavenato (2007) la cual consiste en: integrar y coordinar los recursos organizacionales, tales como; personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc. Todo esto con la finalidad de alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible. (Chiavenato, 2007)

El concepto de talento humano, se define por muchos autores como el stock de conocimiento individual de una organización, representado por sus empleados. Para Belly, reconocido como uno de los máximos exponentes del capital intelectual en Hispanoamérica, el talento humano es el conocimiento que posee cada individuo y a medida que este incrementa sus conocimientos crecerá su capital humano. El futuro depende de la fuerza mental y no de la fuerza muscular. Este autor, como muchos otros constriñe el talento humano solo al conocimiento, a la educación y a la formación. (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009)

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información, sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

1.2.1.2. Nuevos enfoques de Gestión de Talento Humano

Sobre la planeación de talento humano, también coexisten diferentes dudas respecto a su alcance y concepción, se refiere solo a la determinación cuantitativa de la plantilla o incluye

la cualitativa, contempla o no la planeación la ejecución en el tiempo de las restantes actividades de la gestión de talento humano, se refiere al presente o al futuro, es independiente de los restantes planes de la organización o se encuentra vinculado o condicionado por estos. (De Miquel Guzmán, 2006).

Los conceptos emitidos por los autores difieren en cuanto a alcance, objetivo, características y elementos condicionantes de la planeación de talento humano (PTH), sin existir consenso entre ellos. (Burack, 1990; Werther y David, 1991; Harper y Linch, 1992; Sikula, 1994; Pereda, 1995; Martínez Vivar, 2013).

Del concepto de planeación planteado anteriormente, De Miguel Guzmán, extrajo un conjunto de conclusiones que subyacen en él de forma explícita o implícita, entre estas están: (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009).

- La planeación de talento humano demanda la integración del análisis de las necesidades cualitativas y las cuantitativas.
- También se debe prever la combinación de las diferentes acciones a desarrollar en el área de talento humano para satisfacerlas, lo que se traduce en un enfoque sistémico de la gestión de talento humano.
- El desarrollo de la PTH debe efectuarse acorde con la estrategia de la organización, lo que le otorga un carácter estratégico y sistémico a este nivel.
- Las cualidades establecidas para el proceso de PTH, sus necesidades de integración de lo cualitativo y lo cuantitativo su carácter sistémico en el nivel de la GTH y de la organización, además de estratégico; demanda algo más que un conjunto de técnicas; una filosofía de trabajo, por tanto, debe presentar una integración de filosofías y técnicas.
- La variabilidad de condiciones entre un cargo y otro dentro de una misma entidad y más aún entre diferentes organizaciones, fundamentalmente entre las de producción y los servicios, ocasiona que la PTH deba poseer un alto grado de adaptabilidad.

1.2.1.3. Modelos de Gestión de Talento Humano

Los modelos tratados presentan diferencias (ventajas y deficiencias), que son la causa de los subgrupos formados y que, en el juicio de Miguel Guzmán (2006), los hacen insuficientes

para asegurar el desarrollo de una eficaz PTH. Estos podrían resumirse en bajos niveles de: Integración de la planeación cuantitativa y cualitativa, orientación y control estratégico de la PTH, integración de las metodologías y las técnicas, inclusión de los restantes procesos de la GTH como objetos de la PTH, adaptabilidad de las técnicas y metodologías de la PTH a los servicios, integración de la GTH en general y la PTH en particular a los restantes procesos de gestión de la organización. (Vega González, 2009).

Todas las actividades que se incluyen en este proceso, como la planificación, organización del trabajo, optimización de plantillas, análisis y diseño de cargos, inventario de personal, entre otras actividades, estas muy interrelacionadas entre ellas y con los restantes procesos de la GTH. Uno de los estudios más relevantes en esta temática es el desarrollado por De Miguel Guzmán, que servirá como basamento teórico para esta investigación. (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009).

El modelo que se propone se concibe con un carácter integral. En él se parte de reconocer las entradas fundamentales del proceso en estudio, los factores internos y externos de la organización, que influyen de manera directa o indirecta en la planeación de talento humano. La planeación se debe desarrollar de forma interactiva en los tres horizontes de tiempo, para lo cual se parte de los objetivos estratégicos de RR.HH y la determinación de la situación actual de la GTH para alcanzar los mismos. La necesidad de desarrollar un proceso de PTH está dada por la diferencia entre el estado actual, determinado por el desempeño pasado, y el deseado, lo cual se resume en el CMI para la GTH mediante la utilización de las cuatro perspectivas (el grado de cumplimiento de los procesos de GTH desarrollados, los resultados alcanzados en términos de los clientes internos y externos y el impacto en la economía de la organización). (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009).

1.2.1.4. Procesos de Gestión de Talento Humano

Los procesos que componen el desarrollo de la gestión del talento humano son: la planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial

y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otras, como es expuesto por los diferentes autores en el área (Chiavenato, 2002; Dessler, 1991; Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003; Gómez, Balkin y Cardy, 1999; Decenzo & Robbins, 2001; Sherman, Bohlander y Snell, 1999; Rodríguez, 2002).

1.2.1.4.1. Proceso de planeación y organización de Talento Humano

Sobre la planeación de talento humano, también coexisten diferentes dudas respecto a su alcance y concepción, se refiere solo a la determinación cuantitativa de la plantilla o incluye la cualitativa, contempla o no la planeación la ejecución en el tiempo de las restantes actividades de la gestión de talento humano, se refiere al presente o al futuro, es independiente de los restantes planes de la organización o se encuentra vinculado o condicionado por estos (De Miquel Guzmán, 2006).

Para dar respuesta a estas inquietudes se decidió efectuar la consulta de los criterios de un grupo de teóricos de la materia (Burack, 1990; Werther y David, 1991; Harper y Linch, 1992; Sikula, 1994; Martínez, 1995; Pereda, 1995), que se han aventurado a formular sus propias definiciones.

Los conceptos emitidos por los autores difieren en cuanto a alcance, objetivo, características y elementos condicionantes de la planeación de talento humano (PTH), sin existir consenso entre ellos. Por este motivo De Miguel Guzmán (2006) desarrolló un análisis de las definiciones propuestas, mediante el estudio de las variables en ellos contenidas.

Por tanto, como resumen de lo planteado, De Miguel Guzmán (2006) concluye que la planeación de talento humano es un proceso sistemático, organizado, oportuno, complejo y racional para determinar, sobre la base de los escenarios futuros y la puesta en práctica de un conjunto de técnicas, las competencias requeridas y cantidad de personal necesario, así como los medios para satisfacerla con los objetivos de contribuir al logro de la meta de la organización y asegurar el desarrollo y la motivación individual de acuerdo con la estrategia de la organización y las exigencias y particularidades de cada cargo u ocupación.

Del concepto de planeación planteado anteriormente, De Miguel Guzmán (2006), extrajo un conjunto de conclusiones que subyacen en él de forma explícita o implícita, entre estas están:

- La planeación de talento humano demanda la integración del análisis de las necesidades cualitativas y las cuantitativas.
- También se debe prever la combinación de las diferentes acciones a desarrollar en el área de talento humano para satisfacerlas, lo que se traduce en un enfoque sistémico de la gestión de talento humano.

1.2.1.4.2. Proceso de desarrollo de competencias

En general, en los últimos años la función de Recursos Humanos ha pasado de administrar actividades relativas al reclutamiento, control de ausentismo, mantenimiento de disciplina y pago de salarios, a ser un nuevo estilo con renovados enfoques confiados en el método hacia el hombre, involucrándose a este último en el resultado final (Beer y otros, 1990; Harper y Lynch, 1992; Puchol, 1997; Werther y Davis, 2001 y Sotolongo Sánchez, 2005), potenciándose su capacidad pensante y su grado de responsabilidad más que su capacidad manual, de ahí que la base fundamental de la GTH sea el desarrollo humano y organizativo.

La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. Esta es sin dudas la finalidad de la Gestión por Competencias.

El desarrollo de este enfoque ha dado lugar a la formulación de múltiples definiciones, clasificaciones y corrientes en su estudio. Por la trascendencia de esta categoría en la actualidad, en este epígrafe se analizan los diferentes enfoques del término enmarcados dentro de las corrientes de estudio correspondientes y las clasificaciones y tipologías que se generan con el objetivo de caracterizar la polémica situación existente alrededor del tema, resaltando los aportes y limitaciones en cada caso y asumiendo una posición al respecto.

La atención al capital humano ha evolucionado en el mundo condicionado al desarrollo y los adelantos científico-técnicos. La evolución de los modelos de gestión de capital humano

en la última década se ha caracterizado esencialmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse como un recurso, y más recientemente como capital, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones (Marrero Fornaris, 2002; Velázquez Zaldívar, 2002), lo que supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de dicho capital humano como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

El autor recalca que el personal competente se logra gracias a la educación, formación y aplicación de conocimientos que le permitan desarrollar herramientas estratégicas para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, esto implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas que se presenten en el puesto de trabajo, en si es la forma de gestiona al personal que adopta la organización.

1.2.1.4.3. Proceso de ambiente de trabajo

Los procesos en gestión humana tienen diferentes maneras de agruparse de acuerdo con la presentación y relación que tengan entre sí o el significado que representen para cada autor. Chiavenato (2002) los agrupa en seis partes que son susceptibles de aplicación en cualquier tipo de organización. Dessler (1991), los agrupa en cinco componentes o categorías, al igual que Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003). Por su parte, Decenzo y Robbins (2001) proponen un enfoque que comprende cuatro funciones básicas, mientras que Gómez, Balkin y Cardy (1999), al igual que Sherman, Bohlander, Snell (1999), proponen un enfoque que comprende 4 partes. Rodríguez (2002), a diferencia de los autores citados, no plantea una clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que sólo define funciones específicas de la gestión de personal.

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1. Metodología General

2.1.1. Nivel de estudio

El nivel de estudio del presente trabajo investigativo hace referencia al talento humano de la Universidad Tecnológica Equinoccial, sede Santo Domingo, este estudio tiene carácter exploratorio y descriptivo que iniciará con la observación de los fenómenos particulares con el propósito de diseñar los procesos para mejorar la GTH.

La gestión humana involucra procesos y actividades estratégicas que sirven como apoyo y soporte para la dirección de la organización. En este artículo de investigación se muestra cómo mediante el establecimiento de políticas, planes y programas se puede seleccionar, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal de la organización con el fin de potencializar el ser humano como factor fundamental de la ventaja competitiva de la organización y la generación de valor en su interior. La clasificación de los procesos de acuerdo con su objetivo o fin determinado en macroprocesos, le dan un nuevo enfoque a la gestión humana al identificar y describir cinco de ellos en un orden lógico secuencial, aunque también pueden presentarse de manera simultánea, lo cual demuestra que los procesos no pueden verse de manera aislada y que esta agrupación es fundamental en la búsqueda del desarrollo y la competitividad organizacional.

2.1.2. Modalidad de investigación

En esta investigación se aplicará el diseño de procesos para la GTH, los que permitirán el análisis del recurso humano que tiene la Universidad Tecnológica Equinoccial, sede Santo Domingo. Con este tipo de investigación de campo, lo que se considera en este proyecto, es el lugar, esta tipología se utilizara cuando se realice un estudio cuantitativo del comportamiento del objeto basado en opiniones de sus colaboradores y su papel en la gestión de talento humano. También se considera cualitativa, en tanto se utiliza información que se caracteriza por la utilización de un diseño flexible para enfrentar la realidad.

2.1.3. Métodos de investigación

Los métodos que se van a utilizar en este trabajo investigativo son los siguientes:

Inductivo: Permitirá que las experiencias particulares de cada uno de los beneficiarios del diseño del modelo de Gestión de Talento Humano, encuentren ventajas en su aplicación, este proceso es de mayor importancia dentro de una organización, familiarizando al colaborador con las obligaciones y responsabilidades dentro de la empresa.

Deductivo: La aplicación de este método se fundamentó en la observación del desempeño de sus colaboradores en la universidad, a fin de analizar las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven, con el de conocer el nivel de satisfacción laboral.

Analítico: Está enfocado en realizar una valoración del objeto de transformación, se pretende hacer un análisis general de la situación de la Gestión de Talento Humano de la Universidad Tecnológica Equinoccial, sede Santo Domingo.

2.2. Metodología Específica

2.2.1. Fase I. Diagnóstico

Para saber “en qué situación se encuentra la organización” y hacia donde orientar los esfuerzos y recursos, la universidad necesita diagnosticarse por lo que esta fase juega un papel importante en la implantación del diseño de procesos de Gestión de Talento humano, ya que sin un buen proceso donde se detecten las no conformidades que tiene la organización para cumplir los requisitos que establece la norma, es imposible trazarse objetivos para el logro del desarrollo de la misma. En esta fase se propone desarrollar las siguientes etapas:

2.2.1.1. Etapa 1.1. Preparación previa

Esta es la etapa inicial y tiene como objetivo conocer por qué la universidad está interesada en implantar el diseño de procesos de Gestión de Talento Humano. El proceso de implantación de un proceso de gestión de talento humano y su posterior certificación se inician cuando las autoridades adquiere el interés por implantarlo.

Las tareas en esta etapa son:

a) Efectuar el contacto de los facilitadores con la dirección de la organización

El Staff de Talento Humano puede realizar el mismo el diagnóstico pero se aconseja recurrir a especialistas externos o internos a la empresa pues es necesario sacar a relucir las principales alteraciones y transmitir las a la gerencia y hacer que esta las acepte. Por otro lado lo que se juega es importante pues un fracaso en esta fase puede comprometer el proceso.

b) Valorar los aspectos que demuestren la necesidad de implantar un SGTH

La identificación de esta necesidad debe hacerse sobre la base de la valoración, analizando uno o varios períodos, de indicadores como: Satisfacción de los clientes tanto externos como internos; Reclamaciones; Comportamiento de la producción defectuosa; y Funcionamiento interno de la organización.

c) Lograr el compromiso del personal

El objetivo en esta etapa es lograr involucrar a la alta dirección de la entidad y a todo el personal de la misma en el proceso que se comienza a desarrollar a partir de este momento y que concluirá con la certificación del GTH.

Se debe hacer ver que la Gestión de Talento Humano es una función de línea, no sólo del área de Talento Humano. En esta etapa se deben efectuar contactos con los principales directivos y explicarles que el trabajo que se realizará no es una auditoría sino una consultoría. Con esto se logra que no se esconda información y que la dirección preste toda la cooperación necesaria para el estudio.

d) Creación del Grupo Gestor del proceso

El objetivo en esta etapa es designar el grupo de personas de la organización que conformará el grupo que ayudará a los consultores en la ejecución del diagnóstico y de las restantes tareas a desarrollar.

En función de la complejidad de la organización este grupo podrá tener más o menos integrantes debiendo estar representadas todas las áreas afectadas. Las tareas son:

- a) Definición del personal que participará directamente en el estudio por las diferentes áreas de la organización.
- b) Capacitación de este personal, en caso de ser necesaria, en cuanto a las técnicas que se utilizan en estos estudios (técnicas de trabajo en grupo, solución de problemas, etc).
- c) Diseño de las **técnicas de diagnóstico**, se definirán las técnicas que serán utilizadas para la realización del estudio en función de las características de la organización. El grupo consultor utilizará técnicas que permitan determinar el “qué”, “cómo” y “con qué recursos”, se realiza cada función y actividad de la empresa, de manera que se puedan detectar todas las deficiencias que existan en la organización.

Se elaborarán por parte del grupo gestor los cuestionarios de preguntas y aspectos a evaluar tanto para el análisis INTERNO como el EXTERNO.

Todos los cuestionarios elaborados pueden ser utilizados con flexibilidad en cualquier organización adecuándolo a sus características particulares y armonizándolos con otras normas aplicables a las actividades que se desarrollan en la entidad definiéndose así las técnicas a utilizar en cada área.

2.2.1.2. Etapa 1.2. Análisis de la situación actual

En esta etapa el objetivo es conocer la situación actual de la universidad con respecto a los requisitos que establece la norma. Consiste en aplicar las técnicas diseñadas y recopilar la información que permita realizar el análisis del desempeño real de la organización, con respecto a cada requisito de la norma. Las tareas a desarrollar en esta etapa son:

- a) **Identificar los procesos** que se someterá a los requerimientos de la norma.
- b) **Realización de un mapa de procesos preliminar.** Con el objetivo de trazar un bosquejo del proceso principal, de los subprocesos y de las actividades, a través de un esquema muy general, sin llegar a profundizar.
- c) **Inventario de los procedimientos.** Una vez realizado el mapa de procesos se elabora un inventario preliminar de los procedimientos que constituirán la documentación de GTH.

- d) **Estudio de la estructura organizacional.** Es conveniente determinar cuál es la estructura organizacional que se posee para desarrollar el proceso objeto de estudio y los respectivos procedimientos.
- e) **Identificación del soporte documental existente.** Se debe precisar hasta dónde existen soportes escritos de los procedimientos que se ejecutan dentro de la organización. La existencia de alguna memoria o historia organizacional permite aligerar las etapas que deben cumplirse para la documentación según la norma.
- f) **Evaluación de la responsabilidad de la dirección con la implantación del sistema.** Se deberá detectar el grado de convencimiento que tiene la gerencia a través de la magnitud de inversión que está dispuesta a asumir y en su actitud hacia el futuro de la organización. Se determinara si aplica algún método de control del proceso.
- g) **Valoración de la provisión de los recursos.** Consiste en conocer si la organización cuenta con los recursos financieros, materiales, humanos de información e infraestructura necesario para implementar y mantener le SGTH y su mejora continua y a la vez aumentar la satisfacción de sus trabajadores.
- h) **Análisis del nivel de formación y experiencia del talento humano.** Se debe identificar el nivel de competencias del personal que tendrá a su cargo la ejecución de los procedimientos. Si el talento humano evidencia graves deficiencias en su formación, deberá diseñarse planes de entrenamiento y capacitación para dotarlos de los conocimientos que le permitan responder a los niveles de exigencia de la norma.
- i) **Evaluación de los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora** que realiza la Organización. Identificar que métodos y técnicas estadísticas emplean para el análisis, seguimiento y medición de sus procesos.

2.2.1.3. Etapa 1.3. Análisis de la Gestión de Talento humano

Los técnicos de GTH y otros especialistas realizarán el diagnóstico de la gestión de talento humano a partir del análisis de sus resultados y la aplicación práctica de las políticas, así como la caracterización del entorno y el ambiente interno de la organización para determinar amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades para el SGTH de la organización. Para esto llevará a cabo las tareas siguientes:

a) **Caracterización del entorno externo**

Esta tarea tiene como fin determinar las amenazas externas que puedan tener una influencia negativa para la gestión de talento humano en la Universidad Tecnológica Equinoccial sede Santo Domingo, así como las oportunidades que ofrece el ambiente externo.

En el entorno se consideran los siguientes aspectos:

Clientes externos: El Talento Humano de la Empresa son los principales responsables de la satisfacción del cliente externo. Se analizará la información existente sobre la satisfacción de los clientes.

Oferta – Demanda de Empleo: Se analizarán las potencialidades que existen en el mercado de trabajo. Este factor debe ser objeto constante de investigación puesto que si el mismo se convierte en muy competitivo el personal puede escaparse, trayendo consecuencias negativas para la gestión. Deben investigarse los siguientes aspectos:

- ¿Existen en el territorio otras organizaciones, competidoras potenciales en cuanto a TH?
- ¿Qué ventajas ofrece esta organización?
- ¿Qué atractivos posee la organización para el Talento Humano actual y potenciales del exterior?
- Analizar la posición en la que se encuentra la Empresa dentro del mercado, si está en posición oferta > demanda o viceversa.
- ¿Qué posibilidades reales tiene de captar nuevo personal?

2.2.1.4. Etapa 1.4. Determinación de las características internas relevantes para la GTH

Tiene como objetivo conocer las debilidades que pueden tener una incidencia negativa en la GTH, así como las fortalezas que pueden potenciarla.

a) Existencia de los recursos necesarios

La organización debe demostrar que: cuenta con los recursos materiales y financieros necesarios para implantar y mantener el sistema de GTH en base a competencias y mejorar su eficacia y garantizar la satisfacción laboral de los trabajadores; y cuenta con el talento humano necesario y las competencias requeridas para atender directamente los procesos y actividades relativas a la GTH.

Para caracterizar la fuerza de trabajo es necesario considerar indicadores como: Composición de la plantilla por categoría ocupacional; Composición de la plantilla por edades; Composición por nivel de escolaridad. La evaluación de estos indicadores se realizará a partir de la revisión de documentos.

b) Estrategia empresarial

Debe existir interés, compromiso y disposición de la alta dirección de concebir la GTH como una variable estratégica fundamental para lograr alcanzar los resultados esperados en términos de eficiencia, eficacia y competitividad, y para la implantación del enfoque de competencias. Para analizar esta premisa se realizarán entrevistas a los directivos indagando sobre estos aspectos y se revisará la estrategia empresarial. La implantación de otros sistemas de gestión y mejora continua como la gestión de la calidad y el perfeccionamiento son elementos favorables a tener en cuenta dentro de esta premisa.

Este punto se realiza con el objetivo de conocer la visión, misión, objetivos estratégicos, filosofía de la dirección y la relación que existe entre la dirección y el área de Talento Humano. Para el diagnóstico de este factor se deben valorar los aspectos siguientes: ¿Está definida la misión de la Empresa?, ¿Se realiza planeación estratégica en general?, ¿Se considera la Gestión de Talento Humano dentro de la planeación?

Para determinar los aspectos anteriores se realiza la revisión de documentos y una entrevista a la dirección.

c) Infraestructura

La infraestructura existente en la entidad debe favorecer el desarrollo de las competencias laborales, en cuanto a:

- La tecnología necesaria para ejecutar las acciones de formación y fomentar en autodesarrollo, a partir de la utilización efectiva de herramientas informáticas y la búsqueda de información actualizada.
- Los restantes elementos de la infraestructura deberán favorecer los niveles de motivación laboral y el compromiso.

Mediante entrevista y la observación directa se determina:

- Las características generales y estado técnico que posee la tecnología empleada en las diferentes áreas de la organización.
- Si se han incorporado nuevas tecnologías en los últimos tiempos (nuevas inversiones, modificaciones, etc.).
- El impacto que han provocado estos cambios en la tecnología, en las actividades de TH, en los diseños de cargos, perfiles de competencia, la formación, etc.
- Se debe realizar un estudio de los procesos que tienen lugar en la organización, generados por las nuevas tecnologías, analizando la posible aparición o existencia de procesos que no hayan sido identificados anteriormente.

2.2.1.5. Etapa 1.5. Medición de los resultados de la Gestión de Talento humano

Una vez analizadas las características internas de la Organización es necesario medir los resultados en la misma a través de indicadores. Después de analizados estos indicadores, se pueden definir los problemas principales que afectan a la gestión de Talento humano en la Empresa, para luego analizar las causas por cada uno de los procesos definidos. Estos indicadores se agrupan en: a) Indicadores económicos de la organización; b) Indicadores de eficacia de los procesos de GTH.

Para realizar este análisis se confeccionará una tabla resumen con los resultados de las mediciones realizadas, teniendo en cuenta dichos resultados se profundizará en la evaluación de los procesos de GTH. Después de analizados estos indicadores, se pueden definir los problemas principales que afectan la GTH en la institución.

2.2.1.6. Etapa 1.6. Análisis de los procesos de Talento humano

El objetivo de esta etapa es conocer cómo se han estado desarrollando los procesos y actividades relacionadas al sistema de GTH en la Universidad. Teniendo en cuenta el modelo de GTH presentado se evaluará el funcionamiento de los procesos incluidos, lo cual se realizará teniendo en cuenta lo establecido en la NC ISO 19011:2011, es decir que para desarrollar esta etapa se utilizarán los resultados obtenidos en las auditorías realizadas al sistema durante el período que se analice. Además para la realización del diagnóstico se tendrá en cuenta una Lista de Chequeo.

2.2.1.7. Etapa 1.7. Estrategia de Talento humano

El objetivo de esta etapa es conformar las líneas de acción estratégicas para lograr resultados superiores en la GTH y programar la ejecución del plan. Para ello el equipo gestor deberá acometer dos actividades fundamentales:

- a) Analizar los resultados del diagnóstico
- b) Formulación de estrategias

2.2.1.8. Etapa 1.8. Realización y entrega del informe final del diagnóstico

El objetivo es la elaboración del informe final y divulgación de su contenido en la Organización. El Facilitador es el encargado de la elaboración del informe final y de su divulgación, este informe constituye la evidencia fundamental de la calidad del proceso. Deben quedar establecidas las prioridades dentro de las acciones de mejoramiento.

2.2.2. Fase 2. Diseño y Documentación de la GTH

Esta fase es la más importante dentro del proceso de implantación de un GTH ya que permite determinar cómo será el GTH en la organización atendiendo a los resultados del diagnóstico y a las necesidades reales de la misma. Para llevar a cabo la estrategia seleccionada en la Fase anterior y con vistas a la implementación del GTH.

En esta fase es fundamental la preparación del grupo gestor, que deberá representar las actividades, ideas, sugerencias de sus compañeros ante los facilitadores y se encargará además de comunicar en el grupo de trabajo las orientaciones. Además controlará el cumplimiento del plan de acción y el cronograma definido en su área. Las etapas para desarrollar esta fase son:

2.2.2.1. Etapa 2.1. Diseño de los elementos vinculados a los requisitos generales

La adopción de la decisión acerca del diseño e implantación del Sistema de Gestión de Talento humano, deberá formar parte de la estrategia global de la organización y, por tanto, va a incidir en todas las áreas y actividades que la integran y posibilitará el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. En su implantación y aplicación deberán participar activamente los docentes y administrativos y su organización sindical en correspondencia con la legislación laboral vigente.

La política de gestión de Talento humano de la organización deberá expresar el compromiso y la forma de actuación de esta para llevar a cabo la gestión del Talento humano y su integración con la estrategia global de la organización. Establecerá los lineamientos de carácter general para cada uno de los procesos del GTH y se elabora teniendo en cuenta:

- Los principios fundamentales que guían la actuación de la organización en la Gestión de Talento humano.
- Las directivas y orientaciones del Ministerio de Trabajo y del Consejo de Administración de la Universidad Tecnológica Equinoccial matriz Quito.
- Las directivas y orientaciones de la alta dirección.

Esta política se discute y aprueba por la alta dirección de la organización, se comunica y divulga a los trabajadores y se recoge en un documento oficial.

A partir de la política de gestión de Talento humano aprobada y de la estrategia de la organización se definen los objetivos específicos, los cuales constituyen la guía para desarrollar el trabajo de la organización en esta actividad.

Estos objetivos deben estar aprobados por la alta dirección, así como discutido con los directivos, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGTH; tienen que ser medibles y alcanzables, y se recogen en un documento oficial.

El Manual de Gestión de Talento Humano constituye el documento principal de referencia para el trabajo con el GTH. El manual recoge como elementos fundamentales:

- La política de la organización para la gestión de Talento humano.
- Los objetivos específicos para la gestión de Talento humano.
- Descripción breve de los procesos que conforman el GTH de la organización.
- Las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que intervienen en el GTH.
- Los procedimientos para la realización de cada uno de los procesos de la GTH.
- El procedimiento que establece los indicadores y la forma de medición para la evaluación sistemática de la efectividad del sistema.
- Los procedimientos que establecen cómo realizar el control de la documentación y los registros, las auditorías internas, el control de las no conformidades y la ejecución de acciones preventivas y correctivas para evitar no conformidades.

Es importante tener en cuenta que un procedimiento documentado recoge la forma específica de llevar a cabo una actividad, por lo que debe describir qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia (registro) de haber realizado dicha actividad. Un procedimiento documentado debe contener los siguientes apartados:

- **Portada:** con indicación de las personas que elaboran, revisan y aprueban el documento.
- **Cabecera:** que aparece en todas las páginas del procedimiento, donde se indica el título del procedimiento, la edición, la fecha y la página de que se trata.
- **Apartado objeto:** donde se describe para qué sirve el procedimiento.
- **Apartado alcance:** donde se describe en qué situaciones debe aplicarse o puede aplicarse el procedimiento. A veces se une con el apartado objeto.

- **Apartado referencias:** donde se resumen todas las alusiones a otros procedimientos u otros documentos que se hacen en el procedimiento.
- **Apartado definiciones:** para recoger aquellas palabras, donde pueda ser conveniente aclarar bien algo.
- **Apartado principal:** es aquel que describe las actividades que están documentadas por el procedimiento en cuestión.
- **Apartado responsabilidades:** donde se resumen todas las responsabilidades que se citan en el procedimiento.
- **Registros:** donde se enumeran qué registros se generan una vez que el procedimiento está en funcionamiento.

Cuando la norma se refiere a información documentada, quiere decir que se exige a la organización la existencia con carácter obligatorio de ella, independientemente de la presencia de otros procedimientos. Son procedimientos obligatorios los siguientes:

- Procedimientos que se generan de la ISO 9001: Control de los documentos y registros; Auditoría interna; Control de la no conformidad; Acción correctiva; Acción preventiva.
- La identificación, validación y certificación de las competencias.
- La selección de los trabajadores.
- La planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de talento humano.
- La evaluación del desempeño.

Una organización puede emplear, además, tantos procedimientos documentados como crea conveniente para asegurar un adecuado control, realización y planificación de sus actividades y procesos relacionados con la gestión integrada de Talento humano, pero estos 12 son los imprescindibles.

Una vez tomada por la alta dirección la decisión de la implantación y desarrollo del GTH en la organización, ella define la política, traza las líneas de acción y marca las pautas para alcanzar los objetivos y metas en materia de gestión integrada de Talento humano.

Los pasos a seguir por la alta dirección son:

- **Diagnóstico inicial:** determina lo que la organización necesita en materia de gestión integrada de Talento humano.
- **Planificación:** a partir del diagnóstico inicial se establecen los programas de gestión integrada de Talento humano, y se identifican todos los requisitos legales que son de aplicación.
- **Desarrollo de la fase de documentación:** recopilar toda la información y redactar la documentación (política, objetivos, manual, procedimientos, etc.) Desarrollo de la fase de implantación: Distribuir la documentación, hacer que se cumpla y demostrar que se está cumpliendo.
- **Desarrollo de la fase de certificación:** verificar el cumplimiento de los requisitos mediante una auditoría externa.

La organización debe realizar, sistemáticamente, un diagnóstico de la aplicación del SGTH implantado con el objetivo de la mejora continua de este.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1. Recolección y tratamiento de datos

3.1.1. Involucramiento

Se informó al personal sobre los objetivos que persigue la investigación y su importancia para la Universidad, con el fin de lograr la participación de todos, atenuar la resistencia al cambio, un ambiente afable en la organización que propicie el desarrollo del trabajo y la relación entre los implicados. Como parte de este proceso se desarrolló un curso impartido por los PhD. Gelmar García y Alexander Sánchez sobre gestión de procesos donde participaron todas las áreas administrativas y de soporte de la sede, donde el área de gestión de talento humano tuvo un aporte esencial siendo el ente aglutinador de este proyecto y a partir del cual se definieron como resultados los procesos y actividades de dicha área.

3.1.2. Caracterización de la UTE Sede Santo Domingo

La Universidad Tecnológica Equinoccial, también conocida como UTE, es una universidad privada creada en 1971 y ubicada en Quito, Ecuador. En la actualidad ofrece programas de pregrado y posgrado. Sus sedes están distribuidas entre Quito (campus matriz), Salinas y Santo Domingo de los Tsáchilas (extensiones universitarias).

3.1.2.1. Creación del Instituto Tecnológico Equinoccial

Con la finalidad de formar profesionales con un perfil acorde con las circunstancias políticas, económicas y sociales que exigía el modelo de desarrollo económico vigente en 1970, la Asociación de Antiguos Alumnos del Colegio San Gabriel (ASIA), creó el Instituto Tecnológico Equinoccial, cuya oferta académica no tradicional, incluía carreras intermedias de carácter técnico y tecnológico para los mandos medios de los diferentes sectores económicos, de mayor proyección futura, cuya demanda no había sido satisfecha total o parcialmente por las Instituciones de Educación Superior del Ecuador.

El Instituto Tecnológico Equinoccial es reconocido legalmente por el Presidente, Dr. José María Velasco Ibarra, mediante Decreto Ejecutivo No. 1171 de fecha 9 de agosto de 1971, publicado en Registro Oficial No. 288 del 16 de agosto de 1971.

Las Escuelas y Carreras iniciales del Instituto Tecnológico Equinoccial fueron:

- Escuela Superior de Ingeniería de Empresas.
- Escuela de Tecnología de Petróleos.
- Escuela de Decoración.
- Carrera de Turismo.
- Carrera de Cooperativismo.
- Carrera de Recreación Infantil.
- Publicidad y Relaciones públicas

3.1.2.2. Creación de la Extensión: “Santo Domingo”

Mediante Resolución Rectoral de fecha 11 de marzo de 1980, el Instituto Tecnológico Equinoccial crea la extensión de Santo Domingo de los Colorados para satisfacer las demandas de formación técnica de ese importante sector, con las siguientes Unidades Académicas:

- Facultad de Tecnología Industrial.
- Facultad de Desarrollo Rural y Agropecuario.
- Facultad de Educación Permanente.

En 1985 se firma un Acta de Finiquito con la Asociación de Antiguos Alumnos del Colegio San Gabriel ASIA, terminándose la relación con dicha Asociación e iniciándose la vida orgánica independiente del Instituto Tecnológico Equinoccial.

3.1.2.3. Creación de la Universidad Tecnológica Equinoccial

Como consecuencia de la expedición de la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas del 14 de mayo de 1982, mediante la cual se norma y regula la existencia y funcionamiento de

las Universidades y Escuelas Politécnicas, el Congreso Nacional, el 6 de febrero de 1986 mediante Ley No. 19 crea la Universidad Tecnológica Equinoccial, promulgada en Registro Oficial No. 377 de fecha 18 de febrero de 1986.

La Universidad Tecnológica Equinoccial mantiene los principios fundamentales del Instituto Tecnológico Equinoccial: “cubrir las necesidades de formación en las profesiones y ramas menos desarrolladas en el país, en las de mayor proyección futura, en aquellas cuya demanda no ha sido satisfecha total o parcialmente”.

3.1.2.3.1. Principios de la Universidad Tecnológica Equinoccial

Los principios básicos que sustentan la naturaleza, razón de ser y proyección institucional incluyen aspectos sobre: “Autonomía Universitaria, Libertad de Enseñanza, Investigación y Extensión Universitaria, Libertad para administrar sus propios recursos económicos, Democracia y Laicismo, Respeto a la Libertad de Conciencia y a las Ideas Políticas; de tal suerte que sus estudiantes reciban una educación científica, tecnológica y una formación socio – humanística, que les permita, además de dominar las competencias inherentes a cada carrera, exhibir valores humanísticos en su desempeño profesional y ciudadano”.

Con la finalidad de que los principios corporativos enunciados anteriormente fueran legitimados e institucionalizados, el 20 de febrero de 1986 en la Notaría Trigésima del Cantón Quito, las autoridades de la naciente Universidad Tecnológica Equinoccial: Dr. Álvaro Trueba Barahona, Rector; Lic. Carlos Dávila Salcedo, Vicerrector; Lic. Juan Vinuesa Muñoz, Delegado Rectoral de Santo Domingo de los Colorados; Dr. Fernando Muñoz Benítez, Secretario General - Procurador; y los señores Guillermo Vallejo, Presidente de la Federación de Estudiantes del Instituto Tecnológico Equinoccial –FEDEITE-; Lic. Carlos Luna Acosta, Presidente de la Asociación de Docentes y Jorge Ponce Castillo, Presidente de la Asociación de Empleados, suscriben un Acta de Compromiso mediante la cual se establecen los siguientes postulados que definen el marco de actuación de la Universidad Tecnológica Equinoccial:

1. La Universidad Tecnológica Equinoccial sea una auténtica, permanente y definitiva, formadora de la juventud ecuatoriana para alcanzar su desarrollo integral y convertirse en un efectivo factor de desarrollo de nuestra sociedad.

2. Elevar permanentemente el nivel académico de sus escuelas.
3. Sin perjuicio de la preparación para la participación en la vida pública, se velará por mantener incólumes los principios fundamentales de la Universidad Tecnológica Equinoccial orientados a garantizar la libertad de expresión, de pensamiento, de enseñanza y de investigación científica encuadrada en sus normas y reglamentos, así como el absoluto respeto a sus posiciones ideológicas y credos religiosos.
4. Velar porque la Universidad Tecnológica Equinoccial, de forma perspectiva institucional y de sus respectivos estamentos se mantengan al margen de las contingencias políticas y de los proselitismos políticos y religiosos.
5. Reafirmar la convicción que la Universidad Tecnológica Equinoccial enmarcada en sus principios fundamentales se constituirá en un positivo factor de desarrollo y bienestar para el pueblo ecuatoriano.

La presente Acta de Compromiso ha sido suscrita, además de las autoridades antes mencionadas, y en calidad de testigos de honor los señores: Dr. Alejandro Ponce Martínez, Director de la oficina de Asesoría Jurídica de la Presidencia de la República en representación del señor Presidente de la República del Ecuador; Ing. León Febres Cordero Rivadeneira; y los Doctores Carlos Stacey Chiriboga y Ángel Polibio Chávez Ortiz, ex Rectores del Instituto Tecnológico Equinoccial.

La sede de la UTE en Santo Domingo cuenta con ocho aéreas de construcción que se dividen en ocho Bloques desde la A hasta la H, propiedad de la empresa. En la actualidad ofrece programas de pregrado y posgrado.

3.1.3. Características de los recursos humanos

La universidad cuenta con 218 trabajadores, de los cuales el mayor porcentaje (65,14%) está representado por el sexo masculino y el restante 34,86% al sexo femenino. La mayoría de los trabajadores cumplen con el requisito del cargo que se exige; además, solo el 95% de los trabajadores son con contrato indefinido.

La edad promedio de los trabajadores se encuentra comprendida entre los 40 a 50 años. Al menos 60 de los trabajadores lleva menos de quince años trabajando, por lo que el nivel de experiencia es medio.

El nivel de estudio es alto, casi un 85% son graduados de nivel superior y 5% de técnico medio. Se cumple en el 90% de los casos con los requisitos para el cargo que desempeña cada uno, aspectos que conllevan a que la profesionalidad y capacidad de innovación de los trabajadores sea la requerida.

3.1.4. Análisis de la estrategia empresarial

En la institución, mediante un proceso de planeación estratégica (que actualmente no se encuentra actualizada), se formuló: la misión, visión y valores corporativos. A continuación se hace un análisis de estos aspectos y su nivel de vinculación con la GRH en la organización:

Misión: La Universidad Tecnológica Equinoccial es una institución particular ecuatoriana, humanista, innovadora, de servicio a la sociedad y compromete con la calidad de la educación, de la investigación científica y del desarrollo tecnológico.

Visión: Ser una Universidad reconocida por sus altos estándares de calidad, su innovación académica y resultados científicos, destinados al desarrollo del país.

Las bases estratégicas están orientadas fundamentalmente en fortalecer la educación superior, todo ello mediante el incremento de la capacitación y otros elementos que involucran a los RH de la institución como ente principal para el cumplimiento de la misión que expone como objetivo fundamental; calidad en la educación superior, el servicio a la sociedad y el desarrollo en la investigación científica, basando el mismo en la posesión de un personal profesional y una tecnología competitiva puestos a disposición del cliente. Por su parte, la visión se orienta a la mejora continua de la educación superior en aras de ser una universidad de altos estándares de calidad.

3.2. Presentación y análisis de resultados

3.2.1. Análisis de la cultura organizacional

Para la realización de la fase de diagnóstico se utilizaron parte de los resultados de una investigación desarrollada en paralelo a esta, dirigida por el PhD. Rodobaldo Martínez con el

objetivo de realizar una auditoría de la GTH de la sede (Puertas Ibarra, 2016) y que sirvió de base para el proyecto para la gestión de procesos que se realiza actualmente en la sede.

En cuanto a los propios valores o creencias acerca del papel de la institución en la sociedad y el de las personas en la institución, se aplicó la encuesta (Anexo 1), teniendo como resultado que el 62,8% de los encuestados están de acuerdo:

- En esta pregunta, el 62,8% están de acuerdo que todas las decisiones pasan por las manos del Pro-Rector, mientras el 29,8% respondió que están totalmente de acuerdo y el 2,3% en desacuerdo.
- Del total de encuestados, el 70,6% respondieron que el Pro-Rector es tolerante y favorece el pensamiento crítico, el 24,8% totalmente de acuerdo y el 0,5% respondieron en desacuerdo.
- El 69,7% de los encuestados contestaron que están de acuerdo que los debates que se dan en las reuniones giran sobre temas de interés para la universidad, así como el 18,3% totalmente de acuerdo y el 0,5% en total desacuerdo.
- Según los encuestados el 53,7% le dan el merecido reconocimiento a las personas que con su labor aportan al cumplimiento de los objetivos, el 32,1% respondieron inseguros y el 0,9% totalmente en desacuerdo.
- El 61% de los encuestados respondieron que están de acuerdo que la universidad está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios, el 22% están inseguros y el 17% están totalmente de acuerdo.
- El 57,8% respondieron que están de acuerdo con el nivel de pertenencia y compromiso de mis compañeros es muy elevado, el 29,4% que están inseguros y el 0,5% totalmente en desacuerdo.
- De acuerdo a esta interrogante, existe el 65,1% de los encuestados respondieron que están de acuerdo con el nivel profesional de los profesores está acorde a las exigencias actuales del sector educacional, el 19,3% totalmente de acuerdo y el 0,9% contestaron que están en desacuerdo.
- El total de los encuestados, el 64,2% están de acuerdo que la mejora continua de procesos y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales de la universidad, el 22,9% respondieron que están totalmente de acuerdo, y el 0,5% en desacuerdo.

- El 64,2% están de acuerdo que la universidad es incapaz de incumplir los compromisos que realiza, el 12,8% están totalmente de acuerdo pero el 6,4% están en desacuerdo.
- La mayor parte de los encuestados considera que la universidad es incapaz de incumplir con la planificación docente prevista simbolizando un 63,8% que están de acuerdo, el 13,8% están totalmente de acuerdo y el 5,5% en desacuerdo.
- El 63.3% de los encuestados respondieron que están de acuerdo que la universidad está involucrada en las investigaciones más relevantes del territorio y colabora en su desarrollo, 18,3% totalmente de acuerdo y el 2,3% respondieron que están en desacuerdo.
- El 65,1% respondieron que están de acuerdo que la universidad cuenta con un claustro de profesores altamente competitivos, el 17,4% totalmente de acuerdo y el 2,3% en desacuerdo.

3.2.2. Diagnóstico de los resultados de la actual gestión de recursos humanos

3.2.2.1. Índice de ausentismo y puntualidad

El índice de ausentismo que se presenta de manera alta es un 66,15% en el mes de junio por parte del personal administrativo y el 16,80% en el mes de mayo por parte del personal docente, observándose un 15% iniciando el periodo del 2016 y para el cierre del mismo periodo se observa un ausentismo del 11%. Este indicador se valora como favorable; el mismo está determinado fundamentalmente por permisos vacacionales, permisos institucionales (congresos, maestrías, ponencias, seminarios, etc.) permisos médico que se respaldan con certificados médicos y que en ninguna medida obedecen a enfermedades provocadas por el desempeño de las funciones.

3.2.2.2. Índice de fluctuación de la fuerza de trabajo (If)

En los períodos que se observan en la Tabla 3.1, la plantilla se ha comportado estable, ya que no existe una mayor fluctuación de ingreso y salida de personal docente y administrativo, la mayor parte de la planta administrativa y docente se manejan bajo contratos indefinidos, las variaciones que se presentan son debido al personal eventual que se contrata pero de manera muy irregular y baja.

Tabla 3.1. Índice de Fluctuación de los años 2013 al 2016.

Año	Altas	Bajas	If (%)
2013	62	60	26,99
2014	52	69	26,30
2015	54	51	31,82
2016	43	39	23,69

Elaborado por: Bélgica Vidal, 2016

3.2.2.3. Satisfacción Laboral

Para la evaluación de la satisfacción laboral en la entidad se aplicó la encuesta para el diagnóstico de la motivación concreta aportada por Álvarez López (2002), distinguiéndose los siguientes resultados en cuatro grupos:

Tabla 3.2. Resultados del Diagnóstico de la Motivación Concreta.

Grupos de Motivadores Concretos	Puntuación
I. Naturaleza y contenido de trabajo	3,20
II. Trabajo en grupo e influencia de los directivos	4,09
III. Condiciones de trabajo	3,68
IV. Estimulación al esfuerzo y resultado individual	3,64

Fuente: Puertas Ibarra (2016).

Según la opinión de los encuestados su nivel de satisfacción es medio, se destaca favorablemente la situación motivacional referente al grupo II, no siendo así con los restantes, teniendo como referencia el valor aceptable como 3,75. De manera general lo que más le satisface son las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes. En lo adelante se explican cada una de las variables analizadas y su apreciación en la muestra encuestada.

- El total de encuestados, el 43,1% respondieron a veces tienen la libertad o posibilidad de decidir en su trabajo, el 33,5% casi siempre y el 2,8% contestaron que nunca.
- El 46,8% de los encuestados respondieron que se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo, mientras que el 29,4% contestaron que a veces y el 1,4% que nunca.
- En esta pregunta, el 38,1% que a veces su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos, seguidamente con el 29,4% respondieron casi siempre y el 4,6% que nunca.

- El 24,8% que casi nunca los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas, el 23,9% que a veces y seguidamente el 11,5% casi siempre.
- Del total de encuestados el 40,8% respondieron que casi siempre su trabajo, los supervisores u otras personas le dan a conocer lo bien que se están desarrollando, el 37,6% a veces y el 3,3% respondieron que nunca.
- El 47,7% de los encuestados respondieron casi siempre pueden los miembros del grupo desarrollar con habilidad o todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo, el 33,9% a veces y el 2,3% respondieron que nunca.
- El 49,5% contestaron casi siempre el grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final, mientras que el 24,3% contestaron que a veces y el 0,9% casi nunca.
- El 31,2% de los encuestados del respondieron que los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas, el 23,4% contestaron a veces y el 11% siempre.
- El 45% del personal respondieron casi siempre su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan su tarea, seguidamente con el 28,9% contestaron que a veces y el 0,5% que nunca.
- Del total de encuestados el 54,6% contestaron que casi siempre los miembros del grupo participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo, el 23,4% a veces y el 0,9% que casi nunca.
- El 59,2% respondieron que el grupo se mantiene unido para alcanzar una meta común después acordada, el 19,3% que siempre y el 0,9% que nunca.
- El 54,1% casi siempre se sienten en todo momento apoyado por el grupo, el 29,4% que a veces y el 0,9% casi nunca.
- Del total de los encuestados el 51,4% casi siempre están satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes, el 36,7% contestaron que a veces y el 1,9% casi nunca.
- El 48,2% respondieron que casi siempre los ingresos que reciben por su trabajo, le permiten satisfacer sus necesidades personales, seguidamente el 35,8% que a veces y el 1% que nunca.
- El 50,5% de los encuestados respondieron que el salario que recibe esta acorde a la cantidad y calidad de trabajo que realiza, el 29,8% que a veces y el 1,4% que nunca.

- Del total de los encuestados el 38,1% se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados, seguidamente con el 37,6% casi siempre y el 5% que nunca.
- El 50,9% contestaron que casi siempre corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación, el 30,3% que a veces y el 2,8% que nunca.
- El 40,8% de los encuestados respondieron que el sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados, el 31,2% a veces y el 5% que nunca.
- El 38,1% contestaron que los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales, el 31,7% casi siempre y el 4,7% siempre.
- Del total de los encuestados el 50% respondieron que el ambiente de trabajo le ofrece seguridad y las áreas están debidamente protegidas, el 29,4% que a veces y el 2,3% respondieron que nunca.
- El 54,6% contestaron que casi siempre las condiciones higiénicas de su ambiente le son favorables, el 28,9% que a veces y el 0,5% que nunca.
- Del total de los encuestados el 53,7% respondieron casi siempre existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable, el 32,1% a veces y el 1,8% casi nunca.
- El 54,6% casi siempre los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente, el 27,1% a veces y el 0,5% que nunca.
- El 61,9% casi siempre las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad le satisfacen, seguidamente el 22% contestaron que a veces y el 0,9% casi nunca.
- El 50,5% de los encuestados contestaron casi siempre su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte y salud, el 41,7% respondieron que siempre y el 1,8% casi nunca.
- El 44,0% casi siempre las condiciones de desarrollo personal y profesional le satisfacen seguidamente con el 32,1% a veces y el 2,3% respondieron que nunca.
- Del total de los encuestados 47,7% casi siempre reciben el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares, 25,2% respondieron que a veces y el 3,2% que nunca.
- El 51,4% casi siempre su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales, el 30,3% que a veces y el 2,8% casi nunca.
- Con el 56,9% casi siempre se considera usted comprometido con la entidad, con el 26,6% respondieron que siempre y el 0,5% contestaron que nunca.

- Del total de los encuestados el 78,9% la mayor parte respondieron que es buena la satisfacción con la entidad, el 12,4% contestaron que es excelente y el 0,5% que es mala la satisfacción con la entidad.

3.2.3. Diagnóstico de las variables del flujo de los recursos humanos

Para el desarrollo del diagnóstico de las variables que componen el sistema de gestión de talento humano en la Universidad Tecnológica Equinoccial, se utilizó la herramienta diagnóstica propuesta por MTSS (2007), realizando los ajustes necesarios a los procesos identificados en la sede, la cual permite medir el nivel de integración interna, externa y estratégica del sistema de gestión en análisis y facilita a la entidad en la identificación de las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que sobre el sistema de GTH existen. La técnica principal a desarrollar es la lista de chequeo. Las respuestas para este instrumento están concebidas en tres niveles de desarrollo: bajo, cuando se alcanza una puntuación mínima de 5 puntos; media, cuando se obtiene 10 puntos; alto, cuando se alcanza la máxima puntuación de 15 puntos. En lo adelante se muestran los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento.

3.2.3.1. Evaluación de las premisas

Tabla 3.3. Tabla de premisas.

Premisas	Criterio		Explique por qué seleccionó esa respuesta
Orientación estratégica	¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?	MEDIO	La visión y misión se modificó hace cuatro años, el proceso lo llevó a cabo la Matriz, con la participación de mandos medios y, con la participación de los principales directivos de la Sede.
	¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?	MEDIO	La planificación estratégica se realiza considerando los problemas y desafíos del entorno, lo que sí habría que incluir es un monitoreo frecuente del entorno con la finalidad de ir adaptando la planificación a los nuevos cambios del entorno y nuevos desafíos.
	¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?	ALTO	Están definidas las funciones y responsabilidades de las diferentes áreas. En éste momento, se está llevando a cabo una actualización de las mismas.
	¿La empresa está organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?	MEDIO	Actualmente, el modelo de organización de la Sede no responde a las necesidades de la misma, sin embargo, se han ido adaptando los procesos y servicios pero no de manera formal.

Tabla 3.3. (Cont.)

Participación efectiva de los trabajadores	¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?	MEDIO	Existen sistemas de planificación a nivel macro e incluye el uso de herramientas informáticas (plataforma para la planificación y seguimiento del cumplimiento de metas y objetivos). Sin embargo, esa planificación debería ser más específica y por departamentos.
	¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?	MEDIO	La participación de los trabajadores en la dirección y proyección de la Universidad es a nivel directivo y táctico, sería conveniente considerar criterios de los mandos operativos.
	¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?	BAJO	No existe una estrategia definida, la participación de los empleados se ve limitada o estimulada dependiendo del tipo de liderazgo del responsable de la Unidad.
	¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?	MEDIO	No existen estrategias de participación definidas formalmente, sin embargo, por el tipo de liderazgo del Pro-Rectorado, en la toma de decisiones participan los mando altos y medios.
Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?	MEDIO	La Universidad fomenta la participación de las organizaciones en la toma de decisiones que les competen.
	¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?	MEDIO	La mayoría de los trabajadores de mandos medios y altos tienen nivel de información y educación económica alto, al igual que un gran porcentaje de mandos bajos, con excepciones a nivel del personal de servicios.
	¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?	MEDIO	Se cumple más con actividades operativas y, con una serie de funciones que han sido añadidas, que por lo general, no son propias del cargo. Existe una Unidad como tal, pero no forma parte del primer nivel de dirección de la empresa.
	¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?	BAJO	No aplica. No existe un Consejo de Dirección en la Sede.
	¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?	MEDIO	Tiene conocimientos generales sobre la Gestión del Talento Humano, su accionar se enfoca más al área administrativa y de planificación de la Sede. Formación: Ingeniera de Empresas, Diplomado Superior en Gestión del Talento Humano, Diplomado en Dirección de Empresas, Diplomado en Dirección de Proyectos, Maestría en Administración de Empresas, Maestría en Investigación de Empresas. Tiene conocimientos en gestión por competencias.
Clima Laboral Satisfactorio	¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?	MEDIO	Existe sentido de pertenencia con la Institución, sin embargo, no es generalizado, tampoco existen políticas y/o acciones para mejorar ésta situación.
	¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?	BAJO	Existen algunas fricciones dentro de los departamentos, sin embargo, cuando se trata de lograr resultados, la gente se une y trabaja. Uno de los problemas de las relaciones entre compañeros son las críticas entre ellos mismos, el uno piensa que puede hacer el trabajo mejor que el otro y viceversa.
	¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?	MEDIO	La Sede cuenta con servicios de transporte para el personal, le dota de uniformes, alimentación al personal que labora en jornada única, servicio médico, servicio psicológico que se extiende hasta a las familias, etc. Quizá falte mejorar la comunicación y procurar un mejor desarrollo de los trabajadores.

Tabla 3.3. (Cont.)

	¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?	MEDIO	Se busca que exista un liderazgo participativo, aunque no siempre se logra en todas las áreas.
Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?	MEDIO	La Universidad promueve la conformación de Asociaciones de Docentes, Administrativos y Estudiantes, los mismos que tienen representación en el Consejo Universitario. Sin embargo, la interacción entre ambos es para actividades puntuales.
	¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?	BAJO	Dentro de la Sede se maneja un sistema de gestión del recurso humano tradicional. Se aplica parcialmente técnicas y herramientas de gestión de recursos humanos.

Fuente: Puertas Ibarra (2016) e investigación de campo.

Como se muestra en la tabla anterior la Universidad no cumple en las premisas evaluadas con la condición de obtener la máxima calificación en la referida a la formulación de la estrategia y en las demás se alcanzan puntuaciones menores que la media. Es por ello se plantea que la Universidad no posee orientación estratégica y la integración externa del sistema de GTH para con la Universidad es baja.

3.2.4. Evaluación de los procesos Gestión de Talento Humano

Tabla 3.4. Proceso de Planeación y Organización del Talento Humano

Pregunta	Evaluación		Explique por qué seleccionó esa respuesta
¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?	No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la organización del trabajo. Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores. Si. Se realizan estudios del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades principales.	MEDIO	Actualmente se está rediseñando la estructura organizacional de la Sede con la finalidad de mejorar los procesos, trabajar por resultados y mejorar la productividad y calidad.
¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?	No se realiza el análisis y diseño de los puestos. Se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos. Se realiza el análisis y rediseño de los puestos de trabajo de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial.	ALTO	Actualmente se está rediseñando la estructura organizacional de la Sede con la finalidad de mejorar los procesos, trabajar por resultados y mejorar la productividad y calidad.
¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?	No. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades. Se planifican las necesidades de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidades. No existe plantilla inflada y los trabajadores excedentes están reubicados en labores útiles y necesarias o estudiando.	MEDIO	Las plazas vacantes en la Universidad no son frecuentes. Sin embargo, se está realizando un proceso de redistribución del personal. Estamos en la fase de levantamiento de funciones y midiendo la carga laboral.

Tabla 3.4. (Cont.)

Se planifican los Recursos Humanos con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer los trabajadores con las competencias y la idoneidad requerida que hagan posible obtener la máxima eficiencia, la máxima productividad, con una utilización racional de los recursos humanos mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de las plantillas. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores muestran polivalencia y realizan multifunciones.

Fuente: Puertas Ibarra (2016) e investigación de campo.

Tabla 3.5. Proceso de Desarrollo de Competencias Laborales.

Pregunta	Evaluación		Explique por qué seleccionó esa respuesta
Determinación de Competencias Laborales			
¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	MEDIO	Actualmente se encuentran definidas las competencias institucionales y técnicas. Sin embargo, es necesario actualizarlas.
	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.		
	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.		
¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	ALTO	Los directivos de la Matriz y la Sede aprobaron las competencias laborales de la empresa y actividades principales.
	No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el director del centro, Establecimiento o Taller.		
	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.		
¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.	BAJO	Si bien se encuentran definidas las competencias y se trabaja en equipo, es necesario enfocar las acciones del personal hacia la calidad en el servicio, hacia una gestión por competencias.
	Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.		
	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad		

Tabla 3.5. (Cont.)

Selección del Personal			
¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?	No existe un proceso de selección de personal, sino que se cubren las plazas vacantes por el departamento de personal y no funciona el Comité de ingreso o el Comité de expertos.	ALTO	Existe un proceso de selección de personal. El proceso lo lleva a cabo el comité de selección de acuerdo a las competencias del cargo que se requiere. En el caso de los docentes se lo realiza a través de un sistema automatizado en los cuales participa las principales autoridades académicas de la Sede y de la Matriz.
	Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento o área de Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba. El papel del Comité de ingreso o el Comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.		
	La alta dirección de la empresa conjuntamente con el comité de experto o el comité de competencias realiza la selección y el proceso de idoneidad. La selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de competencias de los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos.		
¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?	No. Se seleccionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas vacantes.	MEDIO	Por lo general, se contratan personas con un perfil superior al que se necesita. En éste momento tenemos Secretarias con perfiles altos de ingenieras y algunas con maestrías. La rotación es baja, por lo que las oportunidades de ascender son escasas.
	La selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes y de nueva creación, pero no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial.		
	Sí. Se realiza la selección del personal según el perfil de competencias de los puestos y la idoneidad demostrada para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial.		
Formación y desarrollo			
¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?	No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categorías ocupacionales.	MEDIO	Se realiza un levantamiento de las necesidades de capacitación y se consideran los resultados de la evaluación del desempeño. Actualmente, se está elaborando el Plan de Desarrollo Individual (PDI) con los responsables de cada área. Sin embargo, la capacitación muchas veces no se llega a ejecutar por falta de asignación de los recursos económicos para el efecto.
	Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.		
	Sí. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basado en las competencias y alineado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.		

Tabla 3.5. (Cont.)

<p>¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?</p>	<p>No. Se realiza la determinación de necesidades de superación de cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y actitudes y los requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.</p> <p>Sí. La capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada.</p> <p>Totalmente. La capacitación es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado producto de la evaluación del desempeño de cada trabajador.</p>	MEDIO	<p>El plan de capacitación no siempre se puede cumplir por cuestiones económicas.</p> <p>Actualmente, se está realizando un Plan de Desarrollo Individual (PDI) que será presupuestado éste año para ejecutarse en el 2016; incluye libros, artículos, vídeos, pasantías, etc. Con la finalidad de no limitar la capacitación únicamente a cursos como generalmente se lo ha venido haciendo.</p>
<p>¿Cuál es el impacto socio laboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?</p>	<p>La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.</p> <p>Contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad.</p> <p>Se elevan las competencias laborales, la productividad y la calidad</p>	BAJO	<p>No se realiza un seguimiento del impacto de la capacitación en el desempeño del trabajador... es un aspecto que se debe mejorar</p>
Evaluación del Desempeño			
<p>¿Existe un proceso de Evaluación del Desempeño de los trabajadores?</p>	<p>No. Sólo se realiza la Evaluación del Desempeño de los Técnicos.</p> <p>Se realiza sobre las reglas definidas a todos los trabajadores excepto los dirigentes, que permite decidir la permanencia, la promoción y envío a cursos de capacitación.</p> <p>Sí. La evaluación del desempeño se realiza a todos los trabajadores, excepto los dirigentes, anualmente, por el jefe inmediato y la participación del colectivo donde labora. El resultado sirve de base para el plan de desarrollo de las competencias laborales.</p>	MEDIO	<p>Existe un proceso definido, por lo general lo realiza la Matriz. No se realiza cada año</p>
<p>¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño?</p>	<p>Sólo se mide el cumplimiento del plan de trabajo para un período de tiempo determinado.</p> <p>Se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos.</p> <p>La evaluación del desempeño se basa en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, las competencias y el cumplimiento de los objetivos trazados.</p>	BAJO	<p>La última evaluación se realizó en base a competencias</p>
<p>¿Qué acciones desarrolla la empresa con la evaluación del desempeño de sus trabajadores?</p>	<p>Limitadas. Solo se derivan acciones para el mejoramiento de la labor de los técnicos.</p> <p>Se avanza. Se evalúan todos los trabajadores, excepto los dirigentes. La evaluación del desempeño sirve para la permanencia, promoción y envío a cursos de los trabajadores. No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial.</p> <p>Franco desarrollo. Se ejecuta un programa coherente con los resultados de la evaluación del desempeño. Se emplea para el desarrollo integral de los trabajadores basado en las competencias laborales, alineado con los objetivos y la estrategia de la empresa.</p>	MEDIO	<p>Plan de capacitación en base a resultados de desempeño, sin embargo, al ser un proceso que realiza la Matriz, no se da cada año.</p>

Fuente: Puertas Ibarra (2016) e investigación de campo.

Tabla 3.6. Proceso de Compensación, bienestar y salud ocupacional.

Pregunta	Evaluación	Por Qué Seleccionó Esa Respuesta	
Estimulación Moral y Material			
¿Los trabajadores están motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad?	Poco. Los trabajadores expresan que la remuneración y reconocimientos morales no se corresponden con el esfuerzo y los resultados alcanzados.	BAJO	No existe un plan de incentivos que reconozca y estimule al personal
	Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática.		
	Existe un clima laboral y motivación satisfactoria que se expresan en una elevada productividad, calidad y disciplina y en el reconocimiento por el alto desempeño económico y social de la empresa.		
¿Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?	Poca. Solo tienen vinculado el ingreso a resultados de eficiencia y eficacia los trabajadores directos.	BAJO	No se aplica. Sin embargo, a pesar de no existir una remuneración vinculada al rendimiento del empleado, hasta la fecha los resultados obtenidos como Sede han sido favorables gracias al compromiso del personal.
	Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. No se alcanza igual relación con la calidad. Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial reciben un ingreso superior al resto, porque reciben un ingreso superior por un pago adicional por mostrar mayor eficiencia, organización y disciplina		
	Si. Todos los trabajadores y dirigentes reciben ingresos vinculados a los resultados de eficiencia, eficacia y la calidad. Además reciben pagos adicionales por la certificación de la calidad y el Perfeccionamiento Empresarial.		
¿La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa?	La estimulación moral y salarial están desintegradas y cada una por separado contribuye al cumplimiento de indicadores económico - productivos.	BAJO	No aplica
	Existe una discreta integración entre la estimulación moral y salarial aunque están dirigidas a lograr mayores resultados productivos.		
	Se alcanza la integración de la estimulación moral y material y una sostenida influencia en la elevación de la productividad, la calidad, el desarrollo de las competencias y el ingreso de los trabajadores.		
Seguridad y Salud en el Trabajo			
¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Res.31 del 2002 del MTSS?	No se ha realizado el levantamiento y análisis de los riesgos.	ALTO	Con el objetivo de la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y mejoramiento del medio ambiente de trabajo. Según lo determina el Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo Decreto Ejecutivo D.E.2393 y el Reglamento Interno de seguridad y Salud de la UTE. Capítulo I, art.2.
	Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la Seguridad y Salud en el Trabajo		
	Si. Se realizó la identificación de los riesgos y se evaluó la peligrosidad. La estrategia empresarial contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el Trabajo.		

Tabla 3.6. (Cont.)

¿Existe un plan de acciones para resolver los problemas de la Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa?	<p>No existe un plan de prevención de riesgos, sino que se adoptan medidas aisladas.</p> <p>Existe un plan de prevención de riesgos aunque no está alineado con la estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar la accidentabilidad.</p> <p>Si. Existe un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de Seguridad y Salud en el Trabajo</p>	ALTO	Existe el Reglamento Interno de Seguridad y Salud al que se debe regir para toda actividad laboral en la Institución
¿Está integrada la Seguridad y Salud en el Trabajo al sistema de dirección y Gestión de la empresa?	<p>No. La Seguridad y Salud en el Trabajo se realiza independiente al sistema de dirección y gestión de la empresa.</p> <p>La Seguridad y Salud en el Trabajo forma parte del sistema de dirección y gestión empresarial aunque su enfoque es funcional y carece de conexión con las actividades del sistema de gestión de Recursos Humanos y con los otros sistemas de la empresa.</p> <p>La Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra integrada a la dirección estratégica de la empresa en correspondencia con los objetivos estratégicos. Se aplica el modelo de referencia de Seguridad y Salud en el Trabajo. Tiene certificada alguna norma nacional</p>	ALTO	La seguridad y la salud de los trabajadores de la UTE cumple con atribuciones en materia de prevención de riesgos del trabajo que señalen la normativa legal (Instrumento Andino de Seguridad. D.E 2393, Ministerio de Trabajo, Reglamento interno de Seguridad y Salud de la Universidad Tecnológica Equinoccial).
Comunicación institucional			
¿Existe una política de comunicación en la empresa?	<p>No existe una política coherente y sistemática al interior de la empresa.</p> <p>Limitada. Existe una política comunicacional en la empresa que no está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos.</p> <p>Si. Existe una política comunicacional que coadyuva a la participación de los trabajadores y al desarrollo de las competencias laborales que hace posible la integración de la gestión de recursos humanos con la estrategia y objetivos de la empresa.</p>	MEDIO	Formalmente no existe una política de comunicación, sin embargo, la cultura organizacional y forma de liderazgo facilita la participación de los empleados. Cabe indicar que, para la formulación de planes de trabajo a largo y corto plazo se considera la filosofía institucional, al igual para la implementación de estrategias, etc.
¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial?	<p>No están definidos.</p> <p>Limitados. Se encuentran definidos algunos, otros o se aplican operativamente o no están definidos. Los tipos de información no están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.</p> <p>Si. Se encuentran definidos todos los tipos de información alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.</p>	MEDIO	Parcialmente definidos
¿Están definidas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional ?	<p>No están precisadas.</p> <p>Limitada. Están precisadas para todos los trabajadores aunque solo se controla a los cargos directivos. Las organizaciones políticas y de masas están incorporadas pero no participan planificada mente del proceso.</p> <p>Si. Están precisadas a todos los trabajadores de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones dentro de la política comunicacional empleando los canales existentes.</p>	BAJO	Parcialmente definidos

Tabla 3.6. (Cont.)

Autocontrol			
¿Está definido el autocontrol de la gestión integrada de los recursos humanos de la empresa?	No está definido	BAJO	No está definido.
	Se controlan algunas actividades de los recursos humanos sin planificación y esporádicamente		
¿Está definido en relación con el autodiagnóstico qué nivel de la empresa lo aprueba, quienes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados?	No está definido	BAJO	No está definido
	Lo aprueba el responsable que atiende la actividad de recursos humanos y no responde a una actividad planificada. Se realiza para controlar los resultados de algunas actividades específicas.		
¿El autocontrol de la gestión integrada de recursos humanos en la empresa ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente?	No lo ha permitido	MEDIO	No está definido
	Limitado. Ha diagnosticado la situación existente en relación con diferentes actividades de la gestión de recursos humanos, pero no de la integración con los objetivos y la estrategia empresarial.		
	Si. El diagnóstico posibilita evaluar la coherencia entre las actividades de recursos humanos y de las acciones con los objetivos estratégicos. Perfeccionar la dirección estratégica y mejorar los resultados de la empresa.		

Elaborado por: Bélgica Vidal, 2016

Tabla 3.7. Resumen integral de evaluación de los procesos.

Procesos		Evaluación	
I	Planeación y organización del talento humano	77,78%	35
II	Desarrollo de competencias laborales	61,11%	160
III	Compensación, bienestar y salud ocupacional	58,33%	105
Evaluación Integral Procesos		61,73%	

Elaborado por: Bélgica Vidal, 2016

Para evaluar el comportamiento de cada uno de los tres procesos y nueve actividades se divide la puntuación obtenida contra la posible en cada proceso, y se expresa porcentualmente. La suma total de la puntuación de los módulos se divide entre los puntos posibles a alcanzar y expresa en por ciento el nivel de integración interna (enfoque sistémico). Luego la relación entre el resultado alcanzado de la puntuación de los módulos y las premisas y posible puntuación a obtener, determinan el nivel estratégico del sistema de GTH.

Tabla 3.8. Resultados de Premisas.

Premisas	Evaluación	Plan	
1 Orientación estratégica	55	75	73,33%
2 Participación efectiva de los trabajadores	45	75	60,00%
3 Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	25	45	55,56%
4 Clima Laboral Satisfactorio	25	45	55,56%
5 Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	25	45	55,56%
Integración Externa	175	285	61,40%

Elaborado por: Bélgica Vidal, 2016

Tabla 3.9. Resultados de las actividades.

	Módulos	Evaluación	Plan	
I	Organización del Trabajo	35	45	77,78%
II	Competencias Laborales	30	45	66,67%
III	Selección e Integración	30	45	66,67%
IV	Evaluación del Desempeño	25	45	55,56%
V	Capacitación y Desarrollo	25	45	55,56%
VI	Estimulación material y moral	15	45	33,33%
VII	Seguridad y Salud en el Trabajo	45	45	100,00%
VIII	Comunicación Institucional	25	45	55,56%
IX	Autocontrol	20	45	44,44%
	Integración Interna	250	405	61,73%
	Nivel Estratégico	425	690	61,59%

Elaborado por: Bélgica Vidal, 2016

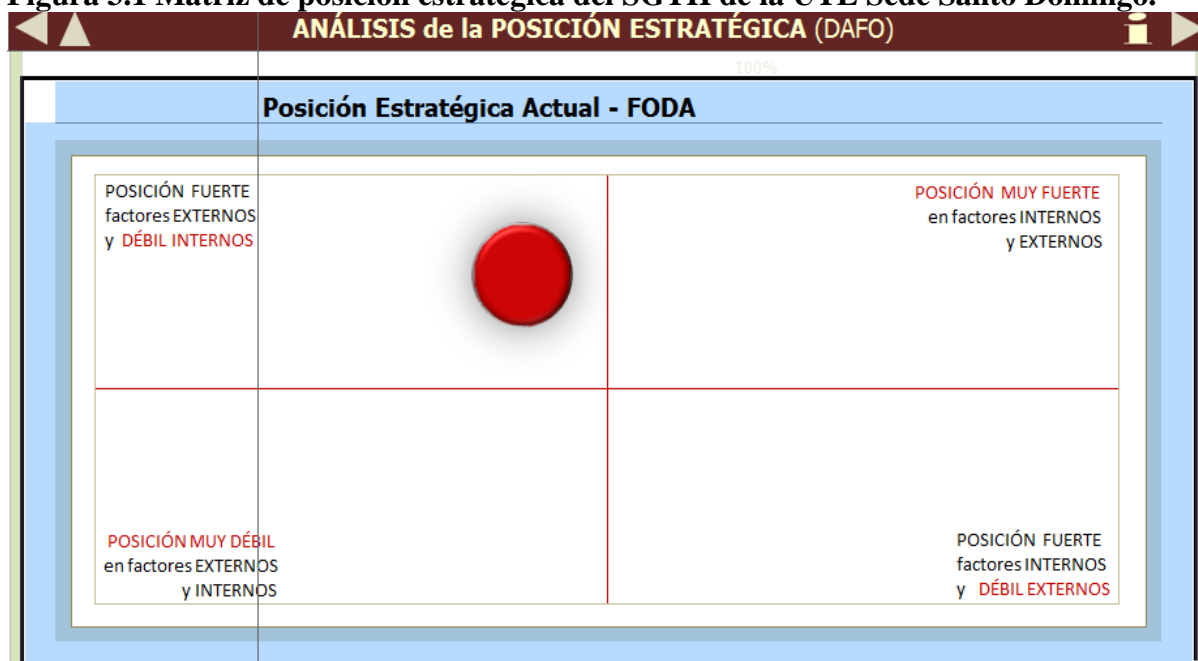
Como se puede observar en los resultados anteriores la integración interna entre los módulos que componen el sistema de GTH es débil, lo que determina que el enfoque sistémico del proceso sea insuficiente, cabe señalar que se identifican adecuados resultados en el módulo de seguridad y salud en el trabajo el cual obtiene una calificación del 100%. De igual modo destacan pero en negativo los módulos de estimulación moral y material, autocontrol, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y comunicación institucional.

El nivel estratégico del sistema de GTH también se manifiesta como débil, obteniendo una puntuación total de 61,59%, lo cual está influenciado por el bajo nivel de integración externa de la Universidad y su relación con las debilidades identificadas en cada uno de los módulos evaluados.

3.2.5. Realizar un análisis DAFO para valorar las diferentes estrategias a las que el sistema se debe subordinar

Se desarrolló un análisis DAFO, concentrando las fortalezas y debilidades diagnosticadas con anterioridad a través de las herramientas aplicadas al sistema de gestión de talento humano de la UTE Sede Santo Domingo, de igual modo se tomó como entorno los procesos que se desarrollan en la Universidad y las relaciones de esta con su entorno (Anexo D).

Figura 3.1 Matriz de posición estratégica del SGTH de la UTE Sede Santo Domingo.



Elaborado por: Bélgica Vidal, 2016

Como puede observarse el sistema de GTH de la Universidad se encuentra en el cuadrante **DO**, o sea es débil, pero con un entorno oportuno, lo cual demuestra la necesidad de trazar estrategias que contribuyan a minimizar las debilidades observadas para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

Tabla 3.10. Proyección de soluciones

Política	Estrategias	Acciones	Responsable	Cumplimiento	
Contar con los trabajadores necesarios, altamente capacitados y motivados para el logro de los objetivos de la Universidad	Perfeccionar el SGTH con enfoque de competencias	Revisar los ADCO y su ajuste con la Evaluación del desempeño, capacitación, seguridad y salud en el trabajo, etc. (garantizar enfoque sistémico)	Dpto RH	Febrero 2017	
		Actualizar la asignación de procesos a docentes (resultados) y su vínculo con las competencias	Dpto RH	Marzo 2017	
		Diseñar un sistema que contribuya con la actualización y certificación de las competencias laborales vigentes	Dpto RH	Febrero 2017	
	Perfeccionar el sistema de Evaluación del desempeño		Revisar los ADCO y su ajuste con la Evaluación del desempeño. Diseñar un procedimiento para su desarrollo.	Dpto RH	Febrero 2017
			Integrar al procedimiento de evaluación del desempeño el ciclo de gestión (P, O, L, C)	Dpto RH	Marzo 2017
			Negociar con la Matriz la posibilidad de ajustar el procedimiento de evaluación del desempeño al diseño creado.	Dpto RH	Abril 2017
			Revisar los actuales sistemas de trabajo e incorporar la planificación y organización de las tareas con carácter sistémico y estratégico.	Dpto RH	Junio 2017
	Contar con los trabajadores necesarios, altamente capacitados y motivados para el logro de los objetivos de la Universidad	Perfeccionar el sistema de estimulación moral y material	Negociar la autonomía con la Matriz para el desarrollo de los procesos de categorización.	Dpto RH	Junio 2017
Poner en vigor la retribución salarial según las categorías docentes			Dpto RH	Octubre 2017	
Estimular económicamente los resultados de investigación (artículos, capacitación, participación en eventos, etc.)			Dpto RH	Diciembre 2017	
Fortalecer los procesos de capacitación		Diseñar sistemas de recompensas espirituales en fechas conmemorativas que permitan retribuir los resultados alcanzados individuales y grupales	Dpto RH	Julio 2017	
		Diseñar instrumentos que contribuyan con la identificación de las necesidades de aprendizaje, su seguimiento hasta la evaluación del impacto de sus resultados, desde un enfoque de competencias.	Dpto RH	Mayo 2017	
Contar con los trabajadores necesarios, altamente capacitados y motivados para el logro de los objetivos de la Universidad	Convertir a la GTH en un grupo de apoyo a la alta dirección	Diseñar los planes de capacitación basado en las necesidades de aprendizaje y el control de su ejecución	Dpto RH	Agosto 2017	
		Revisar la actual estructura organizativa, las funciones que se desarrollan y sus responsabilidades	Dpto RH	Febrero 2017	
	Certificar el sistema de SST	Diseñar los procedimientos institucionales para la conducción desde el carácter sistémico y estratégico del SGTH de la Sede	Dpto RH	Mayo 2017	
		Realizar auditorías de gestión al SST de la sede a partir de las normas internacionales OHSAS 18001 sobre SST	Dpto RH	Junio 2017	
		Vincular al área de SST los aspectos relacionados con las políticas de medio ambiente de la universidad	Dpto RH	Marzo 2017	

Elaborado por: Bégica Vidal, 2016

3.3. Diseño y documentación del sistema de GTH

Después de concluir el diagnóstico de la GTH en la sede se tiene mayor información y bases sólidas para realizar el planteamiento de los elementos del diseño del sistema de GTH. Esta fase es la más importante dentro del proceso de implantación de un GTH ya que permite determinar cómo será el sistema de GTH en la organización atendiendo a los resultados del diagnóstico y a las necesidades reales de la misma, para llevar a cabo la estrategia seleccionada en la fase anterior y con vistas a la implementación del sistema de GTH.

Para el desarrollo de esta fase fue esencial la realización de los talleres práctico para la gestión de procesos en la sede, donde participaron todos los implicados en la gestión de talento humanos, tanto administrativos como los responsables de línea. La encargada de GTH en la sede elaboró el plan de acción y el cronograma definido de trabajo para cumplirlo. Las tareas que se llevaron a cabo fueron:

3.3.1. Etapa 2.1. Diseño de los elementos vinculados a los requisitos generales

La adopción de la decisión acerca del diseño e implantación del Sistema de Gestión de Talento humano formar parte de la estrategia global de la sede y, por tanto, incidirá en todas las áreas, carreras y facultades que la integran y posibilitará el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la universidad. En su implantación y aplicación está previsto la participación activa de los docentes y administrativos.

La **política** de gestión de talento humano de la sede se formuló como sigue:

“La alta dirección de la UTE sede Santo Domingo asume el compromiso de implantar y mejorar continuamente un sistema de gestión de talento humano, con el propósito de desarrollar las competencias laborales de un personal docente y no docente motivado e identificado con el mejoramiento continuo, garantizando la salud e integridad física de nuestros trabajadores, estudiantes y partes interesadas en relación con la prevención y control de los riesgos asociados a los peligros identificados en procesos y actividades. Todo ello cumpliendo con los requisitos normativos y la legislación vigente aplicables a nuestra institución.”

Esta política se discutió y aprobó por la alta dirección de la organización como parte de los propios talleres desarrollados, actualmente se está comunicando a los trabajadores y estudiantes y se recoge en un documento oficial.

A partir de la política de gestión de talento humano aprobada y de la estrategia de la organización se definen los objetivos específicos, los cuales constituyen la guía para desarrollar el trabajo de la organización en esta actividad (Tabla 3.11).

Se define como **objetivo**: “Lograr una eficiente gestión del talento humano que permita elevar los niveles de competencia y con ello la satisfacción de los estudiantes y demás partes interesadas para mejorar progresivamente la excelencia y competitividad de la UTE sede Santo Domingo.”

Tabla 3.11. Plan de acciones para cumplir con la política y objetivos.

Metas	Acciones	Responsable	Fecha
Diseñar, documentar e iniciar la implantación del sistema de gestión integrada de talento humano en la sede Santo Domingo.	Identificar los procesos fundamentales de recursos humanos y establecer el mecanismo para evaluar su eficacia.	Encargada de GTH	Febrero de 2017
	Establecer y divulgar la política y los objetivos del sistema.	Encargada de GTH	Enero de 2017
	Elaborar y aprobar los procedimientos, instrucciones, registros y otros documentos que se generan de los procesos identificados.	Encargada de GTH	Julio de 2017
	Elaborar y aprobar el manual del sistema de GICH.	Encargada de GTH	Marzo de 2017
	Gestionar el 100 % de las no conformidades detectadas en auditorías internas precedentes.	Encargada de GTH	Septiembre de 2017
	Cumplir al 100 % el programa de auditorías internas.	Encargada de GTH	Diciembre de 2017
	Cumplir al 100 % el plan de revisiones por la dirección.	Encargada de GTH	Diciembre de 2017
	Tener actualizada el 100% de la documentación del SGTH vigente y que la misma se encuentre en todas las áreas que se requiera.	Encargada de GTH	Diciembre de 2017
	Evaluar semestralmente los indicadores de eficacia de los procesos de GTH.	Encargada de GTH	Julio y diciembre de 2017

Tabla 3.11. (Cont.)

Lograr que los directivos y trabajadores de la sede reúnan los requisitos de competencia establecidos.	Elaborar los perfiles de competencia del 100% de los cargos de la sede.	Encargada de GTH	Junio de 2017
	Realizar una determinación eficaz de las necesidades de competencias de los trabajadores y directivos para elaborar los planes de capacitación en correspondencia con estas necesidades.	Encargada de GTH	Agosto de 2017
	Lograr que se cumpla el 95% de las acciones de capacitación planificadas en el año por la sede Santo Domingo.	Encargada de GTH	Diciembre de 2017
	Certificar la competencia laboral del 90% de los docentes.	Encargada de GTH	Diciembre de 2017
Lograr un impacto favorable en la satisfacción laboral y el clima laboral.	Implantar un sistema de Atención al Hombre acorde a las necesidades de los trabajadores de la UTE.	Encargada de GTH	Octubre de 2017
	Cumplir al 100% con las actividades previstas en el programa de estimulación moral.	Encargada de GTH	Diciembre de 2017
	Mostrar evidencias de la satisfacción de los trabajadores en relación con las diferentes dimensiones la motivación y con el clima laboral en general	Encargada de GTH	Enero de 2018
	Lograr que las encuestas a los trabajadores muestren un resultado de al menos el 90% con categoría de Bien o Excelente.	Encargada de GTH	Enero de 2018
Lograr un plan de sucesiones objetivo por cada cuadro de la sede Santo Domingo.	Realizar análisis semestrales del desempeño de dirigentes y trabajadores en cuanto a su aptitud para el puesto.	Encargada de GTH	Julio y diciembre de 2017
	Realizar un levantamiento de la fuerza laboral que nos permita conocer los trabajadores con competencias para cumplir o mejorar de forma objetiva los planes de carrera de la sede.	Encargada de GTH	Agosto de 2017
	Cumplir el plan de preparación de docentes y administrativos, según los planes de capacitación y planes de carrera.	Encargada de GTH	Diciembre de 2017

Elaborado por: Bélgica Vidal, 2016

Estos objetivos han sido aprobados por la alta dirección, así como discutido con los coordinadores, docentes y administrativos que atienden directamente el SGTH. Una vez tomada por la alta dirección la decisión de la implantación y desarrollo del sistema de GTH en la organización, definidas la política, objetivos y líneas de acción, se da inicio a la etapa para el diseño y desarrollo de la documentación del sistema de gestión.

Primeramente se confeccionó el mapa de procesos de GTH de la UTE sede Santo Domingo, como se muestra en el Anexo E, donde se definen los siguientes procesos y procedimientos (Tabla 3.12):

Tabla 3.12. Procesos y procedimientos de GTH.

Proceso	Procedimiento
P1. Planeación y organización del talento humano	PD1: Planificación estratégica PD2: Análisis y diseño de cargos PD3: Organización del trabajo
P2. Desarrollo de competencias laborales	PD4: Determinación de competencias PD5: Reclutamiento y selección PD6: Contratación e inducción PD7: Evaluación del desempeño PD8: Capacitación y desarrollo profesional PD9: Planificación de carreras PD10: Cesación laboral
P3. Compensación, bienestar y salud ocupacional	PD11: Sueldos y salarios PD12: Compensación e Incentivos PD13: Higiene y Seguridad en el trabajo PD14: Relaciones laborales

Elaborado por: Bélgica Vidal, 2016

Las fichas de estos tres procesos se muestran en las tablas 3.13, 3.14 y 3.15 y las figuras 3.2, 3.3 y 3.4.

Tabla 3.13. Ficha del proceso de planeación y organización del talento humano.

LOGO	Sistema de gestión integrada de talento humano	Código:
	Ficha del proceso de planeación y organización del talento humano	Edición: Fecha:
	1. Proceso: Planeación y Organización del Talento Humano.	2. RESPONSABLE: Especialista en GTH encargado de la Organización del Trabajo.
	1a) Tipo de Proceso: Apoyo	
	3. Objetivo y alcance: Optimizar la estructura organizativa basada en una correcta planificación y organización del Talento Humano, mediante la cual la entidad asegura el número necesario de trabajadores con las competencias laborales requeridas, según los puestos adecuados. Comprende a todos los cargos y áreas de trabajo de la organización.	4. Documentos de referencia: <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Gestión de Talento Humano • Manual de Gestión de la Calidad • Procedimiento de Planeación de Talento Humano • Procedimiento de Inventario de Personal • Procedimiento de Determinación, Validación y Certificación de Competencias • Demás documentos del sistema de gestión integrada de Talento humano • NC 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Talento Humano - Requisitos

Tabla 3.13. (Cont.)

5. Entradas:		6. Salidas:	
<ul style="list-style-type: none"> - Matrículas de estudiantes - Elementos estratégicos - Resultados de los estudios de mercados - Perfiles de competencia laboral - Información para la elaboración y actualización del expediente laboral y de competencias - Recursos materiales y financiamiento 		<ul style="list-style-type: none"> - Plantilla de cargos y ocupaciones - Estructura organizativa - Políticas, objetivos y metas del sistema de Talento Humano - Programas de actividades de Recursos Humanos - Expedientes Laborales - Inventario de personal - Estudios de organización del trabajo - Diseño de nuevos cargos - Requerimientos para la elaboración de los perfiles de competencias 	
7. Recursos:			
Humanos: Representante de la dirección para el sistema de gestión integrada de Talento Humano, jefes de grupos y otros jefes de áreas.			
Materiales: Computadora, materiales de oficina.			
8. Interrelación con otros procesos:			
Proceso:	¿Qué recibo?	¿Qué entrego?	
Docencia, Investigación y Vinculación	<ul style="list-style-type: none"> - Información para la realización de los estudios de trabajo. - Necesidades de estudios de organización del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados de los estudios de organización del trabajo - Plantilla de cargos y ocupaciones 	
Gestión de Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> - Información de la opinión de los estudiantes sobre la calidad general del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Plantilla de cargos y ocupaciones - Resultados de los estudios del trabajo 	
Gestión de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Acciones Correctivas y Preventivas - Acciones de mejoras - Modificación y actualización de la documentación vigente - Financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizativa - Plantilla de cargos y ocupaciones - Evaluación de la eficacia del proceso - Solicitud de modificaciones o de cancelación en los procedimientos que incluye el proceso - Necesidades de recursos financieros. - Información requerida de Recursos Humanos 	
Desarrollo de Competencias Laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Perfiles de competencia laboral - Fichas de educación, formación, habilidades y experiencias del trabajador - Otros registros que incluyen los Expedientes Laborales y de Competencias 	<ul style="list-style-type: none"> - Información actualizada sobre el Inventario de Personal - Plantilla de cargos y ocupaciones - Requerimientos para la elaboración de los perfiles de competencia 	
Compensación, bienestar y salud ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> - Registros e información para la actualización del Expediente Laboral y de Competencias 	<ul style="list-style-type: none"> - Información actualizada sobre el Inventario de Personal. - Plantilla de cargos y ocupaciones 	

Tabla 3.13. (Cont.)

9. Inspecciones:

Frecuencia de medición: Semestral.

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza semestralmente, por el representante del sistema de gestión integrada de Talento Humano, quien es el encargado del cálculo de los indicadores.

10. Registros:

R-01 “Cronograma para la realización de los estudios del trabajo”

R-02 “Resultados de los estudios del trabajo”

R-03 “Plan de actividades estratégicas de GTH”

R-04 “Análisis de la estructura humana”

R-05 “Control de la ocupación”

R-06 “Índice de Documentos del Expediente”

R-07 “Hoja Resumen del Expediente Laboral”

R-08 “Acta de Entrega del Expediente Laboral”

11. Método de evaluación de la eficacia del proceso:

Operaciones del proceso	Inspección	Responsabl e inspección	Criterio Aceptación/ Rechazo	Documento inspección
Análisis de los Cambios Internos y Externos	Comprobar si se analizan los cambios internos y externos para realizar la planeación estratégica de Talento Humano	Representante de la Dirección para el SGTH	Si están identificados los facto-res internos y externos que inciden en la GTH se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	-
Orientación Estratégica	Comprobar si los elementos estratégicos de la Gestión de Talento Humano están alineados a los de la Organización	Representante de la Dirección para el SGTH	Si existe coherencia entre los elementos estratégicos del área de Recursos Humanos y la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	Estrategia Empresarial
Revisión y (o) Elaboración de la Política y Objetivos de GICH	Comprobar si están elaborados la política y los objetivos del sistema de Talento Humano y del subsistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existen los documentos relativos a las políticas y objetivos de GTH actualizados se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	Políticas y Objetivos de GTH
Elaboración de la Estructura Organizativa	Comprobar si esta correctamente elaborada la estructura organizativa	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe la coherencia requerida entre la Estructura Organizativa y el propósito fundamental y las funciones que desarrolla la entidad se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	Estructura Organizativa
Realización de estudios de Organización de Trabajo	Comprobar si se realizan correctamente los estudios de organización del trabajo, según lo planificado.	Representante de la Dirección para el SGTH	Si existe el registro R-01 se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza	R-01
Análisis de los estudios de Organización del Trabajo	Comprobar si se realizan los análisis pertinentes a partir de los resultados de los estudios de organización del trabajo	Representante de la Dirección para el SGTH	Si existe el registro R-02 y demás evidencias de los análisis realizados en las reuniones del Consejo de Dirección se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	R-02

Tabla 3.13. (Cont.)

Determinación de la Plantilla de Cargos	Comprobar si la plantilla de cargos está revisada y se tienen en cuenta los resultados de estudios de organización del trabajo.	Representante de la Dirección para el SGTH	Si existe correspondencia entre la plantilla de cargos proyectada y los resultados de los estudios del trabajo se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	Modelo P-2 R-02
Planificación de las Actividades Estratégicas de GITH	Comprobar si se planifican todas las actividades que incluye el sistema de GTH.	Representante de la Dirección para el SGTH	Si existe el registro R-03 se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza.	R-03
Confeción y (o) Actualización de Expedientes Laborales, de Competencia y Bases de Datos	Comprobar si están actualiza-dos los expedientes y bases de datos del personal.	Representante de la Dirección para el SGTH	Si como resultado de una revisión del 30 % de los expedientes laborales y de competencias y las bases de datos, el indicador ICIP resulta evaluado con más del 80 % se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	-
Inventario de Personal	Comprobar la utilización efectiva de la información del inventario de personal.	Representante de la Dirección para el SGTH	Si se utiliza la información del inventario de personal en los demás procesos de GTH se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	-

En caso de no cumplir con los criterios de aceptación/rechazo se levanta un Reporte de No Conformidad según se establece y se toman las medidas adecuadas para solucionar dicha desviación según se establece en el procedimiento “Tratamiento de las No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas”.

11a) Indicadores para la medición de la Eficacia del proceso:

Para evaluar la eficacia de los resultados en la realización de este proceso de **Planeación y Organización de Talento Humano** se utilizaron los siguientes indicadores:

- **Índice de Personal Productivo (IPP)**

$$IPP = \frac{Ttd}{Tt} * 100,$$

Donde: Ttd: Total de trabajadores directos en la plantilla aprobada.

Tt: Total de trabajadores de la plantilla aprobada.

Objetivo: Evaluar la eficacia en el diseño de la plantilla de cargos de la entidad para el incremento de la productividad del trabajo.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: La información para el cálculo se obtiene a través de la revisión del Modelo P-2 “Plantilla de cargos y ocupaciones”.

Niveles de referencia: El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Excelente (E): $80 < IPP \leq 100$ (Eficaz)
- Muy Bien (MB): $70 \leq IPP \leq 80$ (Eficaz)
- Bien (B): $60 < IPP < 70$ (Eficaz)
- Regular(R): $50 < IPP \leq 60$ (No Eficaz)
- Mal (M): $IPP \leq 50$ (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza anualmente, por el responsable del proceso de planeación y organización de Talento humano de la entidad, quien es el encargado del cálculo del indicador.

Tabla 3.13. (Cont.)

- **Índice de Calidad del Inventario de Personal (ICIP)**

$$\text{ICIP} = [1 - (\text{TExm} / \text{TExr})] * 100$$

Donde: 1: Se utiliza el número 1, como una licencia matemática para que el resultado del coeficiente quede en el mismo rango que los demás índices.

TExm: Total de Expedientes (Laboral y de Competencia) desactualizados.

TExr: Total de Expedientes (Laboral y de Competencia) revisados.

Objetivo: Evaluar la actualización del Expediente Laboral y de Competencia de los trabajadores.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: La información para el cálculo se obtiene a través de la revisión de estos documentos.

Niveles de referencia: El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Excelente (E): $95 < \text{ICIP} \leq 100$ (Eficaz)
- Muy Bien (MB): $90 \leq \text{ICIP} \leq 95$ (Eficaz)
- Bien (B): $80 < \text{ICIP} < 90$ (Eficaz)
- Regular (R): $70 < \text{ICIP} \leq 80$ (No Eficaz)
- Mal (M): $\text{ICIP} \leq 70$ (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza semestralmente (ó cada vez que se realice una revisión), por el responsable del proceso del Centro, quien es el encargado del cálculo del indicador.

- **Índice de Satisfacción con el Personal (ISP)**

$$\text{ISP} = [1 - (\text{Qrs} / \text{Tcen})] * 100$$

Donde: 1: Se utiliza el número 1, como una licencia matemática para que el resultado del coeficiente quede en el mismo rango que los demás índices.

Qrs: Total de quejas o evaluaciones negativas por las demoras en el servicio.

Tcen: Total de clientes encuestados.

Objetivo: Determinar el grado en que se satisfacen las necesidades del cliente en cuanto a la rapidez del servicio, para lo que se tiene en cuenta también el nivel de competencias de los miembros para asumir dicha demanda.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: A través de los registros que utiliza el área comercial para evaluar la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos. A partir de esta información se puede aplicar la expresión de cálculo.

Niveles de referencia: Este indicador puede tomar valores superiores a 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Excelente (E): $95 < \text{ISP} \leq 100$ (Eficaz)
- Muy Bien (MB): $90 \leq \text{ISP} \leq 95$ (Eficaz)
- Bien (B): $80 \leq \text{ISP} < 90$ (Eficaz)
- Regular (R): $70 < \text{ISP} \leq 80$ (No Eficaz)
- Mal (M): $\text{ISP} \leq 70$ (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Se determina semestralmente. El responsable es el especialista que atiende el área comercial.

- **Índice de Satisfacción de la Demanda (ISD)**

$$\text{ISD} = (\text{PSo} / \text{PSd}) * 100$$

Donde:

PSo: Cantidad de productos y servicios que se ofertan por la entidad.

PSd: Cantidad de productos y servicios que demandan las entidades del territorio.

Tabla 3.14. (Cont.)

Objetivo: Determinar el grado en que la entidad se encuentra en condiciones de satisfacer la demanda del mercado en cuanto a productos y servicios científico-técnicos, para lo que se tiene en cuenta sólo el nivel de competencias de los miembros para asumir dicha demanda.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: A través de los registros que utiliza el área comercial para controlar las necesidades de los clientes externos y la cartera de productos existente en la entidad. A partir de esta información se puede aplicar la expresión de cálculo.

Niveles de referencia: Este indicador puede tomar valores superiores a 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Excelente (E): $95 < \text{ISD} \leq 100$ (Eficaz)
- Muy Bien (MB): $90 \leq \text{ISD} \leq 95$ (Eficaz)
- Bien (B): $80 \leq \text{ISD} < 90$ (Eficaz)
- Regular (R): $70 < \text{ISD} \leq 80$ (No Eficaz)
- Mal (M): $\text{ISD} \leq 70$ (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente. El responsable es el especialista que atiende el área comercial.

Criterio de conformidad del proceso:

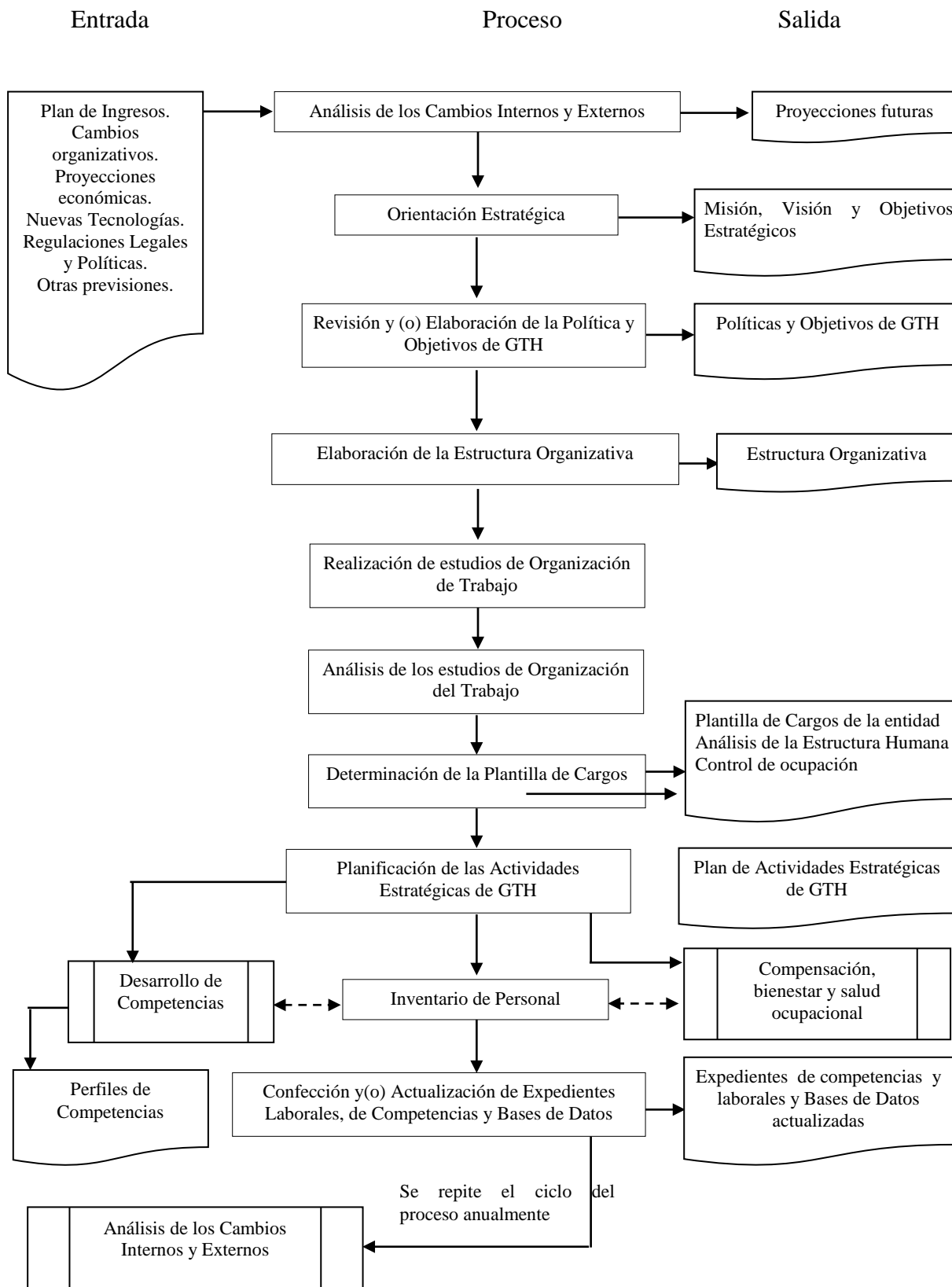
Para declarar el proceso Eficaz todos los índices deben tener como mínimo evaluación de **Bien**.

12. Flujograma del proceso: Ver Figura 3.2.

Elaborado por: Bélgica Vidal, 2016

Los trabajadores del área de recursos humanos serán los encargados de elaborar los procedimientos establecidos en la Tabla 3.12, distribuir la documentación a los empleados implicados en dichas actividades, mantener la actualización y el control de la documentación entregada. Las autoridades competentes serán los encargados de hacer que se cumpla lo establecido en los procedimientos y registros y demostrar que se está cumpliendo durante las auditorías de gestión. La organización realizará, sistemáticamente, un diagnóstico de la aplicación del sistema de GTH implantado con el objetivo de la mejora continua de este.

Figura 3.2. Flujoograma del proceso de planeación y organización de talento humano.



Elaborado por: Bélgica Vidal, 2016

Tabla 3.14. Ficha del proceso de desarrollo de competencias laborales.

LOGO	Sistema de gestión integrada de talento humano	
	Código:	Edición:
Ficha del proceso de desarrollo de competencias laborales		Fecha:
1. Proceso: Desarrollo de Competencias Laborales	2. Responsable: Representante del sistema de gestión integrada de capital humano	
1a) Tipo de Proceso: Apoyo		
3. Objetivo y alcance: Promover la adquisición y el desarrollo integrado de las competencias del trabajador, que posibilite su participación creadora y responsable en todos los procesos que transcurren en la organización. Es el proceso que concibe realizar estudios integrales para la evaluación del comportamiento del trabajador y corregirlo para el desarrollo de sus competencias laborales, impactando sobre su desempeño y, por tanto, en el aporte de la entidad a la satisfacción de las necesidades de los clientes externos.	4. Documentos de referencia:	
Comprende a todos los cargos y trabajadores de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Gestión de Capital Humano. • Manual de Gestión de la Calidad • Manual de Competencias • Procedimiento de Determinación, Validación y Certificación de Competencias • Procedimiento de Selección e Integración Laboral • Procedimiento de Evaluación del Desempeño • Procedimiento de Capacitación y Desarrollo • Demás documentos del sistema de gestión de talento humano. • NC 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Requisitos 	
5. Entradas:	6. Salidas:	
<ul style="list-style-type: none"> - Elementos estratégicos - Estructura Organizativa - Calificadores de cargos - Técnicas de evaluación de competencias - Autoevaluación del trabajador - Resultados del trabajo realizado - Registros para la Evaluación del Desempeño - Solicitud de Fuerza de Trabajo - Modelo genérico de habilidades y cualidades per-sonales para entidades consultoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perfiles de competencia laboral. - Competencias de Identidad. - Competencias esenciales de la organización. - Manual de competencias. - Certificación de la Idoneidad Demostrada - Contratos de trabajo - Archivos de candidatos - Certificación de Evaluación del Desempeño. - Planes individuales de Capacitación y Desarrollo - Plan de Capacitación y Desarrollo - Validación de las competencias - Acreditación de las competencias de los trabajadores - Presupuesto de Capacitación y Desarrollo. - Evaluación del impacto de la Capacitación y Desarrollo - Ficha de educación, formación, habilidades y experiencias del trabajador. 	

Tabla 3.14. (Cont.)**7. Recursos:**

Humanos: Representantes de la dirección para el sistema de gestión integrada de talento humano, técnicos y especialistas en GRH de la sede, jefes de grupos y demás dirigentes implicados en el proceso.

Materiales: Computadora, materiales de oficina.

8. Interrelación con otros procesos:

Proceso:	¿Qué recibo?	¿Qué entrego?
Docencia, Investigación y Vinculación	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de competencia del personal. - Necesidad Fuerza de Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de capacitación y desarrollo del personal. - Perfil de Competencia Laboral. - Certificación de las competencias de los trabajadores. - Fuerza de Trabajo.
Gestión de Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de competencia del personal. - Necesidad Fuerza de Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de capacitación y desarrollo del personal. - Fuerza de Trabajo.
Gestión de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Acciones Correctivas y Preventivas. - Acciones de mejoras. - Modificación y actualización de la documentación vigente - Financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo. - Evaluación de la Eficacia del proceso. - Solicitud de modificaciones o de cancelación en los procedimientos que incluye el proceso. - Necesidades de recursos financieros. - Información requerida de recursos humanos.
Compensación, bienestar y salud ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos para la elaboración de los perfiles de competencia en materia de seguridad y salud en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos de competencia en materia de seguridad y salud. - Condiciones de trabajo de los cargos - Resultados de las evaluaciones del desempeño
Planeación y organización del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Información actualizada sobre el inventario de personal. - Resultados del análisis funcional. - Requerimientos para la elaboración de los perfiles de competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registros requeridos para actualizar los expedientes laborales y de idoneidad.

9. Inspecciones:

Frecuencia de medición: Semestral.

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza semestralmente, por el representante de la dirección para el sistema de gestión integrada de Talento Humano quien es el encargado del cálculo de los indicadores.

10. Registros:

R-01 "Perfil de competencia laboral"

R-02 "Validación de competencias laborales"

R-03 "Acreditación de las competencias del trabajador"

R-04 "Necesidad de personal"

R-05 "Control de las solicitudes de fuerza de trabajo"

R-06 "Escala de puntuación del entrevistador"

R-07 "Investigación de antecedentes de los candidatos"

R-08 "Notificación sobre los resultados de la selección"

R-09 "Control de la contratación de los trabajadores"

R-10 "Registro de evidencias de la integración laboral"

R-11 "Certificación de Idoneidad Demostrada"

R-12 "Certificación de evaluación del desempeño"

R-13 "Certificación de evaluación del perfil de competencias"

R-14 "Diagnóstico de las necesidades de competencia laboral"

R-15 "Resumen de necesidades de competencias por áreas de trabajo"

Tabla 3.14. (Cont.)

R-16 “Plan de Capacitación y Desarrollo”				
R-17 “Cumplimiento del Plan de Capacitación y Desarrollo”				
3.3.2. R-18 “Satisfacción con la calidad de las acciones de capacitación y desarrollo”				
3.3.3. R-19 “Evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo”				
R-20 “Ficha de educación, formación, habilidades y experiencias del trabajador”				
11. Método de evaluación de la eficacia del proceso:				
Operaciones del proceso	Inspección	Responsable inspección	Criterio Aceptación/Rechazo	Documento inspección
Preparación Inicial	Comprobar si están constituidos los comités de competencia y si han recibido la preparación requerida.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe evidencia de la creación y preparación de los comités de competencia se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza.	-
Determinación de las Competencias	Comprobar si están elaborados y actualizados los perfiles de competencia de los cargos aprobados en la plantilla	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe el registro R-01 para el 95 % de los cargos de la plantilla se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	R-01
Validación de las Competencias	Comprobar si todos los per-files de competencia elaborados han sido validados	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe el registro R-02 para todos los perfiles elaborados se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	R-02
Elaboración del Manual de Competencias	Comprobar si el manual de competencias está actualizado con todos sus elementos	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe el manual con todas las competencias actualizadas y los perfiles de todos los cargos se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	Manual de Competencias
Reclutamiento de los Candidatos	Comprobar si se ha realizado el reclutamiento para todas las necesidades de personal surgidas	Representante de la Dirección para el SGICH	Si se corresponde el R-05 con todos los R-04 correspondientes por cada solicitud de FT se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	R-04 R-05
Selección del Personal	Comprobar si se ha realizado la selección cuando han existido más de un candidato	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existen los registros R-06, R-07 y R-08 correspondientes para los casos en que procede se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	R-06 R-07 R-08
Contratación del Trabajador	Comprobar si se han realizado los contratos correspondientes utilizando toda la documentación establecida en cada caso	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe la documentación establecida en los expedientes laborales de los trabajadores contratados según R-09 y este está actualizado se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza.	R-09 Expedientes Laborales
Integración Laboral	Comprobar si los trabaja-dores contratados han recibido la formación e información requerida.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existen los registros R-10 para cada trabajador contratado se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza.	R-10

Tabla 3.14. (Cont.)

Evaluación del Desempeño	Comprobar si se ha realizado la evaluación del desempeño a todos los trabajadores que le corresponde.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si se han utilizado correctamente los modelos establecidos en el Reglamento de Evaluación y existen los registros R-12 y R-13 se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	R-12 R-13 Modelos de Evaluación del Desempeño
Certificación de Idoneidad Demostrada	Comprobar si se ha realizado el proceso de idoneidad demostrada a todos los trabajadores que terminan el período de prueba.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existen los registros R-11 para todos los trabajadores contratados por tiempo indeterminado en el período se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	R-11
Contratación del Trabajador por Tiempo Indeterminado	Comprobar si se han realizado los contratos indeterminados correspondientes utilizando toda la documentación establecida en cada caso	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe la documentación establecida en los expedientes laborales de los trabajadores contratados según R-09 y este está actualizado se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza.	R-09
Detección de las Necesidades de Competencias	Comprobar si se realiza el diagnóstico de necesidades de competencia al nivel individual y grupal y de la organización.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existen los registros R-14 y R-15 se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza	R-14 R-15
Elaboración de los Planes de Capacitación y Desarrollo	Comprobar si se elaboran los planes de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe el registro R-16 se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza.	R-16
Ejecución de la Formación por Competencias	Comprobar si se ejecuta el plan de capacitación y desarrollo del personal según lo planificado y con la calidad e impacto esperado.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si se cumple el plan de capacitación planificado y se evalúa la calidad y el impacto de las acciones según registros se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	R-18 R-19
Certificación de las Competencias del Trabajador	Comprobar si se cumple el programa de certificación de las competencias de los trabajadores.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si se alcanza más del 95% de trabajadores evaluados según los previstos para la certificación de las competencias se acepta como cumplida la operación. Si se alcanza menos del 95% se rechaza la operación.	R-03

En caso de no cumplir con los criterios de aceptación/rechazo se levanta un Reporte de No Conformidad según se establece y se toman las medidas adecuadas para solucionar dicha desviación según se establece en el procedimiento "Tratamiento de las No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas".

11a) Indicadores para la medición de la Eficacia del proceso:

Para evaluar los resultados de la calidad en la realización de este proceso de **Desarrollo de Competencias Laborales** se utilizarán los siguientes indicadores:

- **Índice de Calidad de la Selección (IS)**

$$IS = [1 - (Tpp/ Ttc)] * 100,$$

Donde: Se utiliza el número 1, como una licencia matemática para que el resultado del coeficiente quede en el mismo rango que los demás índices.

Tpp: Total de trabajadores que no superan el período de prueba.

Ttc: Total de trabajadores contratados.

Tabla 3.14. (Cont.)

Objetivo: Evaluar la calidad del proceso de selección a través del desempeño de los trabajadores contratados.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se revisa la documentación pertinente y se aplica la fórmula de cálculo establecida.

Nivel de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Excelente (E): $95 < IS \leq 100$ (Eficaz)
- Muy Bien (MB): $90 < IS \leq 95$ (Eficaz)
- Bien (B): $85 < IS \leq 90$ (Eficaz)
- Regular (R): $70 < IS \leq 85$ (No Eficaz)
- Mal (M): $IS \leq 70$ (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza semestralmente (se pueden hacer cortes parciales), por el Técnico en GRH del Área de Recursos Humanos, quien es el encargado del cálculo del indicador.

• **Índice de Competencias del trabajador (ICt)**

$$ICt = \Sigma [Corti / (TCCj * 3)] / Tte$$

Donde:

Corti: Valor total de las competencias reales del trabajador i.

TCCj: Total de competencias del cargo j multiplicado por 3. Este número 3 representa el nivel máximo de competencias que puede tener un trabajador.

Tte : Total de trabajadores evaluados

Objetivo: Mostrar el nivel de competencias que posee el trabajador con respecto a las competencias requeridas para el puesto que ocupa, según los Perfiles de Competencia elaborados.

Nivel de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 3. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Excelente (E): $2.70 < ICt \leq 3$ (Eficaz)
- Muy Bien (MB): $2.40 < ICt \leq 2.70$ (Eficaz)
- Bien (B): $2.00 \leq ICt \leq 2.40$ (Eficaz)
- Regular (R): $1.50 < ICt < 2.00$ (No Eficaz)
- Mal (M): $ICt \leq 1.50$ (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente. El responsable es el representante del sistema de gestión integrada de Talento Humano.

• **Índice de satisfacción con las acciones de capacitación (ISAC):**

$$ISAC = [(\sum_{i=1}^n T_{bex} + \sum_{i=1}^n T_{bmb}) / T_{tb}] * 100,$$

Dónde: T_{bex}: Sumatoria del total de valoraciones de Excelente.

T_{bmb}: Sumatoria del total de valoraciones de Muy Bien.

T_{tb}: Total de trabajadores encuestados.

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores con las acciones de capacitación recibidas en el período.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza el registro R-18 del procedimiento de “Capacitación y desarrollo del personal”.

Tabla 3.14. (Cont.)

Nivel de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Excelente (E): $95 < \text{ISAC} \leq 100$ (Eficaz)
- Muy Bien (MB): $90 < \text{ISAC} \leq 95$ (Eficaz)
- Bien (B): $85 < \text{ISAC} \leq 90$ (Eficaz)
- Regular(R): $70 < \text{ISAC} \leq 85$ (No Eficaz)
- Mal (M): $\text{ISAC} \leq 70$ (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Al concluir cada acción de capacitación se aplica la encuesta por el responsable de la Capacitación y Desarrollo de la entidad, quien es el encargado del cálculo del indicador, sobre la base de una encuesta representativa, con una periodicidad semestral.

- **Índice de Cumplimiento del Plan de Capacitación (ICF)**

$$\text{ICF} = (\sum \text{AFr} / \sum \text{AFp}) * 100,$$

Dónde: AFr: Sumatoria de las acciones de capacitación realizadas.

AFp: Sumatoria de las acciones de capacitación programadas

Objetivo: Determinar el nivel de cumplimiento de las acciones de capacitación programadas en el período.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza el registro R-17 del procedimiento de “Capacitación y desarrollo del personal”.

Nivel de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100 y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza trimestralmente, por el responsable de la Capacitación y Desarrollo del Centro, quien es el encargado del cálculo del indicador.

- **Índice de Impacto de la Capacitación (IMC)**

$$\text{IMC} = (\sum \text{Eimp} / \text{Tenc}) * 100,$$

Dónde: Eimp: Valor total de las evaluaciones dadas por los jefes en los registros (RERH-10-07).

Tenc: Total de registros analizados.

Objetivo: Evaluar el impacto que han tenido las acciones de capacitación y desarrollo ejecutadas en el período.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza el registro R-19 del procedimiento de “Capacitación y desarrollo del personal”.

Nivel de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 35. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Excelente (E): $32 < \text{IMC} \leq 35$ (Eficaz)
- Muy Bien (MB): $27 < \text{IMC} \leq 32$ (Eficaz)
- Bien (B): $19 < \text{IMC} \leq 27$ (Eficaz)
- Regular(R): $8 < \text{IMC} \leq 19$ (No Eficaz)
- Mal (M): $\text{IMC} \leq 8$ (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza trimestralmente, por el responsable de la Capacitación y Desarrollo de la entidad, quien es el encargado del cálculo del indicador.

Criterio de conformidad del proceso:

Para declarar el proceso Eficaz todos los índices deben tener como mínimo evaluación de **Bien**.

12. Flujograma del proceso: Ver Figura 3.3

Figura 3.3. Flujoograma del proceso de desarrollo de competencias laborales.

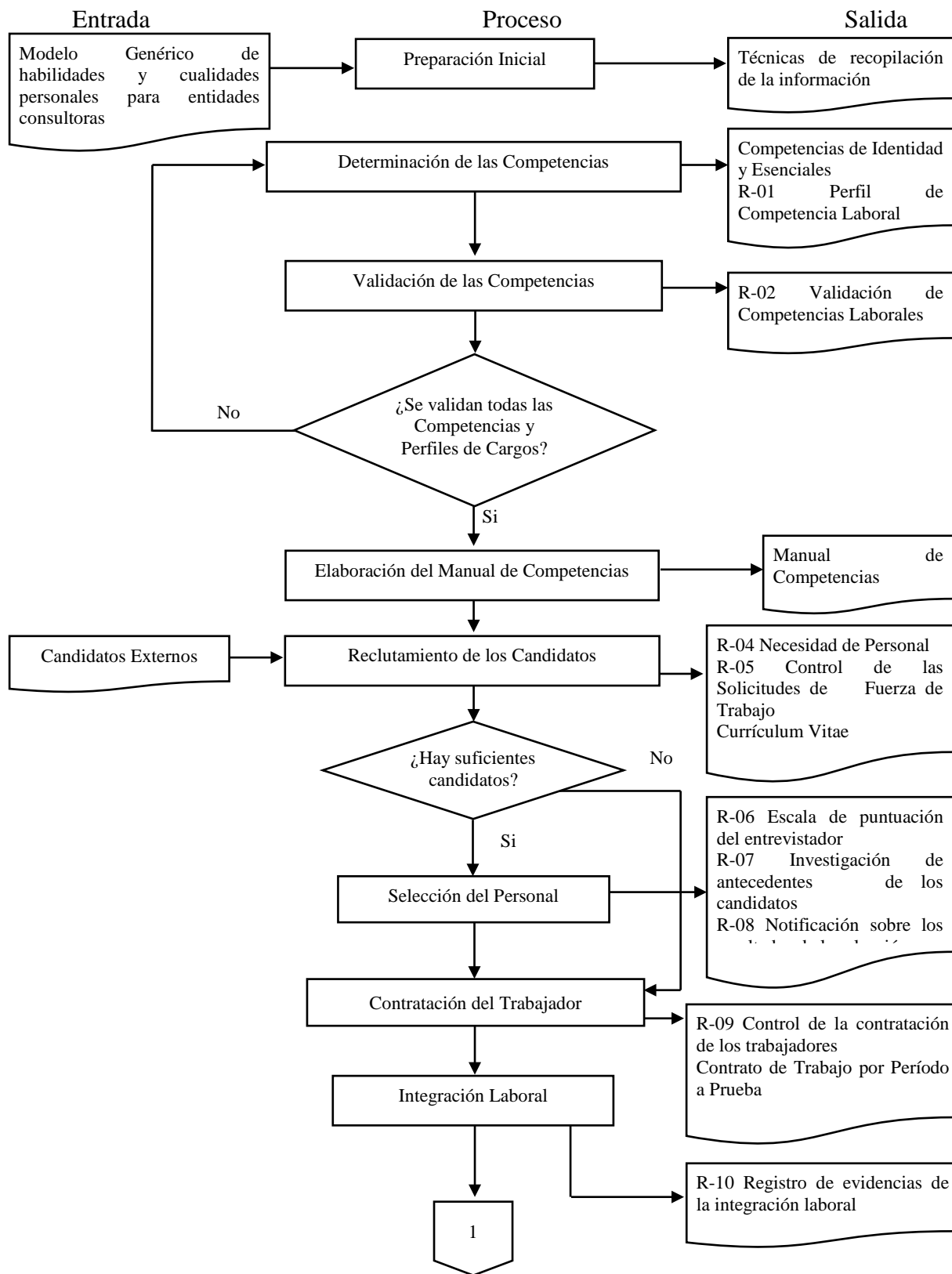


Figura 3.3. (Cont.)

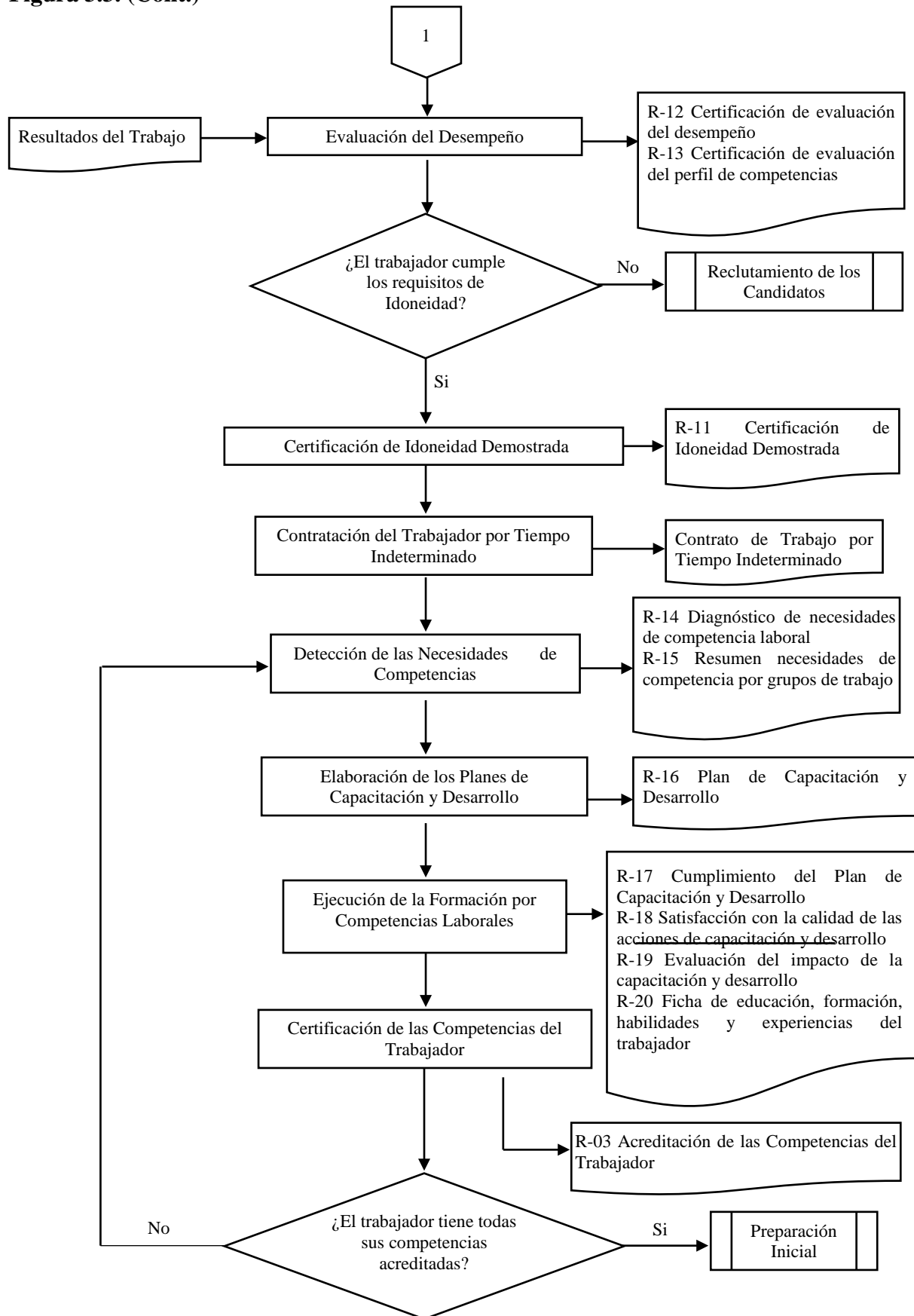


Tabla 3.15. Ficha del proceso de compensación, bienestar y salud ocupacional.

LOGO	Sistema de gestión integrada de talento humano	Código:
	Ficha del proceso de compensación, bienestar y salud ocupacional	Edición:
		Fecha:
1. Proceso: Compensación, bienestar y salud ocupacional.	2. Responsable: Representante del sistema de gestión de talento humano.	
1a) Tipo de Proceso: Apoyo		
3. Objetivo y alcance: Este proceso integra el Talento Humano al proceso de servicios, mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles de seguridad y salud y exigencias ergonómicas, para lograr la máxima productividad, calidad, eficiencia y eficacia en la entidad y satisfacer las necesidades de los clientes externos y los trabajadores. Comprende a todos los trabajadores de la sede.	4. Documentos de referencia: <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Gestión de Talento Humano • Reglamento de Evaluación del Desempeño • Procedimiento de Retribución Salarial • Procedimiento de Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos • Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo • Demás documentos del sistema de gestión integrada de Talento Humano y SST • NC 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos 	
5. Entradas: <ul style="list-style-type: none"> - Elementos estratégicos - Resultados del trabajo realizado - Cuestionarios de satisfacción laboral y clima organizacional - Perfiles de competencias laborales 	6. Salidas: <ul style="list-style-type: none"> - Inventarios de peligros y riesgos - Programas de Gestión de SST - Plan de actividades preventivas - Políticas, objetivos y metas del sistema de gestión de SST - Informe sobre el Ambiente de Trabajo - Informes de accidentes de trabajo - Controles de la instrucción en SST 	
7. Recursos: Humanos: Representante por la dirección del sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, jefes de grupos y otros jefes de áreas. Materiales: Computadora, materiales de oficina.		
8. Interrelación con otros procesos:		
Proceso:	¿Qué recibo?	¿Qué entrego?
Prestación del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre los riesgos y peligros de las actividades del proceso. - Información sobre el clima y la motivación laboral. - Reporte de asistencia y otras incidencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instrucciones de SST. - Inventarios de riesgos. - Planes de actividades preventivas. - Análisis del ambiente de trabajo.
Gestión de Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre la satisfacción del cliente en cuanto a la seguridad y salud en la instalación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instrucciones de seguridad para los clientes externos.

Tabla 3.15. (Cont.)

Gestión de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Acciones Correctivas y Preventivas. - Acciones de mejoras. - Modificación y actualización de la documentación vigente - Financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los objetivos y metas del sistema de SST. - Evaluación de la eficacia del proceso. - Solicitud de modificaciones o de cancelación en los procedimientos que incluye el proceso. - Necesidades de recursos financieros. - Información requerida de recursos humanos.
Desarrollo de Competencias Laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Perfiles de competencia laboral - Certificación de las competencias de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre los resultados del desempeño individual en materia de SST. - Requerimientos para elaborar los perfiles de competencias en materia de SST
Planeación y Organización de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Plantilla de cargos y ocupaciones. - Inventario actualizado del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Registros para la actualización del Expediente Laboral y de Idoneidad

9. Inspecciones:

Se analiza semestralmente, por el representante del sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, quien es el encargado del cálculo de los indicadores.

10. Registros:

- R-01 "Cuestionario de clima laboral"
- R-02 "Resumen de movimientos de nómina"
- R-03 "Resumen de subsidios"
- R-04 "Plan Anual de Vacaciones"
- R-05 "Resumen de vacaciones"
- R-06 "Cuestionario de Identificación de Riesgos"
- R-07 "Identificación General de Riesgos"
- R-08 "Evaluación de Riesgos"
- R-09 "Plan de Actividades Preventivas"
- R-10 "Acta inicial de investigación de accidente de trabajo"
- R-11 "Acta de declaración de testigo de accidente"
- R-12 "Acta de declaración del accidentado"
- R-13 "Informe de accidente de trabajo"
- R-14 "Tarjeta Personal de Instrucción"
- R-15 "Control de la Instrucción sobre Seguridad y Salud en el Trabajo"
- Otros registros

11. Método de evaluación de la eficacia del proceso:

Operaciones del proceso	Inspección	Responsable inspección	Criterio Aceptación/Rechazo	Documento inspección
Evaluación de los Resultados	Comprobar si en la evaluación de los resultados se tienen en cuenta elementos de SST	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existen indicadores relativos a la SST para la evaluación del desempeño individual se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	Modelo de Evaluación Desempeño
Retribución y Estimulación Salarial	Comprobar si se cumple lo establecido en los reglamentos de estimulación y pago	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existen y están actualizados los registros del procedimiento de retribución y estimulación se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza	R-01 R-02 R-03 R-04
Identificación de Riesgos	Comprobar si se han elaborado y se mantienen actualizados los inventarios de peligros y riesgos laborales	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existen los registros R-06 y R-07 para todas las actividades de la entidad se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	R-06 R-07

Tabla 3.15. (Cont.)

Evaluación y Control de Riesgos	Comprobar si se han evaluado y se tiene controlados los riesgos identificados	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existen los registros R-08 y R-09 y se tienen en cuenta todos los riesgos identificados se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	R-08 R-09
Capacitación, Información y Comunicación en materia de SST	Comprobar si se realizan las instrucciones iniciales y periódicas a todos los trabajadores que las requieren	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existe el registro R-15 se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza	R-15 R-16
Control Operacional	Comprobar si se aplican las medidas de control necesarias para aquellas actividades que las requieren, según manual de SST	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existen evidencias de la implantación de los procedimientos de SST y de las instrucciones de trabajo seguro se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	R-16
Preparación y respuesta ante emergencias	Comprobar si están establecidos los planes de preparación y respuesta ante situaciones de emergencias	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existe el registro del programa de respuesta ante emergencias se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza	Programa de medidas ante situaciones de emergencia
Medición y Seguimiento del desempeño en SST	Comprobar si se evalúa y se le da el seguimiento adecuado al sistema de SST	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existe el registro de cumplimiento legal, el grado de cumplimiento de los objetivos y los análisis de datos correspondientes se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	Registro Cumplimiento Legal Objetivos de GCH
Tratamiento e investigación de accidentes, incidentes y no conformidades del sistema de SST	Comprobar si se le da el tratamiento correcto a los accidentes, incidentes y no conformidades del sistema	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existe el registro R-13 y si se utiliza el registro para el tratamiento de las no conformidades del sistema de SST se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	R-13 Registro de No conformidades
Evaluación del Ambiente de Trabajo	Comprobar si se realizan las evaluaciones previstas del ambiente de trabajo en la entidad.	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existe el registro R-01, y los correspondientes análisis de datos se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza	R-01
Análisis de la situación del ambiente de trabajo en el Centro	Comprobar si se realiza un análisis sistemático del ambiente de trabajo en la entidad, a partir del resultado de las evaluaciones aplicadas	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existen los informes correspondientes del análisis del ambiente de trabajo se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	Informe del Ambiente de Trabajo
Elaboración de los planes de acción	Comprobar si se han elaborado los planes de acción correspondientes a la situación diagnosticada en cuanto a la SST y al ambiente de trabajo	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existe el registro R-09, el programa de GSST y el informe del ambiente de trabajo relativo a las acciones de mejora se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza	R-09 Programa de GSST Informe del Ambiente de Trabajo

Tabla 3.15. (Cont.)

En caso de no cumplir con los criterios de aceptación/rechazo se levanta un Reporte de No Conformidad según se establece y se toman las medidas adecuadas para solucionar dicha desviación según se establece en el procedimiento “Tratamiento de las No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas”.

11a) Indicadores para la medición de la Eficacia del proceso:

Para evaluar los resultados de la calidad en la realización de este proceso de **Gestión del Ambiente de Trabajo** se utilizarán los siguientes indicadores:

- **Índice de Eliminación de Condiciones Inseguras (IECI)**

$$\text{IECI} = (\text{TCie} / \text{TCid}) * 100,$$

Dónde: TCie: Total de condiciones inseguras eliminadas.

TCid: Total de condiciones inseguras detectadas.

Objetivo: Determinar la efectividad de las medidas correctivas aplicadas después de los estudios de riesgos laborales realizados en el período.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza el registro R-08 del procedimiento de “Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos” y la observación directa en los puestos.

Niveles de referencia: El indicador puede tomar valores entre 0 y 100. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Excelente (E): $95 < \text{IECI} \leq 100$ (Eficaz)
- Muy Bien (MB): $90 < \text{IECI} \leq 95$ (Eficaz)
- Bien (B): $85 < \text{IECI} \leq 90$ (Eficaz)
- Regular (R): $70 < \text{IECI} \leq 85$ (No Eficaz)
- Mal (M): $\text{IECI} \leq 70$ (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza anualmente (se pueden hacer cortes parciales), por el responsable de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la entidad, quien es el encargado del cálculo del indicador.

- **Índice de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo (IMCT)**

$$\text{IMCT} = (\text{PTb} / \text{TPTe}) * 100,$$

Dónde: PTb: Cantidad de puestos de trabajo evaluados de bien.

TPTe: Total de puestos de trabajo evaluados.

Objetivo: Evaluar el grado en que se han logrado mejorar las condiciones de trabajo en los puestos de la entidad.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se realiza una inspección directa por los puestos de trabajo de la entidad o área analizada.

Nivel de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100 y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza anualmente (se pueden hacer cortes parciales), por el responsable de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la entidad, quien es el encargado del cálculo del indicador.

- **Índice de Calidad del Clima Laboral (ICCL)**

$$\text{ICCL} = \frac{\sum_{i=1}^m \text{Vpfi}}{\text{Tte}} * 100$$

Dónde:

m: es la cantidad de factores del clima.

Tabla 3.15. (Cont.)

Vpfi: Sumatoria de los valores promedios por cada factor de clima i,

Tte: Total de trabajadores encuestados.

Objetivo: Tiene como objetivo valorar el impacto de las acciones de la GCH en su conjunto, en aras de mejorar la calidad del clima laboral imperante en la entidad objeto de estudio.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza el Cuestionario de Clima Laboral a los trabajadores como se muestra en el R-01. Se analizará la puntuación obtenida para cada aspecto del cuestionario y se aplica la expresión.

Nivel de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100 %.

- Excelente (E): $95 < ICCL \leq 100$ (Eficaz)
- Muy Bien (MB): $90 \leq ICCL \leq 95$ (Eficaz)
- Bien (B): $80 < ICCL < 90$ (Eficaz)
- Regular(R): $70 < ICCL \leq 80$ (No Eficaz)
- Mal (M): $ICCL \leq 70$ (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Al concluir cada período se calcula el indicador por el representante para el sistema de GICH, con una periodicidad semestral.

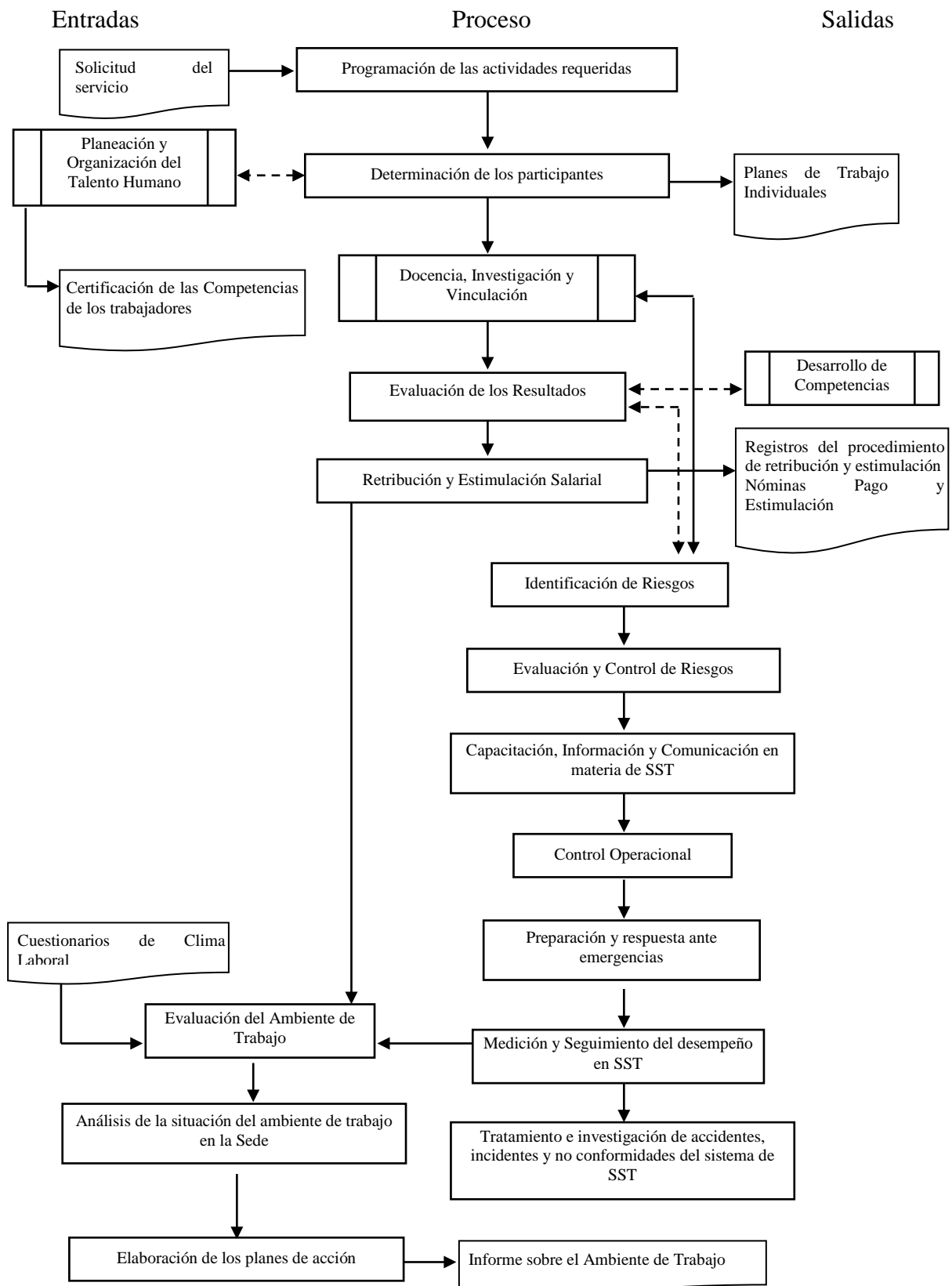
Criterio de conformidad del proceso:

Para declarar el proceso Eficaz todos los índices deben tener como mínimo evaluación de **Bien**.

12. Flujograma del proceso: Ver Figura 3.4.

Elaborado por: Bélgica Vidal, 2016

Figura 3.4. Flujoograma del proceso de compensación, bienestar y salud ocupacional.



Elaborado por: Bélgica Vidal, 2016

CAPITULO 4

DISCUSIÓN

4.1. Conclusiones

El desarrollo de esta investigación permite arribar a las siguientes conclusiones generales:

- La gestión de talento humano ha tomado gran trascendencia e impacto en el mundo de las organizaciones modernas, como también sucede en Ecuador, para alcanzar niveles altos de competitividad y la implantación de sistemas bien estructurados de GTH, ya sea con apego a normas nacionales o internacionales o no, es un paso de avance en el desarrollo de esta área de la empresa.
- La aplicación del procedimiento seleccionado estructurado en dos fases, permitió, en primera instancia, la identificación de varias deficiencias como: la falta de procedimientos documentados para desarrollar la capacitación y desarrollo de los trabajadores, las compensaciones, la evaluación de desempeño, también se detectaron debilidades en el programa de inducción y en la inexistencia de mediciones de la satisfacción laboral y del impacto de la capacitación, integración y otras actividades, proporcionando los planes de acción para eliminar las falencias encontradas. En la segunda fase se proponen los procesos y actividades que conformarán el sistema de GTH de la UTE sede Santo Domingo, y se diseñan las fichas de los tres procesos identificados.
- La pertinencia de esta investigación en el objeto de estudio práctico fomenta la eficacia y eficiencia de los empleados en sus puestos de trabajo, estimulando el desarrollo de sus competencias laborales y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales.
- La auditoría de GTH en la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo, permitió diagnosticar la existencia de factores externos, no controlables y factores internos, debilidades que subsisten en diversas áreas, la falta de coherencia entre las políticas, la práctica y la estrategia institucional y que los resultados de la sede no se

miden en función de los resultados de la GTH, lo cual hace inaplazable la implantación de un procedimiento integral de auditoría interna de carácter estratégico y proactivo con enfoque hacia la evaluación del desempeño por competencias laborales.

- El diseño de los procesos de GTH, detallados en las fichas mostradas en las tablas 3.13, 3.14 y 3.15 y las figuras 3.2, 3.3 y 3.4, abarcan todas las actividades que integra el sistema de gestión de talento humano de la UTE sede Santo Domingo, donde se especifican los procedimientos, responsabilidades, registros, criterios de evaluación de la conformidad de cada las actividades y tareas esenciales, flujogramas y los indicadores necesarios para evaluar la eficacia de cada proceso.

4.2. Recomendaciones

De acuerdo con las premisas dadas en la investigación se realiza las siguientes recomendaciones pertinentes:

- Se considera necesario dar continuidad con las auditorías programadas de GTH basada en competencias en la Institución, para mejorar los niveles de desempeño, tanto organizacional como individual, fomentar las evaluaciones de desempeño de acuerdo a los perfiles de competencia, evaluado indicadores de eficacia propuestos como parte de las fichas de procesos con la periodicidad establecida, que sirva de insumo al desarrollo de los planes estratégicos de la sede.
- Proponer el diseño de los procesos de GTH a través de las fichas y flujogramas como ejemplo y base para las demás sedes y así homologar todas las actividades de manera integral, contribuyendo a generar mayor valor corporativo, compromiso y satisfacción a los docentes, administrativos, estudiantes y partes interesadas. Además de ser un referente para otro tipo de instituciones de educación superior, realizando las adecuaciones pertinentes.
- Potenciar y brindar mayor atención a las competencias de los trabajadores, talento humano indispensable para la Institución, en cuanto a la adquisición, desarrollo y estimulación

tanto laborales como personales, aprovechando al máximo sus capacidades y por ende lograr un óptimo ambiente de trabajo.

- Implementar la política de GRH proyectada, la cual se encuentra soportada por las estrategias definidas y cumplir cabalmente el plan de acción trazado para llevar a cabo las estrategias que permitirán el cumplimiento de dicha política trazada. Destacando como acciones clave la elaboración de los procedimientos documentados que se generan de los procesos diseñados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, J.A.; Benito, y. *Superdotados: adaptación escolar y social en secundaria*. Madrid Narcea, cop. 1996. 285p (Secundaria para todos) ISBN 84-277-1101-8 [UAB UB UdL UPC Uvic].
- Beer, M. y otros (1990). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Ed. Ministerio del Trabajo.
- Bustillo, C. (1994). *La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas*. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw-Hill. México. 568 pp.
- Cuesta Santas, A (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Tercera edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.
- Cuesta Santos, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia. De Miguel Guzmán, M. (2006).
- Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades Hoteleras del destino Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
- Dunn,R. y Dunn, K. (1993). *Teaching secondary students through their individual learning styles: Practical approaches for grades 7-12*. Boston: Allyn and Bacon.
- Freeman, J. (1985). *Los niños superdotados. Aspectos psicológicos y pedagógicos*. Madrid: Santillana.
- García Vidal, G. (2006). *Contribución Teórico-Profesional para la Administración* Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
- Harper y Lynch. (1992). *Manuales de recursos humanos (1 al 12)*. Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.
- Hax, Arnold C. (1992). *Estrategia empresarial*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). *El cuadro de mando integral*. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.
- Marrero Fornaris, C. (2002). *Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras*. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de la Habana.

- Marsán Castellanos, J. y otros. (1987). *La Organización del Trabajo*. Tomo I. Editorial ISPJAE. Ciudad de la Habana.
- Martínez Vivar, R y Nieves Julbe, A (2006). *Procedimiento para auditar el SGRH en las empresas cubanas*. Tesis en opción a la titulación de Ing. Industrial. Universidad de Holguín Cuba.
- Menguzzatto y Renau (1995). *La dirección estratégica de la empresa*. Un enfoque innovador del management.
- Morales Cartaya, Alfredo (2009). *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Editora política. La Habana. Cuba
- Pérez Campaña, M. (2005). *Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidora*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Santa Clara “Martha Abreu” Villa Clara, Cuba.
- Porter, L (1999) *Gifted Young Children A Guide for Teachers and Parents*. Open University Press.
- Purcell, J.H. y Renzulli, J.S. (1998). *The Total Talent Portfolio: A systematic plan to identify and nurture gifts and talents*. Mansfield Center, CT: Creative Learning Press.
- Sánchez Rodríguez, A (2007). *Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades consultoras, aplicación en la provincia Holguín*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas
- Werther, William B. y Keith, Davis. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Tercera Edición. México. Editorial Mc Graw-Hill. 395 pp.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta aplicada a la UTE Sede Santo Domingo para evaluar la cultura organizacional



ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA UTE PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Con el objetivo de diagnosticar algunos elementos de la Cultura Organizacional presentes en la Universidad, necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación.

TD: Totalmente en desacuerdo.

I: Inseguro

TA: Totalmente de acuerdo.

D: En desacuerdo

A: De acuerdo.

PREGUNTAS	TD	D	I	A	TA
1- Por las manos del Pro-Rector pasan todas las decisiones que se toman en la Universidad.					
2- El Pro-Rector de la Universidad es tolerante y favorece el pensamiento crítico.					
3- Los debates en las reuniones giran sobre temas de gran interés para la Universidad.					
4- En la Universidad se le da el merecido reconocimiento a las personas que con su labor aportan al cumplimiento de los objetivos.					
6- La Universidad se está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios de este.					
7-El nivel de pertenencia y compromiso de mis compañeros es muy elevado.					
8-El nivel profesional de los profesores está acorde con las exigencias actuales del sector educacional.					
9-La mejora continua de los procesos y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales de la Universidad.					
10-Mi Universidad es incapaz de incumplir los compromisos que realiza.					
11- Mi Universidad es incapaz de incumplir con la planificación docente prevista					
12- Mi Universidad está involucrada en las investigaciones más relevantes del territorio y colabora en su desarrollo.					
13- Mi Universidad cuenta con un claustro de profesores altamente competitivos.					

Anexo B. Encuesta diagnósticos de la motivación



ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA UTE PARA DIAGNÓSTICAR LA MOTIVACIÓN.

Estamos haciendo una investigación para conocer el estado en que usted considera están los factores que puedan favorecer o perjudicar la satisfacción laboral en su Institución. Necesitamos de su cooperación para ello.

Marque con una **X** la casilla que dé respuesta al siguiente cuestionario.

No.	PREGUNTAS	S	N	D	S	N	D
1	¿Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?						
2	¿Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo?						
3	¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?						
4	¿Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?						
5	¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando?						
6	¿Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?						
7	¿El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?						
8	¿Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas?						
9	¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan su tarea?						
10	¿Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo?						
11	¿El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?						
12	¿Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?						
13	¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes?						
14	¿Los ingresos que recibe por su trabajo, le permiten satisfacer sus necesidades personales?						
15	¿El salario que recibe está acorde a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?						
16	¿Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?						
17	¿Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados?						
18	¿El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados?						
19	¿Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?						
20	¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad? ¿Las áreas están debidamente protegidas?						

21	¿Las condiciones higiénicas de su ambiente, le son favorables?					
22	¿Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable?					
23	¿Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente?					
24	¿Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen?					
25	¿Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud?					
	EVALUE LA INCIDENCIA DE CADA UNA, EN LA RESPUESTA ANTERIOR:					
	* ALIMENTACIÓN.					
	* SALUD.					
	* TRANSPORTE.					
	* OTROS. (nómbrelo).					
26	¿Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen?					
27	¿Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, etc.)?					
28	¿Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales?					
29	Se considera usted comprometido con la entidad.					
30	Valore integralmente su satisfacción la entidad	MM	M	R	B	E

"GRACIAS POR SU COOPERACIÓN"

Anexo C. Resultados de los instrumentos aplicados.

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Resultado de la pregunta 1

Por las manos del pro-rector pasan todas las decisiones que se toman en la Universidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	5	2,3	2,3	2,3
	Inseguro	11	5,0	5,0	7,3
	De acuerdo	137	62,8	62,8	70,2
	Totalmente de acuerdo	65	29,8	29,8	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 2

El Pro-Rector de la Universidad es tolerante y favorece el pensamiento crítico					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En Desacuerdo	1	,5	,5	,5
	Inseguro	9	4,1	4,1	4,6
	De Acuerdo	154	70,6	70,6	75,2
	Totalmente De Acuerdo	54	24,8	24,8	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 3

Los debates en las reuniones giran sobre temas de gran interés para la Universidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente En Desacuerdo	1	,5	,5	,5
	Inseguro	25	11,5	11,5	11,9
	De Acuerdo	152	69,7	69,7	81,7
	Totalmente De Acuerdo	40	18,3	18,3	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 4

En la Universidad se le da el merecido reconocimiento a las personas que con su labor aportan al cumplimiento de los objetivos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente En Desacuerdo	2	,9	,9	,9
	En Desacuerdo	9	4,1	4,1	5,0
	Inseguro	70	32,1	32,1	37,2
	De Acuerdo	117	53,7	53,7	90,8
	Totalmente De Acuerdo	20	9,2	9,2	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 5

La Universidad está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios de este					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inseguro	48	22,0	22,0	22,0
	De Acuerdo	133	61,0	61,0	83,0
	Totalmente De Acuerdo	37	17,0	17,0	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 6

El nivel de pertenencia y compromiso de mis compañeros es muy elevado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente En Desacuerdo	1	,5	,5	,5
	En Desacuerdo	6	2,8	2,8	3,2
	Inseguro	64	29,4	29,4	32,6
	De Acuerdo	126	57,8	57,8	90,4
	Totalmente De Acuerdo	21	9,6	9,6	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 7

El nivel profesional de los profesores está acorde con las exigencias actuales del sector educacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En Desacuerdo	2	,9	,9	,9
	Inseguro	32	14,7	14,7	15,6
	De Acuerdo	142	65,1	65,1	80,7
	Totalmente De Acuerdo	42	19,3	19,3	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 8

La mejora continua de los procesos y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales de la Universidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En Desacuerdo	1	,5	,5	,5
	Inseguro	27	12,4	12,4	12,8
	De Acuerdo	140	64,2	64,2	77,1
	Totalmente De Acuerdo	50	22,9	22,9	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 9

Mi Universidad es incapaz de incumplir los compromisos que realiza					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente En Desacuerdo	16	7,3	7,3	7,3
	En Desacuerdo	14	6,4	6,4	13,8
	Inseguro	20	9,2	9,2	22,9
	De Acuerdo	140	64,2	64,2	87,2
	Totalmente De Acuerdo	28	12,8	12,8	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 10

Mi Universidad es incapaz de incumplir con la planificación docente prevista				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente En Desacuerdo	16	7,3	7,3
	En Desacuerdo	12	5,5	12,8
	Inseguro	21	9,6	22,5
	De Acuerdo	139	63,8	86,2
	Totalmente De Acuerdo	30	13,8	100,0
	Total	218	100,0	100,0

Resultado de la pregunta 11

Mi Universidad está involucrada en las investigaciones más relevantes del territorio y colabora en su desarrollo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente En Desacuerdo	9	4,1	4,1
	En Desacuerdo	5	2,3	6,4
	Inseguro	26	11,9	18,3
	De Acuerdo	138	63,3	81,7
	Totalmente De Acuerdo	40	18,3	100,0
	Total	218	100,0	100,0

Resultado de la pregunta 12

Mi Universidad cuenta con un claustro de profesores altamente competitivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente En Desacuerdo	9	4,1	4,1
	En Desacuerdo	5	2,3	6,4
	Inseguro	24	11,0	17,4
	De Acuerdo	142	65,1	82,6
	Totalmente De Acuerdo	38	17,4	100,0
	Total	218	100,0	100,0

SATISFACCIÓN LABORAL

Resultado de la pregunta 1

¿Tiene la libertad o posibilidad de decidir o cómo y cuándo debe realizar su trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	2,8	2,8	2,8
	Casi Nunca	19	8,7	8,7	11,5
	A Veces	94	43,1	43,1	54,6
	Casi Siempre	73	33,5	33,5	88,1
	Siempre	26	11,9	11,9	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 2

¿Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	1,4	1,4	1,4
	Casi Nunca	4	1,8	1,8	3,2
	A Veces	64	29,4	29,4	32,6
	Casi Siempre	102	46,8	46,8	79,4
	Siempre	45	20,6	20,6	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 3

¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	4,6	4,6	4,6
	Casi Nunca	32	14,7	14,7	19,3
	A Veces	83	38,1	38,1	57,3
	Casi Siempre	64	29,4	29,4	86,7
	Siempre	29	13,3	13,3	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 4

¿Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	35	16,1	16,1	16,1
	Casi Nunca	54	24,8	24,8	40,8
	A Veces	52	23,9	23,9	64,7
	Casi Siempre	52	23,9	23,9	88,5
	Siempre	25	11,5	11,5	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 5

¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	3,3	3,3
	Casi Nunca	14	6,4	6,4
	A Veces	82	37,6	37,6
	Casi Siempre	89	40,8	40,8
	Siempre	26	11,9	11,9
	Total	218	100,0	100,0

Resultado de la pregunta 6

¿Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	2,3	2,3
	Casi Nunca	6	2,8	2,8
	A Veces	74	33,9	33,9
	Casi Siempre	104	47,7	47,7
	Siempre	29	13,3	13,3
	Total	218	100,0	100,0

Resultado de la pregunta 7

¿El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	1,4	1,4
	Casi Nunca	2	,9	,9
	A Veces	53	24,3	24,3
	Casi Siempre	108	49,5	49,5
	Siempre	52	23,9	23,9
	Total	218	100,0	100,0

Resultado de la pregunta 8

¿Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	27	12,4	12,4
	Casi Nunca	48	22,0	22,0
	A Veces	68	31,2	31,2
	Casi Siempre	51	23,4	23,4
	Siempre	24	11,0	11,0
	Total	218	100,0	100,0

Resultado de la pregunta 9

¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan su tarea?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	,5	,5
	Casi Nunca	16	7,3	7,8
	A Veces	63	28,9	36,7
	Casi Siempre	98	45,0	81,7
	Siempre	40	18,3	100,0
	Total	218	100,0	100,0

Resultado de la pregunta 10

¿Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	1,4	1,4
	Casi Nunca	2	,9	,9
	A Veces	51	23,4	23,4
	Casi Siempre	119	54,6	80,3
	Siempre	42	19,3	99,5
	Total	218	100,0	100,0

Resultado de la pregunta 11

¿El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	,9	,9
	Casi Nunca	4	1,8	2,8
	A Veces	41	18,8	21,6
	Casi Siempre	129	59,2	80,7
	Siempre	42	19,3	100,0
	Total	218	100,0	100,0

Resultado de la pregunta 12

¿Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	1,4	1,4
	Casi Nunca	2	,9	,9
	A Veces	64	29,4	31,7
	Casi Siempre	118	54,1	85,8
	Siempre	31	14,2	100,0
	Total	218	100,0	100,0

Resultado de la pregunta 13

¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	4	1,9	1,9	1,9
	A Veces	80	36,7	36,7	38,1
	Casi Siempre	112	51,4	51,4	89,4
	Siempre	22	10,1	10,1	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 14

¿Los ingresos que recibe por su trabajo, le permiten satisfacer sus necesidades personales?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	1,0	1,0	1,0
	Casi Nunca	8	3,7	3,7	4,1
	A Veces	78	35,8	35,8	39,9
	Casi Siempre	105	48,2	48,2	88,1
	Siempre	25	11,5	11,5	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 15

¿El salario que recibe está acorde a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	1,4	1,4	1,4
	Casi Nunca	23	10,6	10,6	11,9
	A Veces	65	29,8	29,8	41,7
	Casi Siempre	110	50,5	50,5	92,2
	Siempre	17	7,8	7,8	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 16

¿Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	11	5,0	5,0	5,0
	Casi Nunca	21	9,6	9,6	14,7
	A Veces	83	38,1	38,1	52,8
	Casi Siempre	82	37,6	37,6	90,4
	Siempre	21	9,6	9,6	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 17

¿Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	2,8	2,8	2,8
	Casi Nunca	20	9,2	9,2	11,9
	A Veces	66	30,3	30,3	42,2
	Casi Siempre	111	50,9	50,9	93,1
	Siempre	15	6,9	6,9	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 18

¿El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	11	5,0	5,0	5,0
	Casi Nunca	39	17,9	17,9	22,9
	A Veces	89	40,8	40,8	63,8
	Casi Siempre	68	31,2	31,2	95,0
	Siempre	11	5,0	5,0	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 19

¿Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	15	6,9	6,9	6,9
	Casi Nunca	41	18,8	18,8	25,7
	A Veces	83	38,1	38,1	63,8
	Casi Siempre	69	31,7	31,7	95,4
	Siempre	10	4,7	4,7	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 20

¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad? ¿Las áreas están debidamente protegidas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	2,3	2,3	2,3
	Casi Nunca	9	4,1	4,1	5,5
	A Veces	64	29,4	29,4	34,9
	Casi Siempre	109	50,0	50,0	84,9
	Siempre	31	14,2	14,2	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 21

¿Las condiciones higiénicas de su ambiente, le son favorables?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	,5	,5	,5
	Casi Nunca	5	2,3	2,3	2,8
	A Veces	63	28,9	28,9	31,7
	Casi Siempre	119	54,6	54,6	86,2
	Siempre	30	13,8	13,8	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 22

¿Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	4	1,8	1,8	1,8
	A Veces	70	32,1	32,1	33,9
	Casi Siempre	117	53,7	53,7	87,6
	Siempre	27	12,4	12,4	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 23

¿Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	,5	,5
	Casi Nunca	4	1,8	2,3
	A Veces	59	27,1	29,4
	Casi Siempre	119	54,6	83,9
	Siempre	35	16,1	100,0
	Total	218	100,0	100,0

Resultado de la pregunta 24

¿Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	1,4	1,4
	Casi Nunca	2	,9	2,3
	A Veces	48	22,0	24,3
	Casi Siempre	135	61,9	86,2
	Siempre	30	13,8	100,0
	Total	218	100,0	100,0

Resultado de la pregunta 25

¿Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	4	1,8	1,8
	A Veces	13	6,0	7,8
	Casi Siempre	110	50,5	58,3
	Siempre	91	41,7	100,0
	Total	218	100,0	100,0

Resultado de la pregunta 26

¿Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	2,3	2,3
	Casi Nunca	12	5,5	7,3
	A Veces	70	32,1	39,4
	Casi Siempre	96	44,0	83,5
	Siempre	35	16,1	100,0
	Total	218	100,0	100,0

Resultado de la pregunta 27

Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	3,2	3,2
	Casi Nunca	12	5,5	8,7
	A Veces	55	25,2	33,9
	Casi Siempre	104	47,7	81,7
	Siempre	40	18,3	100,0
	Total	218	100,0	100,0

Resultado de la pregunta 28

¿Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	6	2,8	2,8	2,8
	A Veces	66	30,3	30,3	33,0
	Casi Siempre	112	51,4	51,4	84,4
	Siempre	34	15,6	15,6	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 29

Se considera usted comprometido con la entidad.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	,5	,5	,5
	A Veces	35	16,1	16,1	16,5
	Casi Siempre	124	56,9	56,9	73,4
	Siempre	58	26,6	26,6	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Resultado de la pregunta 30

Valore integralmente su satisfacción la entidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	1	,5	,5	,5
	Regular	18	8,3	8,3	8,7
	Bueno	172	78,9	78,9	87,6
	Excelente	27	12,4	12,4	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Anexo D. Resultados del análisis interno y externo.

Anexo D-1. Matriz de factores internos del SGTH de la UTE Sede Santo Domingo

Análisis de la SITUACIÓN INTERNA					
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO		VALORACIÓN
F FORTALEZAS pon los factores críticos	1 Estabilidad de la fuerza de trabajo	F	5%		0.15
	2 Suficiente proceso de SST	F	5%		0.15
	3 Vínculo selección y competencias	MF	15%		0.6
	4 Vínculo ADCO y estrategia	MF	15%		0.6
	5 Identificadas competencias	F	5%		0.15
D DEBILIDADES pon los factores críticos	1 Baja gestión por competencias	MD	15%		0.15
	2 Deficiente programa de integración	D	5%		0.1
	3 Desconoce impacto de capacitación	MD	5%		0.05
	4 Baja estimulación moral y material	MD	15%		0.15
	5 Deficiencias en evaluación desempeño	MD	15%		0.15

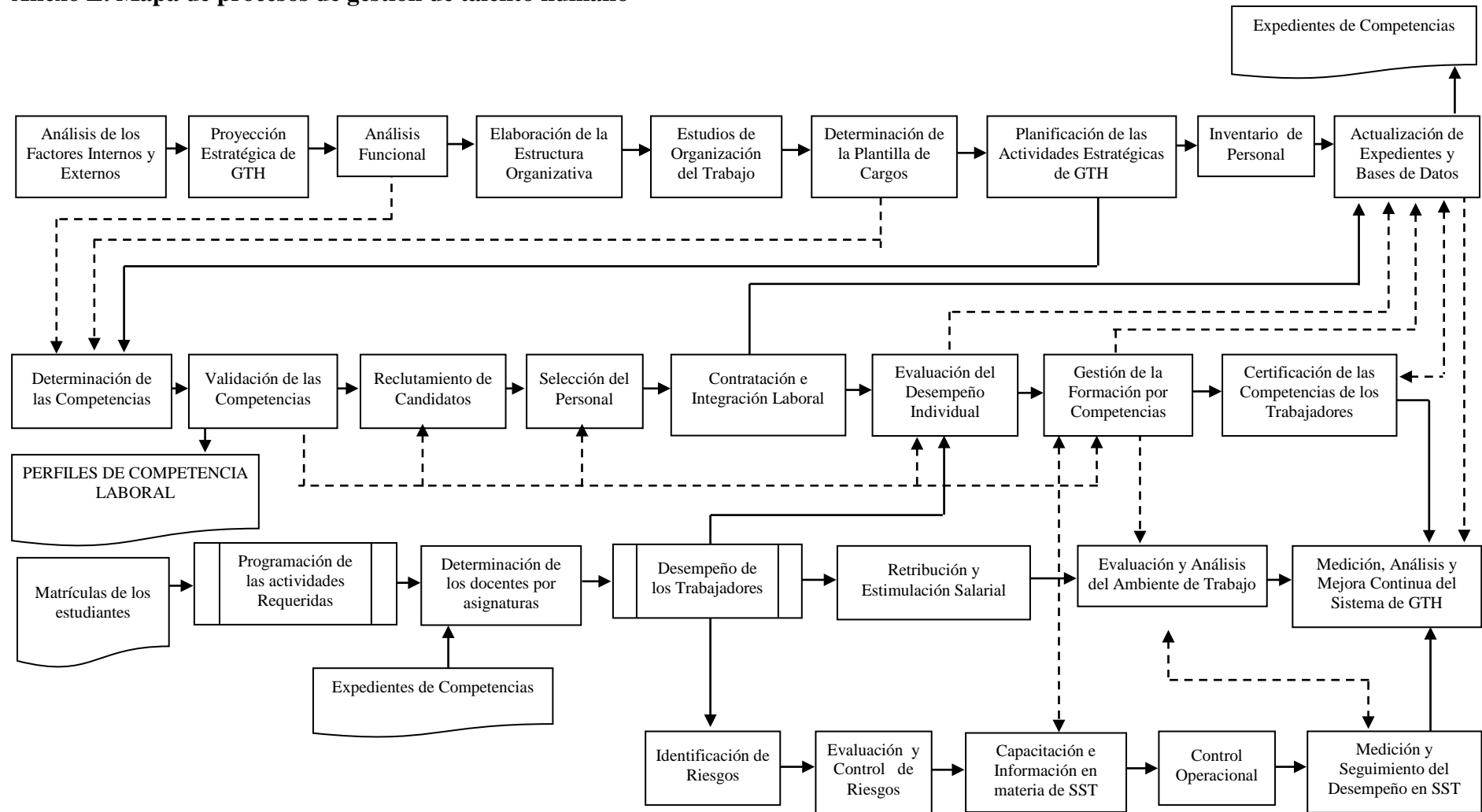
Elaborado por: Bélgica Vidal, 2016

Anexo D-2. Matriz de factores externos del SGTH de la UTE Sede Santo Domingo

Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA					
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO		VALORACIÓN
O OPORTUNIDADES pon los factores críticos	1 Exigencias del CEACES calidad	MF	15%		0.6
	2 Autonomía para Estimulación	MF	15%		0.6
	3 Cultura organizacional fuerte	M	5%		0.3
	4 Mayor exigencias de los clientes	MF	15%		0.6
	5 Autonomía para Selección	M	5%		0.3
A AMENAZAS pon los factores críticos	1 Incremento competencia	D	5%		0.05
	2 Baja oportunidad de formación	MF	15%		0.6
	3 Baja autonomía evaluación desempeño	D	5%		0.05
	4 Limitada visión de sistema GRH	F	10%		0.3
	5 Centralización del proceso de categorización	F	10%		0.3

Elaborado por: Bélgica Vidal, 2016

Anexo E. Mapa de procesos de gestión de talento humano



Elaborado por: Bélgica Vidal, 2016