

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

**Postgrado**



**“PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO PARA LA  
UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO AÑO  
2013-2017”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Presentado por:

María Edilma Párraga Cedeño

Eliana Gabriela Campoverde Márquez

Guayaquil – Ecuador

2014

## **A G R A D E C I M I E N T O**

A DIOS por su sabiduría, conocimiento y fortaleza, a nuestros padres por el apoyo incondicional, a los tutores por sus conocimientos y experiencias compartidas y al Ing. Nelson Cevallos por la guía proporcionada para el desarrollo del presente trabajo.

## DEDICATORIA

A DIOS por su eterno amor, a mis amados padres Félix y Elvia por su apoyo y comprensión incondicional, a mis hermanos que siempre me ayudaron en éste proceso de formación y a mis sobrinos, porque quiero ser siempre de ejemplo para ellos.

Ma. Edilma Párraga

A mis padres Hernán y Leonor y a mis hermanos Ma. Fernanda, Andrea, Melba y Juan Eduardo, por creer siempre en mí. Todos mis éxitos se los debo a ustedes mi maravillosa familia.

Eliana Campoverde Márquez

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



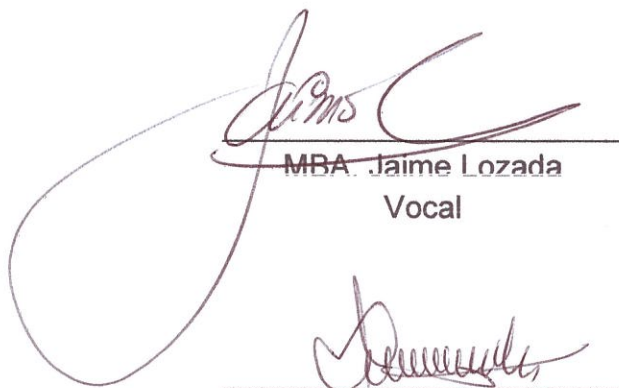
---

M.Sc. Raúl Barriga  
Presidente del Tribunal



---

M.Sc. Nelson Cevallos  
Director



---

MBA Jaime Lozada  
Vocal




---

MBA Martha Aguilar  
Vocal

## DECLARACIÓN EXPRESA

“El contenido de la presente Tesis de Grado, es responsabilidad exclusivamente de las autoras; y el patrimonio intelectual de la misma corresponde a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)



María Edilma Párraga Cedeño



Eliana Gabriela Campoverde Marquez

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, dentro de sus procesos, está la gestión universitaria que ayuda a cumplir los procesos agregadores de valor como son la docencia, investigación y la vinculación.

El objetivo general que se planteó es a) Formular el Plan Estratégico de Talento Humano para la Dirección de Administración de Talento Humano de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo año 2013 \_ 2017 alineado a los objetivos estratégicos institucionales. La metodología que se utilizó fue cuantitativa y cualitativa, se aplicaron métodos inductivo, deductivo y técnicas como; observación, entrevista y encuesta; la muestra estuvo constituida por Autoridades y Directivos de la institución.

Con el análisis interno y externo se determinaron debilidades; personal no profesionalizado, falta de Indicadores de Gestión, no hay un reglamento interno para la gestión de talento humano, no se realiza la evaluación de desempeño a al personal administrativo, obrero y docentes con parámetros de evaluación no pertinentes, no se aplica la escala de remuneraciones de 20 grados, no existe el Reglamento Interno de Escalafón del profesor e investigador universitario y además no se ha elaborado un Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.

La Dirección de Talento Humano para el cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos debe acoger el Plan Estratégico, mismo que está basado en la Teoría de Kaplan y Norton, sobre el CMI; herramienta que oriente y facilite las distintas actividades que debe realizar ésta, de allí su importancia.

## **ABSTRACT**

This research was conducted in the Human Resource Management State Technical University of Quevedo, within their processes, university management is helping to fulfill the value-adding processes such as teaching, research and bonding.

The general objective that emerged is a) Formulate the Strategic Plan for Human Resource Management Human Resource Management from the State Technical University in 2013 \_ 2017 Quevedo aligned to corporate strategic objectives. The methodology used was qualitative and quantitative methods were applied inductive and deductive techniques, observation, interview and survey, the sample consisted of Officers and Directors of the institution.

With internal and external analysis were determined weaknesses not professionalized staff, lack of management indicators, there is an internal regulation for the management of human talent, not done performance evaluation of administrative staff, workers and teachers with parameters irrelevant assessment does not apply the pay scale of 20 degrees, there is no Internal Regulations Roster of university research professor and also has not been elaborated Rules Occupational Safety and Health.

The Human Resource Management for the effective fulfillment of the strategic objectives should host the Strategic Plan, it is based on the theory of Kaplan and Norton, on the WCC; tool to guide and facilitate the various tasks required of it, hence importance.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I</b>		<b>Pág.</b>
1.1	Antecedentes	1
1.2	Planteamiento del Problema	3
1.3	Justificación	8
1.4	Revisión de trabajos previos	11
1.5	Hipótesis	12
1.6	Marco Teórico	13
1.7	Objetivos	17
1.7.1	Objetivo General	17
1.7.2	Objetivos específicos	17
1.8	Metodología	18
1.8.1	Diseño y técnicas de recolección de información	18
1.8.1.1	Fuentes Primarias	18
1.8.1.2	Fuentes Secundarias	19
1.8.2	Población y muestra.	19
1.8.3	Técnicas de análisis	19



## **CAPÍTULO II**

<b>PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO</b>	<b>20</b>
2.1 Introducción	20
2.2 Presentación del Problema. Diagnóstico	23
2.3 Marco Teórico ( fundamenta el Plan propuesto)	28
2.3.1 Plan estratégico	28
2.3.1.1. Como diseñar el plan estratégico de recursos humanos.	29
2.3.1.2. Contenido del plan estratégico	30
2.3.2 Planificación estratégica de la Gestión del Talento Humano	32
2.3.2.1. Análisis FODA	33
2.3.2.2. Estrategia corporativa	37
2.3.2.3. Planeación estratégica de Recursos Humanos	38
2.3.3 Concepto del Comando de Mando Integral	40
2.3.3.1. Descripción del CMI	42
2.3.3.2. Elementos del Cuadro de Mando Integral	44
2.3.3.3. Etapas para el desarrollo de un CM	47
2.3.3.4. Propósito estratégico (misión + visión + valores)	48
2.3.3.5. Objetivos e indicadores estratégicos	49

2.3.3.6. Concepto de indicadores	49
2.3.3.7. Metas	51
2.3.3.8. Responsables	52
2.3.3.9. Implantación del CMI	52
2.3.3.10 Ventajas del cuadro de mando integral	52
2.3.3.11 Razones para utilizar el CMI	53
2.3.3.12 Proyectos estratégicos	53
2.3.4. Planificación de recursos humanos	53
2.3.5. Capacidad organizacional estratégica	54
2.3.6. La Administración de Recursos Humanos	55
2.3.6.1. Reclutamiento	56
2.3.6.2. Selección	57
2.3.6.3. Capacitación y desarrollo	58
2.3.6.4. Evaluación del desempeño	60
2.3.6.5. Administración de compensaciones	60
2.3.6.6. Recompensas de incentivos	61
2.3.6.7. Prestaciones a los empleados	62
2.3.6.8. Seguridad e higiene	62

2.4	Descripción del Plan de Talento Humano, su estructura.	63
2.4.1	Misión	63
2.4.2	Visión	63
2.4.3	Valores	64
2.5	Objetivos	65
2.5.1	General	65
2.5.2	Específicos	65
2.6	Políticas	66
2.7	Formulación de Estrategias	67
2.8	Análisis Situacional Interno	67
2.8.1	Fortalezas	67
2.8.2	Debilidades	67
2.9	Análisis Situacional Externo	68
2.9.1	Oportunidades	68
2.9.2	Amenazas	68
2.10	Mapa Estratégico de la Dirección de Talento Humano	70
2.11	Tablero de Comando	72
2.12	Definición de roles de las personas involucradas	76

2.13	Plan de Comunicación	76
2.14	Plan de Capacitación del personal docente y administrativo que esté alineado al plan estratégico de la universidad	78
2.15	Análisis de Riesgos: (qué podría atentar en contra de su efectividad). Plan de minimización de Riesgos	78
2.16	Conclusiones y Recomendaciones	80
	BIBLIOGRAFIA	82
	ANEXOS	85

## ABREVIATURAS

CEAACES	Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
CES	Consejo de Educación Superior
CMI	Cuadro de Mando Integral
e-SIPREM	Sistema de Pago de Remuneraciones
SPRYN	Sistema de Pago, Remuneraciones y Nómina
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
LOES	Ley Orgánica de Educación Superior
LOSEP	Ley Orgánica del Servicio Público
MRL	Ministerio de Relaciones Laborales
RRHH	Recursos Humanos
SENESCYT	Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
UTEQ	Universidad Técnica Estatal de Quevedo
Ph.D	Philosophy Doctor

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Pág.</b>
1	Mapa Estratégico de la Dirección de Talento Humano	70

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tablas</b>		<b>Pág.</b>
1	Tablero de Comando	72
2	El plan de comunicación	77

# CAPÍTULO I

## 1.1 Antecedentes

Las Instituciones de Educación Superior tienen como finalidad la formación académica y profesional de estudiantes que contribuyan a la solución de los problemas de la región y el país y tienen cuatro funciones muy definidas que son: la investigación, docencia, vinculación y gestión. Cada una de estas funciones es desarrollada a través del talento humano, que tienen la responsabilidad de realizar actividades de calidad para ser una institución que se mantengan en el tiempo.



La Universidad Técnica Estatal de Quevedo es una institución de Educación Superior con 30 años al servicio de la sociedad riosense, acreditada desde julio de 2010; geográficamente está ubicada en el centro del país; y dentro de la región es una institución reconocida, por el aporte que ha dado a la sociedad a través de los procesos de formación de profesionales, investigación, vinculación y gestión.

Siendo el elemento humano uno de los activos intangibles más valiosos de la organización; es necesario desarrollar prácticas que eleven el nivel de desempeño de sus colaboradores, porque ésta es la piedra angular de la institución

La Gestión de Talento Humano afecta a todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones, lo que sumado a las nuevas condiciones que la globalización impone hace que se presenten estrategias de gestión humana de carácter global que posibiliten el mejoramiento continuo y la competitividad.

La Planificación de Talento Humano es una herramienta indispensable para la buena marcha de la institución, porque contribuye al logro de los objetivos institucionales, convirtiéndose en una oportunidad de éxito; porque al estar bien fundamentada genera valor agregado a la universidad.

Este plan tiene un doble compromiso, el primero con quienes dirigen la institución y el segundo con la propia función de Talento Humano; fortaleciendo el vínculo entre éstas dos áreas, aumentando su impacto y ganando eficiencia, eficacia y efectividad, lo cual permitirá a la institución seguir siendo una

universidad de calidad, mantener la acreditación institucional, por las mejoras que se implementan día a día en cada uno de los procesos.

“La planeación estratégica de recursos humanos se refiere a la manera como la función de recursos humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados”(Chiavenato I. , 2002).

El Dirección de Talento Humano es una unidad estratégica de apoyo en la institución, ya que debe aportar también a que cada uno de sus servidores y servidoras mejoren los procesos y la gestión; porque la institución busca la excelencia y será posible solo a través de sus colaboradores.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, es una Institución de Educación Superior Acreditada, que fue creada el 1 de febrero de 1984; se desarrolla dentro cuatro funciones claramente definidas que son: La Docencia, Investigación, Vinculación y la Gestión Universitaria.

Actualmente se cuenta con un Plan Estratégico Institucional establecido para cuatro años esto es 2012 – 2015 formulado con la participación activa de todos sus actores, a través de sus representantes, esto es profesores, empleados y trabajadores, estudiantes, egresados y graduados.

El Área de Recursos Humanos, hoy en día conocida como Talento Humano, inició su funcionamiento desde 1987 y desde su inicio fue considerada únicamente como una unidad de trámites administrativos y registros; y no se daba la verdadera importancia que hoy en día tiene ésta dependencia en la mayoría de las empresas y que aún dentro de las normativas legales vigentes para el sector público se le atribuye toda la responsabilidad de la administración de Talento Humano.

Por ser una institución, donde su naturaleza es muy particular; existen dos estamentos: Los profesores e Investigadores y el Personal Administrativo y Trabajadores. Hay 9500 estudiantes y con 649 servidores; de los cuales 405 son profesores e investigadores y 244 administrativos y trabajadores.

Su accionar está fundamentado básicamente en las normativas legales como son la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, de Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), Código de Trabajo, Estatuto Orgánico de Gestión por Proceso de la UTEQ, normativas internas y otros.

Los procesos o subsistemas de Administración de Talento Humano; desde el inicio de la Universidad no fueron gestionados o administrados por la Unidad de Talento Humano, estos eran administrados por las máximas autoridades; esto es Rector, Vicerrectores, Decanos, Subdecanos, Directivos y/o Jefes Departamentales de las distintas Unidades Académicas; lo cual ha provocado que no se cuente con una gestión eficiente; generando una brecha entre lo que

se tiene que ser y lo que debería ser; que hace que muchas veces no se puedan alcanzar los objetivos y metas propuestas.

El Plan Estratégico de Talento Humano dentro de la institución no se lo ha establecido; porque hasta el año 2012 los procesos de Gestión de Talento Humano en su mayoría han sido realizados por personas ajenas a los de la Unidad de Talento Humano; y éstas prácticas aisladas en muchas ocasiones no están vinculadas a la planificación estratégica institucional.

El proceso de Atracción, Selección e Incorporación de Talento Humano no se lo aplicaba de manera técnica; para el personal Administrativo y trabajadores se lo daba generalmente por amistad, lo realizaba cada jefe inmediato, lo autorizaba la máxima autoridad y notificaba al área de Talento Humano para que solicite los requisitos para el ingreso al sector público. Esto ha ocasionado muchos inconvenientes toda vez que en algunos casos el servidor que se contrataba no reunía los requisitos del puesto y como el servidor ya se encontraba laborando lo único que quedaba de hacer era legalizar el contrato o nombramiento; ocasionando hoy en día un bajo rendimiento e inconvenientes al momento de las auditorías externas porque los servidores no cumplen con el perfil de puesto.

Para el caso de los profesores e Investigadores, el responsable de cada Unidad Académica contrata a su profesores y notifica a la Unidad de Talento Humano; una vez que el docente ya se encuentra dando clases y en algunas ocasiones cuando ya ha finalizado el periodo académico; esta práctica inadecuada de Talento Humano ha ocasionado serios problemas ya que muchas veces no hay disponibilidad económica, el profesor no cumple con los

requisitos para el ingreso al sector público y tampoco cumple con el perfil de puesto lo cual en la actualidad hay que reubicar a aquellos docentes en otras unidades académicas donde su área de especialidad se ajuste al área del conocimiento, esto genera inconvenientes para la acreditación de las carreras y también dentro de los procesos de autoevaluación, evaluación, heteroevaluación y coevaluación que se aplica para los profesores; afectando también la calidad de formación de los profesionales.

La Evaluación de Desempeño al personal de profesores e Investigadores se la realiza a través de las Autoridades de cada una de las Unidades Académicas, esta evaluación es realizada por los estudiantes, donde ellos como requisito para poderse presentar a los exámenes finales de cada semestre deben evaluar a cada uno de sus docentes, además se aplica la coevaluación, heteroevaluación, evaluación y la autoevaluación; una vez realizado éste proceso y establecido los resultados de esta evaluación no han sido dados a conocer las calificaciones a cada profesor e investigador ni tampoco se han implementado planes de mejora, solo se aplica como cumplimiento de un requisito para los estudiantes. Para el Personal administrativo no se ha aplicado evaluación de desempeño y para los trabajadores al momento que va a finalizar el contrato se aplica evaluación de desempeño, y los resultados sirven como base fundamental para la renovación o no de los contratos.

La formación y capacitación para administrativo y trabajadores; cada año la Unidad de Talento Humano establece un Plan de Capacitación, que se lo elabora tomando en consideración los requerimientos de cada área; e independientemente de la capacitación que consta en éste plan, cada Jefe

Departamental autoriza a sus colaboradores la participación en eventos que no están establecidos dentro del Plan de Capacitación; con respecto a la formación ésta se la da de manera aislada y muy pocas veces se lo establece a través de una Planificación de Talento Humano, peor aun observando las áreas del conocimiento que la institución necesita mejorar. Para el personal de profesores e investigadores cada unidad académica autoriza a sus servidores la capacitación y formación que luego son aprobados por el Consejo Universitario en el caso de maestrías y doctorados.

El Sistema de Remuneraciones es llevado por el Departamento Financiero, a través del área de presupuesto que maneja el distributivo presupuestario de talento humano y el área de contabilidad que elabora los roles de pago o nómina; en el área de Talento Humano lo que se hace es registrar contratos; y, elaborar y registrar las acciones de personal. El llevar estos registros de manera independiente ha hecho que hasta la actualidad los puestos y remuneraciones ingresados en el sistema de Pago de Remuneraciones establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas e-SIPREM actualmente SPRYN no coincidan con la denominación real de los puestos.

Se cuenta con un Manual de Clasificación y Valoración de Puestos que fue aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales hoy Ministerio de Trabajo y que no ha sido aplicado porque aún falta la aprobación de la lista de asignaciones. En la actualidad se tiene aprobado el Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos por parte del Ministerio de Relaciones Laborales, donde se cambia todo el sistema de gestión funcional que ha tenido la universidad a gestión por procesos; y, que falta su aplicación total por cuanto aún no se aprueba la lista de asignaciones por parte del Ministerio de Trabajo;

además a la presente fecha también están elaboradas las normas de procedimientos.

El no contar con una Planificación de Talento Humano; y el no haberle dado a ésta área el rol que le corresponde ha hecho que en la actualidad la relación profesores a tiempo completo vs personal administrativo este por encima de lo establecido por el Consejo de Evaluación, Acreditación, Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES); que no se cuente con el número de profesores que se requiere con PhD; que haya exceso de personal administrativo y en algunos casos éste personal sobrevalorado; que no se cuente con los recursos necesarios para desenrolar a todos aquellos servidores que obligatoria y voluntariamente tienen y desean jubilarse.

### **1.3 Justificación**

Como institución Acreditada, la Universidad Técnica Estatal de Quevedo tiene que estar permanentemente mejorando sus procesos y es el talento humano que labora en ella quien debe contribuir a que esta certificación se mantenga, porque es esto que hace que las instituciones de educación superior sean reconocidas tanto a nivel regional como nacional y que pueda mantenerse dentro del Sistema Nacional de Educación Superior.

El talento humano es el activo intangible más valorado dentro de la institución, por tanto se deben establecer prácticas modernas del Gestión de Talento Humano; que permitan elevar el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad presente y futuro para cada uno de sus colaboradores.

“El activo en capital humano de una empresa es la suma colectiva de las características, la experiencia de vida, el conocimiento, la inventiva, la energía y el entusiasmo que el personal desea invertir en su trabajo”(Wayne & Noe, 2005).

Por eso se hace necesario establecer, a través de la Unidad de Gestión de Talento Humano una herramienta de gestión de personas como es el Plan de Recursos Humanos, que genere valor agregado a la institución, debe considerarse como algo prioritario, para que a través de las nuevas prácticas y políticas que se establezcan dentro del presente plan se contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

La Dirección de Talento Humano debe buscar la manera de implementar estrategias que fomenten el desarrollo del talento humano.

“La función de RRHH dentro de una empresa debe ser considerada como un negocio. Y como negocio dentro de la propia compañía, requiere de una estrategia y una estructura que aporten valor. La estrategia ayudará a concentrar la atención en factores claves y a responder inmediatamente a las realidades empresariales; la estructura organizará los recursos de RRHH para desarrollar el trabajo de una determinada manera. La estrategia y estructura del departamento se asegurará de que los recursos de RRHH se utilicen allí donde aporten más valor”(Ulrich, Losey, & Lake, 2003).

Las prácticas de gestión de personas deben ser prioritarias dentro de la institución; por lo que el área de talento humano tiene que convertirse en un socio estratégico de la organización de manera que su gestión este



direccionada a desarrollar estrategias que posibiliten a los colaboradores alcanzar las metas y objetivos establecidos por la institución y además implementar acciones para que cada uno de sus colaboradores se sientan motivados con la actividad que desarrolla.

La planificación es una herramienta que sirve para guiar las distintas actividades, proyectos o acciones que deben emprender las organizaciones para ser más competitivas; el Plan de Talento Humano, facilita la consecución de objetivos estratégicos que la institución tiene establecido en su Plan Estratégico Institucional.

El Plan de Talento Humano debe integrar todas las estrategias posibles que se deben aplicar con el objetivo de incrementar el nivel de eficiencia y eficacia de la institución y sus colaboradores; todas las acciones que se desarrollen deben estar encaminadas a mejorar la gestión universitaria para que la institución siga manteniendo el prestigio y reconocimiento que tiene dentro de la región y del país.

Carecerían de sentido las actividades de talento humano si no estuvieran orientadas a lograr los objetivos y metas enmarcados dentro del plan estratégico institucional; por lo que el Plan de Talento Humano debe contemplar acciones significativas que estén articuladas con la misión institucional.

Las organizaciones siempre buscan la excelencia, y esto solo es posible a través de las personas que la conforman, son quienes marcan la diferencia con la competencia; es por eso que se deben desarrollar acciones que ayuden a que las personas que la integran se sientan felices y contentas de ser parte de

la misma, razón por la cual hay que implementar prácticas de Talento Humano que ayuden tanto a los colaboradores como a la organización alcanzar las metas propuestas.

La Planificación de Talento Humano va a tomar en consideración los grandes planes que tiene la organización y deben contemplar acciones que fortalezcan el vínculo entre la función de talento humano y el negocio que ayuda a generar un impacto en la organización, ganando prestigio y reconocimiento por los procesos que la institución desarrolle de manera eficiente y eficaz a través de sus colaboradores.

Una razón fundamental para establecer el Plan de Talento Humano es concretar la contribución esperada de la función de Talento Humano, al logro de los objetivos estratégicos de la institución, desarrollo profesional de los colaboradores, prestar un buen servicio al cliente tanto interno como externo y mejorar cada día los estándares de calidad que necesitan las instituciones de educación superior para mantenerse en el tiempo.

#### **1.4 Revisión de trabajos previos**

Como referencia para el presente trabajo, se ha tomado en cuenta los siguientes trabajos de investigación:

- Control de Gestión para el Programa Avícola de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo año 2005.

- Desarrollo de un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias para el Personal Administrativo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Diseño de un Plan Estratégico aplicado al Desempeño de Colaboradores Basado en un Sistema de Competencias del Recurso Humano para Una Empresa de Comercialización de Productos Farmacéuticos en el Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas, Ecuador.

### **1.5 Hipótesis**

- El Plan de Talento Humano para la Dirección de Gestión de Talento Humano de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo; es una herramienta que contribuye a la gestión de calidad de la institución porque considera estrategias que permiten a sus colaboradores desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz.
- El Plan de Talento Humano contempla técnicas modernas de Gestión de Personas, lo cual permitirá generar valor agregado para la institución. De no implementarse puede convertir a la gestión de la Dirección de Administración de Talento Humano en una serie de actividades casuísticas, aisladas e incoherentes.

## 1.6 Marco Teórico

La Provincia de Los Ríos es una zona eminentemente agrícola y pocas empresas mantienen una Área de Gestión de Talento Humano bien estructurada; generalmente el manejo o administración del Talento Humano está a cargo de los dueños de la empresa o de personas poco especializadas en esta rama. Las prácticas de Talento Humano son implementadas y manejadas por los dueños de la empresa y en el caso de las sucursales están manejadas directamente desde la Matriz que generalmente se encuentran en las grandes ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, entre otros.

En las instituciones públicas la Administración del Talento Humano no se lo ha llevado de manera técnica; generalmente las políticas, normas y/o procedimientos han sido establecidas por los altos Directivos de las organizaciones, que no se han detenido a mirar a la Gestión de Talento Humano como una Área Estratégica dentro de la Organización.

Generalmente las empresas se encuentran preocupadas de cuánto van a ganar, más no de la manera como lo van hacer y a través de quien van a llegar a obtener el éxito deseado. Este concepto debe ser mejorado por el "Management" y darle a la unidad de gestión de talento humano que desarrolle su verdadero rol, que es el de identificar los objetivos estratégicos de la organización e implantar acciones adecuadas para que los colaboradores se desarrollen con eficiencia y eficacia.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, como Institución de Educación Superior Acreditada, debe implementar a través de la Unidad de Gestión de

Talento Humano prácticas modernas que generen valor agregado a la Institución y de ésta manera cumplir con los estándares de calidad que se requieren para seguir manteniendo la acreditación.

En el País no ocurre cosa distinta, la administración de Talento Humano se la ve como una área más de la empresa que su función principal es la de controlar que la gente llegue puntual, que use uniformes y prendas de protección, que cumpla con la tarea asignada, entre otros; y, muy pocas veces realmente se preocupan por el desarrollo de sus colaboradores, de ver y explorar el potencial que cada uno de ellos posee y peor aún de ligar sus prácticas a los objetivos estratégicos de la organización.

“En las empresas tradicionales las decisiones necesarias para superar los problemas que obstaculizan su óptimo funcionamiento las toman sus directivos; son los gerentes, jefes y supervisores quienes tienen la autoridad para escoger los cambios tendientes a mejorar los resultados de sus áreas de responsabilidad y comunicárselos a sus subalternos en forma de órdenes para su operacionalización.

Los cambios radicales en el mercado de empleo que enfrentamos en esta época, desde la escasez de personal calificado a los niveles de compromiso más bajos de la historia de las empresas, ubican en un lugar de prioridad a la gestión de talento humano, que se vuelve un tema fundamental en la Agenda de la Alta Dirección y en la base de la estrategia. Sin embargo, todavía queda mucho por mejorar la gestión.

La globalización ha ido expandiendo las tendencias y homogeneizando las prácticas en las distintas áreas funcionales de la organización. Conocer las tendencias y las brechas existentes en nuestro mercado es muy útil para aquellos que tengan que tomar decisiones en sus planes de futuro a partir de las cuales son las inversiones que generan mayor impacto y que hacen las empresas con las cuales compiten” (Molinari, 2011).

De acuerdo a resultados de una investigación realizada en empresas de Argentina sobre si la Gestión del Talento es una prioridad para la Alta Dirección el 28% (9 empresas) contestaron contundentemente que la Gestión del Talento es una prioridad para la Alta Dirección; 50% (16 empresas) indicaron que esto empieza a ser una prioridad y el 22 % (7 empresas) contestaron que la Gestión de Talento Humano no es una prioridad para la Alta Dirección. Evidenciando una tendencia creciente en la Gestión del Talento Humano de la Alta Dirección con avances importantes en los últimos años, pero es importante destacar que esto se da más en las compañías multinacionales que nacionales (Molinari, 2011). Investigación realizada por la empresa WHALECOM, septiembre de 2010.

“La transición hacia el siglo XXI está caracterizada por la aceleración de los cambios científicos y tecnológicos. Apoyados en el sorprendente crecimiento de las comunicaciones y la informática, las demás ciencias han alcanzado grandes avances, especialmente en los campos de la Biología, la Física y la Química”(Castillo, 2006).

En el centro de este escenario cambiante sigue estando el ser humano, demostrando su enorme potencial para desarrollar grandes ideas y llevando a las organizaciones a ser exitosas.

Cada día se observa que el éxito o fracaso de la organización dependerá de las ideas, actitudes y capacidades de su personal; pero para explotar todo este potencial que tiene cada ser humano es necesario establecer prácticas modernas de gestión de personas que permitan explotar en un cien por ciento cada una de estas cualidades.

“Las políticas de Recursos Humanos han sido abiertamente criticadas por los expertos de la Dirección más vinculados a los mercados y a la gestión de recursos financieros. Básicamente por su componente administrativo y, sobre todo por su alejamiento de la realidad operativa de las empresas”(Fernández, 2005).

Pero estas prácticas y/o políticas no pueden estar aisladas de lo que la organización quiere alcanzar, es por eso que se debe contar con una herramienta de gestión que permita integrar todos los factores que lleven a la organización a alcanzar el éxito deseado.

Se debe mencionar que hoy las exigencias establecidas en la nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, la Ley Orgánica para el Servidor Público (LOSEP), demandan a la universidad cumplir con ciertos estándares relacionados con los indicadores en

cuanto a la proporción de profesores a tiempo completo, número de profesores con Ph.D y maestrías, entre otros. Por lo tanto, con la implementación del presente Plan de Talento Humano se espera cerrar la brecha entre los indicadores que actualmente posee la universidad y los que exigen la LOES, CES, CEAACES, SENESCYT, la LOSEP y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador Universitario.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo General**

Formular el Plan Estratégico de Talento Humano para la Dirección de Administración de Talento Humano de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo año 2013 \_ 2017 alineado a los objetivos estratégicos institucionales

### **1.7.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de las prácticas de Gestión de Talento Humano que se desarrollan en la Unidad de Administración de Talento Humano de la UTEQ para determinar las brechas existentes.
- Evaluar el rol de Talento Humano, a través de autoridades y directivos de la Institución
- Revisar el Plan Estratégico Institucional, para determinar las debilidades existentes entre los objetivos estratégicos institucionales y las prácticas de la gestión de talento humano de la Universidad
- Actualizar el plan quinquenal de formación del personal docente y administrativo en base a las necesidades establecidas en el plan



estratégico 2013-2017 y que también esté orientado a cumplir con los nuevos requerimientos de la LOES y LOSEP

- Implementar mecanismos de comunicación de las estrategias establecidas para lograr un nivel de compromiso con todos los servidores de la institución

## **1.8 Metodología**

### **1.8.1 Diseño y técnicas de recolección de información**

Para la recolección de la información se acudirá a las siguientes fuentes:

#### **1.8.1.1 Fuentes Primarias**

- a. Observación participante
- b. Entrevista estructurada
- c. Encuesta
- d. Técnicas Estadísticas
- e. Recabar información en la universidad para establecer las cifras de los indicadores existentes y luego determinar las cifras de indicadores que se desean lograr en cinco años para mejorar el nivel de acreditación que harán las instituciones de control en el futuro

### **1.8.1.2 Fuentes Secundarias**

- a. Bibliográficas: Se recurrirá a libros, como una fuente de consulta para verificar como el conocimiento científico contribuye a la optimización de los recursos existentes
- b. Documental por cuanto se recopilará información relativa al tema en: revistas, folletos, página web, memorias, tesis, entre otros.

### **1.8.2 Población y muestra**

La población o muestra estará constituida por Autoridades y Directivos de la misma institución

### **1.8.3 Técnicas de análisis**

Para el análisis y sistematización de la información obtenida a través de las encuestas realizadas, se usará el sistema operativo Excel donde se estructuran los resultados para una mejor comprensión y para la realización de cuadros estadísticos y gráficos.

# **CAPÍTULO II**

## **PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

### **2.1 Introducción**

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo dentro de sus procesos, está la gestión universitaria que ayuda a cumplir los procesos agregadores de valor como son la docencia, investigación y la vinculación.

Dentro de la Gestión Universitaria están los procesos habilitantes, en el cual se encuentra la gestión de Talento Humano. La Dirección de Talento Humano nace como tal desde febrero de 2013, ya que de acuerdo a la nueva estructura organizacional de Gestión por Procesos es necesario que se cree ésta área y amparado en la Ley Orgánica del Servicio Público.

La Dirección de Talento Humano para el cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos debe establecer el Plan Estratégico de Talento Humano para el periodo de cinco años, 2013-2017; a fin de contar con una herramienta que oriente y facilite las distintas actividades que debe realizar ésta.

Actualmente la Ley Orgánica del Servicio Público obliga a que las Instituciones del Estado apliquen correctamente las normativas legales en cada uno de los subsistemas de Administración de Talento Humano; con el objetivo de fortalecer y mejorar la calidad de vida laboral de los servidores públicos y la Institución, teniendo como meta alcanzar la excelencia en el servicio brindado y como Institución de educación superior se está obligada a ser una institución de calidad, para poderse mantener como tal.

La Dirección de Talento Humano desarrolla el Plan Estratégico de Talento Humano, con la finalidad de que trascienda circunstancias coyunturales y se constituya en un instrumento básico para su accionar diario, que soporte los cambios organizacionales y logre el mejoramiento de la calidad de la gestión universitaria, que solo será posible desarrollando las capacidades, habilidades, destrezas y valores de cada uno de los servidores y que contribuya a la eficacia personal, del equipo de trabajo a través del mejoramiento continuo.

Todas las instituciones hoy en día tienen la responsabilidad de velar por sus recursos, en especial por el recurso humano, llamado hoy talento humano ya que es éste, el que hace que con el desempeño de sus colaboradores y asumiendo su carga laboral, la institución logre los objetivos deseados.

Las empresas hoy en día no funcionan de la nada, todas tienen una razón de ser, para saber a dónde van, deben establecer un camino y determinar a dónde quieren llegar y que es lo que quieren alcanzar.

Es necesario contar con herramientas que permitan establecer cuáles son las necesidades de la empresa y de esta manera tener una proyección de aquellas que permitan, a futuro elevar el nivel de eficiencia y efectividad en las actividades a desarrollar cada día.

La eficiencia y efectividad de cada organización está dada por el potencial que tiene cada persona que la integra, es por eso que hay que prevenir las actividades y acciones que las personas deben realizar al interior de la empresa para que los resultados y productos que se brinden hacia afuera sean de calidad.

Quienes hacen que las instituciones sean exitosas o fracasen siempre será el Talento Humano; es por eso que se necesita aplicar correctamente cada uno de los procesos como son: provisión de personal, evaluación de personal, desarrollo de personal y seguridad y salud ocupacional.

El Señor Rector, como responsable del cumplimiento de los objetivos de la institución, contribuye con la motivación de sus funcionarios y el apoyo para que la provisión, evaluación y desarrollo de personal, se aplique de manera planificada y mejore el rendimiento.

El Plan de Talento Humano, dinamiza los Subsistemas de Talento Humano y establece condiciones indispensables para que los servidores fortalezcan sus

competencias y asuman nuevas responsabilidades para ampliar el ámbito de su especialización hacia otros puestos o espacios laborales.

Para poder alcanzar las metas propuestas es necesario establecer estrategias organizacionales, y para esto es preciso conocer el número de personas con que se cuenta o las que voy a requerir; que habilidades y destreza posee cada uno, cual es la formación, qué necesito como empresa desarrollar en cada uno de ellos; y, de ésta manera fortalecer aquellos aspectos débiles para alcanzar los objetivos propuestos.

El líder del Área de Talento Humano debe ser una persona generadora de valor agregado para la organización, es decir convertirse en un socio del negocio, un aliado estratégico; y, su accionar debe fundamentarse en los principios y técnicas administrativas modernas que permitan el desarrollo competitivo de la institución a través del Talento Humano.

## **2.2 Presentación del Problema. Diagnóstico**

El proceso de Desarrollo Integrado de Talento Humano y de acuerdo a lo establecido en las normativas legales vigentes ha sido complejo desarrollarlo como tal, siempre se lo ha manejado de manera independiente, lo cual no ha permitido promover la eficiencia, eficacia, oportunidad en cada uno de los subsistemas de Administración de Talento Humano.

El limitado accionar que han tenido las Áreas de Talento Humano a nivel general de empresas, no ha sido ajena a la Administración de Talento Humano

de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo; esto tiene como consecuencia las grandes brechas en cada uno de los subsistemas de Administración de Talento Humano; entre lo que debería hacer y lo que hace, especialmente en el sector público.

En la actualidad la Universidad Técnica Estatal de Quevedo cuenta con 136 servidores administrativos amparados bajo la LOSEP; 108 bajo Código de Trabajo; 229 Docentes Titulares y 176 profesores contratados.

De acuerdo a los Estándares de calidad las Instituciones de Educación Superior; deberían tener por cada 3 profesores a tiempo completo 1 servidor administrativo; la realidad de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo actualmente es, por cada 3 profesores de tiempo completo existen 2 servidores administrativos; esto repercute también en el presupuesto institucional, cuando se dice que el porcentaje destinados a gastos de funcionamiento y de personal no docente no podrá exceder del 35% del presupuesto total de la UTEQ (disposición general tercera Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior).

El porcentaje de Profesores a Tiempo Completo se cumple, para el presente periodo se cuenta con el 72% de profesores a Tiempo Completo.

Actualmente el 100% de los servidores administrativos son titulares y de igual manera en los obreros tienen contrato indefinido. En los profesores e investigadores el 57% son titulares y el 43% son no titulares; de acuerdo a lo que establece la LOSEP solo se debe contratar hasta el 20% de servidores; es decir que de 229 profesores e investigadores titulares que actualmente hay,

debe incrementarse a 324 titulares y reducir el número de profesores no titulares de 176 a 81 profesores; la brecha que existe es del 23%; ésta brecha deberá cubrirse hasta octubre de 2015 de acuerdo a lo que establece la disposición transitoria primera del reglamento antes mencionado.

En el Subsistema de Selección de Personal, para el personal docente en los profesores no titulares se aplica lo que indica el Reglamento Interno de Contratación de Profesores no titulares, en el cual se califica únicamente los méritos; pero en la actualidad a través de concurso de méritos solo ha ingresado el 31%; el 69% ingresó a través de contratación directa por cuanto se realizaron dos convocatorias a nivel nacional y no se cumplió con la selección del 100% de profesionales no titulares que se requería; para los profesores titulares desde la vigencia de la nueva Ley no se ha llamado a Concurso y el reglamento ha sido aprobado por el Consejo Universitario en primera instancia.

La Formación y Capacitación del personal Administrativo se la realiza en base a la detección de necesidades de acuerdo a los objetivos de cada área; pero generalmente se cumple en un 60% porque muchas veces al final del año no hay disponibilidad presupuestaria. Con respecto al Plan de Perfeccionamiento de profesores ésta es planificada y desarrollada a través de cada Unidad Académica. Existe un Proyecto de Formación y Capacitación que cada año se lo ha presentado ante la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) que tiene un costo de \$ 2.076.000,00 y en el cual se contempla promover la formación cada año a 16 profesores titulares para estudios de PhD; pero lamentablemente no han sido asignados los recursos para éste proyecto, se espera que el nuevo proyecto que ha sido presentado



ante éste organismo de estado sea financiado o a su vez el financiamiento se lo consiga a través de otros organismos.

El proceso de Evaluación no se ha aplicado para el personal administrativo y de servicios por falta de personal en la Unidad de Talento Humano; el personal que aquí labora es insuficiente, y poco especializado para llevar a cabo ésta actividad, ya que esto es un proceso técnico que requiere de personal con experiencia; de igual manera el proceso de evaluación de desempeño que se aplica a los profesores e investigadores cada semestre no es manejado por la Dirección de Talento Humano.

Existe un Plan de Desenrolamiento hasta el año 2015, que contempla a 80 servidores que han presentado su deseo de acogerse a la Jubilación voluntaria y también los de retiro obligatorio, dicho plan tiene un costo de \$ 3.505.351,67, este proyecto ha sido presentado ante diferentes organismos del estado para el financiamiento desde el año 2011; pero hasta el momento no se ha podido lograr su financiamiento y de este 100% de servidores considerados en la planificación, existe el 30% de servidores que se han retirado, y que no han cobrado la compensación por jubilación.

La tipología de la Universidad, está enmarcada en una Universidad de Docencia, el presupuesto para la formación y capacitación de los profesores corresponde al menos del 1%.

Actualmente solo el 2% de los profesores titulares principales tienen título de Ph.D, lo cual significa que para el año 2017 el 86% de los profesores principales estarían bajando de categoría; considerando que de acuerdo a la proyección

dada al 2017 aproximadamente el 12% de los profesores principales que hasta el 2013 han iniciado estudios de doctorado se sumarían al número total de profesores con título de Ph.D.

No se cuenta con una escala remunerativa para los profesores e investigadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo; estando ellos subvalorados ya que el profesor contratado su remuneración está en \$ 1.100,00 y un profesor principal la remuneración más alta es \$ 2.600,00; y, de acuerdo a lo que establece El Reglamento del Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior lo mínimo que puede ganar un docente universitario es 1,676.00 por lo que se puede observar que existe una brecha considerable respecto a las remuneraciones; lo que lleva a que exista un clima laboral desmotivado dentro de la planta de profesores.

En cuanto al personal administrativo y obreros el 60% de éste grupo están sobrevalorados, de acuerdo a la Escala Remunerativa y existe exceso de personal con respecto al personal académico a tiempo completo.

Existe un Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos que no se aplica en un 100% por cuanto falta la aprobación del CES y aprobación de la lista de asignaciones por parte del MRL.

## **2.3 Marco Teórico**

### **2.3.1 Plan estratégico**

Es un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y deseado. “El Plan estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, entre otros. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a las puestas en marcha del negocio”(Dess, 2005 ).

“Entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”(Dess, 2005 ).

La elaboración del Plan Estratégico es una herramienta, indispensable para el diario accionar de toda institución; donde se establecen estrategias que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la UTEQ.

“La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral”(Martínez & Milla, 2005).

El plan estratégico es un documento formal donde se establecen los lineamientos para un periodo de tiempo, mismos que deben ser socializados,

ejecutados y controlados a corto y largo plazo, con el objeto de dar cumplimiento a la visión empresarial.

### **2.3.1.1. Como diseñar el plan estratégico de recursos humanos.**

1.- Dos aspectos se abordan en este punto: el equipo y la metodología.

- El equipo de departamento de recursos humanos:
- Todos los profesionales de recursos humanos en la aplicación y difusión
- El director de recursos humanos.
- El comité de dirección de la compañía, que lo revisa y valida.

El comité de seguimiento formado por el director y los responsables de gestión de cada una de las áreas de recursos humanos.

2.- Metodología utilizada

En la elaboración del plan estratégico seguimos tres etapas sucesivas:

Primera: Análisis

Segunda: Documentación

Tercera: Desarrollo (Álvarez, 2003).

Los planes estratégicos surgen de una necesidad, es decir previo a un análisis interno y externo, que luego es traducido en un documento con los componentes necesarios basados en las formalidades de la metodología y de una teoría o criterios de diferentes tratadistas en el tema.

### 2.3.1.2. Contenido del plan estratégico

- Misión, visión y valores
- Políticas y objetivos
- Planes de acción
- Coordinación, seguimiento y evolución(Álvarez, 2003).

El plan estratégico comprende varios puntos que rigen el plan de acción, con el propósito de seguir una estructura acorde a los requerimientos de las empresas.

- **Misión**

“Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir, lo cual significa recibir un encargo. La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir. Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿quiénes somos? ¿qué hacemos? ¿Porqué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente”(Álvarez, 2003).

La misión funciona como el propósito que orienta las actividades de la organización y que aglutina los esfuerzos de sus miembros. Sirve para aclarar y comunicar los objetivos de la organización, sus valores básicos o su estrategia organizacional. Cada organización tiene su misión propia y específica. Una

misión se puede definir como una declaración formal y escrita(s/n, Planificación estratégica de Recursos Humanos, 2012).

La misión es el propósito principal de la organización, así como el alcance de sus operaciones. Es una declaración de la razón de ser de la organización. La misión se escribe con frecuencia en términos de los clientes generales a quienes atiende. De acuerdo con alcance de la organización, la misión puede ser grande o pequeña(Bohlander, Sherman , & Snell, 2003).

La misión es el camino o metodología empleada para alcanzar la visión institucional, misma que contribuye de manera directa al logro de los objetivos, por ello se presenta de manera sencilla y explicita.

- **Visión**

Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. Toda organización debe tener una visión apropiada de sí misma, de los recursos que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes. En general la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es(s/n, Planificación estratégica de Recursos Humanos, 2012).

La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar (Hill & Jone, 2009).

La visión es el norte o punto de partida que comprende y responde a varias preguntas, a donde se quiere llegar y en qué periodo de tiempo de allí la importancia para el desarrollo empresarial.

- **Los valores**

Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores (son el activo más importante del cliente).

Los valores de la organización son las fuertes y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones (Bohlander, Sherman , & Snell, 2003).

Los valores van en función de las actividades en las que se desempeña una organización, vale resaltar que los hay de manera general y específicos.

### **2.3.2 Planificación estratégica de la Gestión del Talento Humano**

“Las organizaciones no existen en el vacío ni funcionan al azar. Como sistemas abiertos, las organizaciones operan a través de mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones. En la interacción con el ambiente, dependen de otras organizaciones y luchan contra otras para mantener sus dominios y mercados. La estrategia organizacional (corporativa) es el mecanismo que permite a la organización interactuar con el contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un

mundo cambiante, dinámico y competitivo, La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización”(Hernández, 2010).

La planificación estratégica del Talento Humano se refiere a la manera como la función de éste puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

Una de las herramientas de los líderes y directores, es la administración estratégica, porque provee de una serie de métodos y tácticas para conseguir un fin, en los diferentes campos o áreas de una empresa o simplemente de manera global.

#### **2.3.2.1. Análisis FODA**

Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis **FODA**, que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la compañía.

Este instrumento permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la



compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario (s/n, todoparaemprendedores, 2010).

Como se ha visto el estudio de escenarios requiere evaluar:

- Los aspectos económico, tecnológico, político, legal, cultural y social.
- Las grandes tendencias locales e internacionales, en términos de preferencias de los consumidores.
- La competencia actual y potencial.

Para el análisis interno es necesario estudiar:

- Los recursos humanos y materiales disponibles, la tecnología, capital de trabajo y acceso al crédito.
- Los bienes inmateriales disponibles como la marca, imagen, satisfacción del cliente.

Se puede organizar la información de manera tal de facilitar el diseño de una dirección estratégica.

Por lo tanto podemos identificar a modo de ejemplo:

- **Fortalezas**

Son las características de una organización que la fortalecen y protegen de las amenazas provenientes del entorno (Posso, 2006).

- Abundante capital de trabajo

- Recursos humanos bien capacitados y motivados
- Misión y objetivos definidos con planificación y control acorde a los mismos
- Tecnología de última generación
- Marca y productos bien posicionados(Kotler, 2006).

- **Oportunidades**

Las oportunidades subyacen los procesos relativos a la creación, crecimiento y diversificación de empresas como a los procesos de mejoramiento e innovación inherentes a estas. Además, a través de su impacto en las empresas, las oportunidades son cruciales para la evolución económica y desarrollo de los diversos sectores industriales, regiones geográficas y países(Muñiz, 2010).

- Mercado en crecimiento
- Suba de los aranceles de importación
- Posibilidades de exportar

- **Debilidades**

Son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.

Son las características de una organización que la fortalecen y protegen de las amenazas provenientes del entorno. Para que la fortaleza se defina

como tal debe tener una fuente de verificación, es decir debe ser justificable por el equipo de planeación (Kinnear & Taylor, 2011).

- Falta de capital de trabajo
  - Recursos humanos no suficientes, sin capacitación y totalmente desmotivados
  - Misión y objetivos poco claros sin planificación ni control
  - Tecnología obsoleta
  - Marca y productos regular o mal posicionados
- **Amenazas**

Amenazas son todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades.

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno (Muñiz, 2010).

- Barreras de ingreso de competidores bajas
- Aparición de productos sustitutos
- Aparición de productos importados
- Uso de materias primas no renovables

Lo importante es poder percibir de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la empresa, cómo controlarlos, y tratar de convertir las

debilidades y las amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente o por lo menos neutralizarlas (Kotler, 2006).

La matriz FODA, permite realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), convirtiéndose en una de las principales herramientas para el diseño de un modelo de negocio, proyecto o plan estratégico, y así poder efectuar un diagnóstico del estado en que se encuentra en ese momento una empresa.

#### **2.3.2.2. Estrategia corporativa**

La estrategia corporativa se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que la circunda. Generalmente, esta estrategia incluye los siguientes aspectos fundamentales:

1. Está definida por el nivel institucional de la organización, casi siempre a través de amplia participación de los niveles y de la negociación en cuanto a los intereses y objetivos implicados
2. Está proyectada a largo plazo y define el futuro y destino de la organización. En este sentido, atiende a la misión, focaliza la visión organizacional y hace énfasis en los objetivos organizacionales a largo plazo
3. Incluye la empresa como una totalidad, para obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados para conseguir resultados apalancados

4. Es un mecanismo de aprendizaje organizacional a través del cual la empresa aprende con la retroalimentación obtenida de los errores y aciertos en sus decisiones y acciones globales. Obviamente, la que aprende, sino las personas que participan en ella y que utilizan su riqueza de conocimientos (Chiavenato I. , 2002).

### **2.3.2.3. Planeación estratégica de Recursos Humanos**

“La planeación estratégica de RH se refiere a la manera como la función de RH puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados” (Chiavenato I. , 2002).

Las perspectivas de la gestión humana se debaten entre la racionalidad instrumental que tradicionalmente ha acompañado a la administración, y los nuevos postulados que se centran en el ser humano.

La gestión estratégica del recurso humano tiene como finalidad dotar a los directores de recursos humanos y a todo el personal de las competencias necesarias para la realización de sus labores, integrar a la gestión humana a la gestión general de la organización, identificar, formular y ampliar políticas de recursos humanos para toda la organización (Saldarriaga, 2008).

Conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas (Dess, 2005 ).

La Dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización.

Las decisiones estratégicas responden a dos interrogantes básicas: ¿en qué industrias deberíamos competir? ¿Cómo deberíamos competir en dichas industrias?.

Las empresas deben emprender las acciones necesarias para implementar sus estrategias, esto se debe realizar si los líderes asignen recursos necesarios y diseñen la organización para hacer realidad las estrategias ideadas (Dess, 2005 ).

La Dirección Estratégica requiere que los directivos tengan una visión integrada de la organización y evalúen cómo todas las áreas funcionales y actividades “cuadran juntas” para ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos. Esto no se puede realizar si tan solo la alta dirección adopta una perspectiva estratégica integradora de los problemas a los que se enfrentan la empresa y el resto “se las apaña” por su cuenta en su independiente y aislada área funcional (Dess, 2005 ).

En la administración de talento humano es de vital importancia la planificación, porque todas las acciones de una empresa deben planificarse, para poder determinar los recursos económicos, financieros, tecnológicos necesarios y aplicar la estrategia establecida, caso contrario no se podrá prever los requerimientos.

### 2.3.3 Concepto del Comando de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta, que permite *describir y comunicar una estrategia* de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir.

El CMI presenta una metodología clara de *enlace entre la estrategia de la empresa y la acción*, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos.

Desde la perspectiva desarrollada por los profesores (Kaplan & Norton, 1997), el CMI tiene como objetivo fundamental –*convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados*- a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse a una empresa: financiera, clientes, procesos y capacidades estratégicas (Martínez & Milla, 2005).

El CMI, a través del mapa estratégico, busca reducir gráficamente a una página la estrategia de una organización. Los mapas estratégicos, como los mapas cartográficos, que son una representación simplificada de la realidad, que nos ayudan a situarnos y saber hacia dónde ir, constituyen a su vez una representación gráfica simplificada de la estrategia de una compañía, que nos ayuda a saber dónde estamos y a dónde debemos conducir el negocio en el futuro.

Para conseguir la representación de la estrategia de una empresa, el CMI se apoya en los siguientes aspectos:

- Los resultados financieros, un indicador retrasado, proporcionan la máxima definición del éxito de una empresa. La estrategia describe de qué modo la empresa tiene la intención de crear un crecimiento sostenible del valor para los accionistas.
- El éxito con los clientes que se tienen como objetivo proporciona un componente principal de unos buenos resultados financieros. Además, de medir los indicadores retrasados del éxito obtenido con los clientes, por ejemplo satisfacción, retención y crecimiento, la perspectiva del cliente define la proposición de valor para segmentos determinados de clientes. Elegir la *proposición de valor para el cliente* es el eje central de la estrategia.
- Los *procesos internos* crean y entregan la proposición de valor para los clientes. El rendimiento de los procesos internos es un indicador adelantado de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y con clientes.
- Los *activos intangibles* son la fuente definitiva de la creación de valor sostenible. Los objetivos de capacidades estratégicas describen la combinación de personas, tecnología y entorno organizativo para apoyar la estrategia. Las mejoras en los indicadores de *capacitación estratégica* son indicadores adelantados del resultado relacionado con el proceso interno, los clientes y los aspectos financieros.



- Los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculó entre ellos es una cadena de *relaciones causa-efecto*. El refuerzo y la alineación de los activos intangibles conducen a un mejor rendimiento del proceso, lo que a su vez induce al éxito con clientes y accionistas(Martínez & Milla, 2005).

### **2.3.3.1. Descripción del CMI**

Para construir un sistema de medición que describa la estrategia necesitamos un modelo general que nos sirva de base. El CMI ofrece ese marco para describir estrategias destinadas a crear valor.

La estrategia no es un proceso único de gestión, sino que es un paso en una larga cadena que lleva a una empresa desde una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados en cualquier nivel de organización(Martínez & Milla, 2005).

### **2.3.3.2. Elementos del Cuadro de Mando Integral**

- **Mapas estratégicos**

Son un conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa-efecto entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la estrategia(Martínez & Milla, 2005).

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución(Martínez & Milla, 2005).

Es una herramienta de gestión que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

- **Perspectivas**

Corresponden a los diferentes grupos que configuran el análisis de los resultados en toda organización. Las perspectivas del negocio enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos.

La metodología distingue dos grandes tipos de perspectivas, externas e internas:

- En las perspectivas externas se engloban los resultados de la actuación de la organización. Los ejemplos más habituales son la perspectiva financiera y la perspectiva de los clientes.
- Por el contrario, en las perspectivas *internas* se enmarcan los objetivos en los que la compañía tiene margen de actuación. La metodología Balance Scorecard propone dos perspectivas internas: procesos y capacidades estratégicas (Martínez & Milla, 2005).

“Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación” (Kaplan & Norton, 1997).

Es integral porque le permite al equipo directivo o a la alta gerencia visualizar integralmente el cumplimiento de los objetivos y las metas desde las cuatro perspectivas fundamentales de la gestión empresarial, a saber:

- La perspectiva financiera
- La perspectiva del cliente
- La perspectiva de los procesos
- La perspectiva de la formación y el crecimiento (Kaplan & Norton, 1997)

### **1. Perspectiva financiera**

Desde la perspectiva financiera el equipo directivo puede monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos económicos de la entidad, sin olvidar que toda entidad o empresa, bien sea pública o privada, generalmente está orientado a obtener ganancias o dividendos para los accionistas o dueños de la

empresa, y en el caso de la empresa o entidad pública, está orientado a obtener rendimientos económicos de orden social a partir de un uso adecuado de los recursos que la ciudadanía le entregue para su administración, los cuales se concretan en servicios que la ciudadanía espera le sean prestados por parte de quien los administra (Kaplan & Norton, 1997).

La perspectiva financiera se presenta en el CMI por encima de los restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia. De este modo, los indicadores de la actividad financiera indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados finales (Martínez & Milla, 2005).

## **2. Perspectiva del cliente**

Desde la perspectiva del cliente el equipo directivo puede monitorear el cumplimiento de los objetivos y las metas relacionadas con la calidad de los bienes o servicios que produce o genera la entidad o empresa, así como el nivel de satisfacción que tienen los clientes o usuarios beneficiarios de dichos productos o servicios, factor fundamental para conocer la capacidad de supervivencia de la empresa dentro del mercado, es decir, conocer la tendencia de aceptación o rechazo que tiene la empresa o entidad dentro del mercado.

## **3. Perspectiva de los procesos**

Desde la perspectiva de los procesos la gerencia puede monitorear el cumplimiento de los objetivos y las metas relacionados con el mejoramiento

continuo de los procesos productivos al interior de la empresa o entidad; en especial, medir permanentemente si los mismos se están ejecutando bajo los principios de efectividad, eficacia y eficiencia, es decir, si los procesos están desarrollándose de una forma orientada a la satisfacción real de las necesidades de los clientes o usuarios de los productos o servicios, y si éstos están, así mismo, orientados a lograr una mayor economía y a incrementar la rentabilidad económica o social de la empresa o entidad (Kaplan & Norton, 1997).

#### **4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento**

Desde la perspectiva de la formación y el crecimiento la gerencia puede monitorear y medir que los objetivos y las metas relacionadas con la formación, la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo del talento humano de la entidad o empresa, estén orientados a que las personas que trabajan o ejecutan los procesos productivos y de apoyo ejecuten sus actividades dentro de los parámetros de la calidad y la eficiencia, con ambientes laborales y condiciones físicas sanos, y que la cultura organizacional esté, a su vez, orientada a alcanzar un mayor y mejor nivel de calidad de vida del empleado o trabajador para que aquel, a su vez, se refleje en mayores índices de productividad del personal.

Así, entonces, podemos concluir que la integralidad se encuentra cuando la gerencia puede medir su gestión examinando si los empleados o trabajadores tienen un mayor nivel en la calidad de vida laboral, si existen condiciones adecuadas para su desempeño y si estos dos factores se reflejan en una mayor productividad, así mismo, examinando si existiendo mayor productividad los

procesos se desarrollan dentro de los parámetros de calidad y economía, si éstos apuntan de forma adecuada a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o usuario y, en consecuencia, si están asegurando mayores ingresos o mejores niveles de rentabilidad económica o social para la empresa dentro de un mercado competitivo(Kaplan & Norton, 1997).

### **2.3.3.3. Etapas para el desarrollo de un CM**

- **Etapas de planificación**

- El proceso se inicia mediante el despliegue de los objetivos estratégicos (a largo plazo) y la traducción de los mismos en objetivos a corto plazo; a partir de los cuales se elabora el plan de gestión.
- Se definen los indicadores que permitirán hacer un seguimiento del avance hacia los objetivos del plan de gestión.

- **Etapas de desarrollo**

- El plan de ventas sirva para engarzar la planificación a corto plazo con el muy corto plazo. En el se establecerá la trayectoria que es necesario seguir para el logro de los objetivos a corto plazo marcados en el plan de gestión.
- El avance en el logro de los objetivos a muy corto plazo se hará a través de los indicadores de los parámetros clave de la actividad. Estos permiten hacer un seguimiento del grado de cumplimiento de lo previsto en el plan de ventas y, consecuentemente, en el plan de gestión.

- **Etapa de control y actuación**

- Los indicadores cumplen la misión de generar información a corto plazo, para mejorar la capacidad de reacción y la puesta en marcha de las acciones necesarias para corregir las desviaciones que se generen.
- En el caso de desviaciones negativas, se reduce el tiempo en que estas deterioran los resultados de la actividad, cuando se trata de desviaciones positivas, el seguimiento favorece el que se incorpore al resultado el efecto beneficioso de las mismas (Berriozabal & Quilñonez, 2003).

#### **2.3.3.4. Propósito estratégico (misión + visión + valores)**

La misión general de la empresa proporciona el punto de partida definiendo el por qué la empresa existe o cómo encaja una unidad de negocio dentro de una estructura corporativa más amplia. La misión y los valores fundamentales que la acompañan permanecen bastante estables en el tiempo.

La visión de la empresa presenta una imagen del futuro que aclara la dirección de la empresa y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la empresa (Martínez & Milla, 2005).

#### **2.3.3.5. Objetivos e indicadores estratégicos**

El siguiente elemento que debe tener en cuenta todo buen gerente es poder plasmar en objetivos, metas y estrategias concretas, medibles y realizables en el tiempo, la visión empresarial, así mismo, debe monitorear permanentemente

que las actividades del proceso se están ejecutando de tal manera que se garantice el cumplimiento de la Misión Institucional conforme al plan estratégico elaborado para tal fin (López, 1992).

- **Objetivos estratégicos**

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para ejecutar la estrategia de la organización.

Establecer los objetivos de forma que reduzcan la estrategia de la compañía, es la clave para que después el CMI sea una herramienta de gestión enfocada a la implantación de la estrategia.

Un buen mapa estratégico con los objetivos bien definidos debe explicarnos por qué a partir de las personas, habilidades, sistemas, vamos a ser excelentes en las actividades internas clave que permiten ofrecer un valor superior a nuestros clientes y nos permiten conseguir éxitos financieros, alcanzando en conjunto la visión de la compañía (Martínez & Milla, 2005).

#### **2.3.3.6. Concepto de indicadores**

Los indicadores son la manifestación tangible de la gestión o gerencia de un plan, programa o proyecto; son resultados que comparan características y pueden expresar relaciones de causa y efecto entre insumos que intervienen en los procesos, las actividades y los resultados obtenidos (Beltrán, 1998).



Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es una decisión muy importante, ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no. En general, existen dos tipos de indicadores:

- *Inductores*, que miden las acciones que se realizan para conseguir el objetivo (por ejemplo, inversión en tecnología).
- *Y resultado*, que mide precisamente el grado de obtención de resultados (por ejemplo, número de fallos de los sistemas de información) (Martínez & Milla, 2005).

- **Los indicadores de eficiencia**

Los indicadores de eficiencia tratarán de detectar si la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento adecuado o no. Para ello, debe cuestionarse esta relación tanto desde el punto de vista de los recursos, como de las operaciones y procedimientos realizados para la obtención de los bienes y servicios, como de los servicios proporcionados por la entidad, todo ello orientado a la medida y mejora del rendimiento de la entidad (Pina & Torres, 2001).

- **Los indicadores de eficacia**

Los indicadores de eficacia tratarán de medir el grado en que son alcanzados los objetivos de un programa, actividad u organización. En general,

la eficacia suele ser la más difícil de medir, puesto que en las entidades públicas no siempre existen objetivos definidos y metas claras, en parte debido a las imprecisas demandas del público y ofertas políticas (Pina & Torres, 2001).

#### **2.3.3.7. Metas**

Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un período de tiempo determinado. En general, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde (Martínez & Milla, 2005).

El proceso de fijación de metas tiene una importancia caudal en el proceso de implantación del BalancedScorecard, ya que es en este momento cuando los diferentes responsables de la organización asumen compromisos importantes de cara al futuro. Debido a esto, el proceso suele ser interactivo y está íntimamente relacionado con el proceso de seguimiento presupuestario y control de gestión.

Una meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una compañía, el propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere completar su misión o visión (Hill & Jone, 2009).

Una vez que se establecen la misión, la visión y los valores clave, los administradores de estrategias pueden dar el siguiente paso en la formulación de una declaración de la misión.

### **2.3.3.8. Responsables**

“Uno de los elementos clave de la metodología es la asignación de la responsabilidad sobre cada uno de los elementos del BalancedScorecard a diferentes personas de la organización, que de esta manera se comprometen de forma personal con el cumplimiento de la estrategia” (Martínez & Milla, 2005).

### **2.3.3.9. Implantación del CMI**

La implantación del CMI debe ser realizada mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implantación del mismo (Martínez & Milla, 2005).

### **2.3.3.10. Ventajas del cuadro de mando integral**

- Facilita el consenso
- Permite el autocontrol
- Unidad de criterio y propósito
- Trabajo en equipo
- Visión a largo plazo
- Clima organizacional
- Conocimiento del negocio
- Retroalimentación(Kaplan & Norton, 1997).

#### **2.3.3.11. Razones para utilizar el CMI**

- Integralidad en la misión
- Reciente énfasis en el sector público por la medición del desempeño.
- Auge de las teorías administrativas basadas en calidad y Mejoramiento(Kaplan & Norton, 1997).

#### **2.3.3.12. Proyectos estratégicos**

Una vez establecidos los objetivos estratégicos, con sus indicadores asociados y sus metas, en muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar proyectos y acciones, de forma que la compañía consiga alcanzar las metas planeadas. Los proyectos que contribuyen de forma específica en la consecución de estos objetivos tienen un proceso de selección, priorización y asignación de recursos específicos y que es una parte fundamental de la metodología del CMI(Martínez & Milla, 2005).

#### **2.3.4. Planificación de recursos humanos**

La Planificación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

Otros objetivos más específicos de la planificación de recursos humanos son anticipar periodos de escasez y de sobreoferta de mano de obra, proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y

a los discapacitados, y organizar los programas de capacitación de empleados. De hecho, la planificación de recursos humanos supone un punto de arranque para la mayoría de las actividades que se incluyen en dicha planificación(Bohlander, Sherman , & Snell, 2003).

### **2.3.5. Capacidad organizacional estratégica**

Los recursos humanos son una ventaja competitiva potencialmente importante para la empresa. Las funciones de los empleados son esenciales para la productividad y la innovación a través de la planificación estratégica, las organizaciones establecen objetivos importantes y desarrollan planes genéricos para alcanzar tales objetivos.

Esto supone tomar decisiones primarias de asignación de recursos, incluyendo los que pertenecen a la estructura, a los procesos fundamentales y a las interrelaciones entre los recursos humanos, un elemento que cada vez cobra mayor importancia en la planificación estratégica es determinar si existen personas disponibles, dentro o fuera, para alcanzar las metas de la organización(Bohlander, Sherman , & Snell, 2003).

No solo la planificación de recursos humanos enlaza e integra las elecciones acerca de las actividades de recursos humanos, sino que también las relaciona estrechamente con las estrategias de la organización más amplias. En un sentido muy realista, las personas clave internas y externas juzgan a la dirección de recursos humanos por sus normas, en cuya definición, en condiciones ideales deben participar. Si los directores de RH se centran en los costos, se juzgará la función como un centro de costo; si se centran en

llevar a cabo las actividades planificadas, se juzgará como un grupo de actividades; si enlazan sus decisiones con las metas de la organización, se juzgará como una contribución integral a la organización(Milkovich & Boudreau, 2011).

### **2.3.6. La Administración de Recursos Humanos**

Para definir el personal de la organización, diseñar puestos y equipos, desarrollar las habilidades de los trabajadores, identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y compensar los éxitos de los empleados; todas estas actividades que se identifican genéricamente como aspectos de la Administración de Recursos Humanos. Para trabajar con personas de forma eficaz es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que puedan ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada(Bohlander, Sherman , & Snell, 2003).

- Reclutamiento
- Selección
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Administración de compensaciones

### **2.3.6.1. Reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los candidatos potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir (Bohlander, Sherman , & Snell, 2003).

El reclutamiento de personal se basa en las funciones de análisis y descripción de cargos y previsión de la fuerza laboral, las cuales suministran información sobre la cantidad y calidad del personal requerido (Castillo, 2006).

### **2.3.6.2. Selección**

En la mayoría de las organizaciones, la selección es un proceso continuo. La rotación es inevitable, y deja vacantes que se deben cubrir con solicitantes de dentro o de fuera de la organización, o bien con personas cuyas aptitudes han sido evaluadas antes. Es común tener una lista de espera de solicitantes para cubrir vacantes temporales o permanentes (Bohlander, Sherman , & Snell, 2003).

El proceso de reclutamiento proporciona un número de solicitantes cuyas cualidades deben medirse en relación con los requerimientos del puesto. La

selección es el proceso de elegir individuos con las cualidades adecuadas para cubrir las vacantes existentes o provistas. Con un creciente énfasis en el lado humano de la competitividad, es de gran importancia tomar decisiones de contratación correctas.

Si bien en términos generales el departamento de recursos humanos es responsable del proceso de selección, los gerentes de línea suelen tomar la decisión final para la contratación de una persona en su unidad. Por lo tanto, es importante que comprendan los objetivos, políticas y prácticas de selección y que participen en ésta desde el principio (Bohlander, Sherman , & Snell, 2003).

Los responsables de tomar decisiones de selección deben contar con información adecuada en la que basar su decisión. Con objeto de tomar decisiones sanas es fundamental contar con la información sobre los puestos a cubrir, conocer la relación entre vacantes y número de solicitantes, y poseer la mayor cantidad de información adecuada posible sobre los propios solicitantes (Bohlander, Sherman , & Snell, 2003).

El criterio de selección y las puntuaciones para cada característica debe utilizarse como una guía y no como una toma de decisión definitiva. Un candidato que inicialmente tiene capacidades y habilidades más bajas puede ser un mejor preparador a la larga, pero necesitará más desarrollo antes de volverse un preparador competente. Aconsejamos tomar la perspectiva a largo plazo y trabajar para desarrollar a todos los candidatos interesados ¿Nunca hace daño tener a gente más que calificada en el equipo? (Liker & Meier, 2014).



### **2.3.6.3. Capacitación y desarrollo**

El desarrollo profesional como parte de la función de capacitación tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos en que sus capacidades puedan aprovecharse al máximo. Los requerimientos formales de aptitudes que se establecen para puestos de alto nivel sirven para detectar la cantidad de capacitación y desarrollo necesario para que los empleados escalen (Bohlander, Sherman , & Snell, 2003).

La capacitación desempeña una función central en el crecimiento y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Además, las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas. Hoy día, los puestos que exigen pocas habilidades son rápidamente reemplazados por otros que requieren aptitudes técnicas, personales y de solución de problemas. Las tendencias recientes hacia la cesión de autoridad (facultación), gestión de la calidad total, trabajo en equipo y negocios internacionales, hacen que para los gerentes, al igual que para los empleados, sea necesario desarrollar las habilidades que les permitan manejar asignaciones nuevas y más exigentes (Bohlander, Sherman , & Snell, 2003).

El proceso de desarrollar programas de capacitación forma que eliminaba mucha de la variación en los métodos de capacitación entre los preparadores individuales. Las computadoras son una parte importante de la capacitación, incluyendo los sistemas de aprendizaje interactivos con videos de las formas tanto correctas como equivocadas de dar los pasos en los trabajos. Pero las

computadoras no conducen la capacitación; también hay preparadores experimentados en el lugar en cada centro. Existe un proceso de certificación formal para convertirse en preparador que incluye ser certificados en las tareas individuales que se enseñan a los estudiantes (Liker & Meier, 2014).

El proceso de desarrollo comprende tres partes:

- Identificar el conocimiento crítico, es la primera cosa que debe hacerse después del análisis de las necesidades y de que se haya terminado los planes de desarrollo y antes de que la capacitación real empiece.
- Trasfiera el conocimiento utilizando el método instrucción del trabajo, tal como la información pobremente identificada y perfectamente transferida no produciría los resultados deseados, la información perfecta transferida pobremente tampoco produciría los resultados deseados.
- Verifique el aprendizaje y el éxito, un punto importante que es pasado por alto con frecuencia o no confirmado es la verificación de que el estudiante realmente aprendió y es totalmente capaz de desempeñar la tarea del trabajo (Liker & Meier, 2014).

Los tiempos en los que el personal progresaba ordenadamente a través de una jerarquía laboral han terminado. En los diseños de las nuevas organizaciones el personal actúa posiblemente a través de una series de proyectos y movimientos rotatorios y no de manera ordenadamente progresiva (Ulrich, Losey, & Lake, 2003).

El reto de colocar al personal que posea las habilidades adecuadas en los diferentes puestos u oportunidades laborales, es especialmente difícil cuando se convine con la necesidad de hacer progresar al personal de las empresas.

#### **2.3.6.4. Evaluación del desempeño**

Los requisitos especificados en la descripción de un puesto brindan los criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo realiza. No obstante, los resultados de dicha evaluación podrían revelar que ciertos requerimientos establecidos para un puesto no son del todo válidos (Chiavenato I. , 2002).

Le evaluación de desempeño es considerada como el proceso de juzgamiento periódico de la calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de una empresa. Es un inventario del patrimonio humano de la empresa (Castillo, 2006).

La evaluación del desempeño valida y controla todo el sistema de la administración, además ofrece información útil a la empresa para tomar decisiones sobre previsión de la fuerza laboral reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración entre otras funciones de la administración y gestión del personal de las instituciones.

#### **2.3.6.5. Administración de compensaciones**

Para determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de este es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en que el puesto exige del empleado en términos de habilidad, esfuerzo y

responsabilidad, así como en las condiciones y riesgos en que se realiza el trabajo (Chiavenato I. , 2002).

Es la compensación de los empleados en las formas que aumenten la motivación y el crecimiento, al mismo tiempo que alinean sus esfuerzos con los objetivos, filosofías y cultura de la organización. La planeación estratégica de la compensación va más allá de determinar lo que el mercado considera remunerar a los empleados (Bohlander, Sherman , & Snell, 2003).

Sirve para efectuar los pagos monetarios, hechos a los empleados de una empresa, con las funciones específicas del programa de recurso humano, es decir que es un elemento importante para la dirección en cuanto al manejo de nóminas.

#### **2.3.6.6. Recompensas de incentivos**

Los incentivos centran los esfuerzos de sus empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y para la organización. La compensación por incentivo se relaciona directamente con el desempeño de operación, e impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados(Bohlander, Sherman , & Snell, 2003).

La compensación por incentivo se vincula directamente con el desempeño de la operación de los empleados, si se cumplen los objetivos se deben pagar, si no se logran se retienen los incentivos, es decir que los incentivos son un

medio para atraer a los empleados cuando tienen sueldos bajos debido a los presupuestos.

#### **2.3.6.7. Prestaciones a los empleados**

Las prestaciones para empleados constituyen una forma indirecta de compensación que se propone mejorar la calidad de las condiciones de trabajo y de vida del empleado. Las prestaciones representan una parte importante del total de la nómina, a cambio la empresa espera que los empleados las apoyen y sean productivos. Como los empleados esperan un creciente número de prestaciones, el valor motivacional de estas depende del diseño del programa y la manera en que se comunica (Chiavenato I. , 2002).

#### **2.3.6.8. Seguridad e higiene**

La seguridad en el trabajo es un fenómeno social, ya que todos los individuos, por el hecho de trabajar, pueden sufrir un accidente o contraer una enfermedad; por tanto, la seguridad afecta a toda la población laboral, sea cual sea el trabajo que se desarrolla.

La seguridad en el trabajo, como disciplina, ha perseguido desde su mismo nacimiento un objetivo: el control de los riesgos para evitar y reducir los accidentes laborales. Con el devenir del tiempo, lógicamente, las técnicas y las formas de actuación han evolucionado considerablemente, debido fundamentalmente a la aparición de nuevas tecnológicas, a los cambios en la organización del trabajo, y a la propia evolución en la gestión de las empresas (Chiavenato I. , 2002).

Cada día las intuiciones se enfocan más en este tema de seguridad e higiene debido a que la normativa y leyes vigentes en el país o a nivel internacional juegan un papel preponderante de manera directa e indirecta, es decir que en caso de incumplimiento o accidentes por riesgo de trabajo, en muchos caso tiene que pagar multas o recompensas que es un costo representativo para la empresas.

## **2.4 Descripción del Plan de Talento Humano, su estructura.**

### **2.4.1 Misión**

Dirigir la gestión de talento humano, estableciendo sistemas y procedimientos de mejoramiento continuo en los subsistemas de Administración de Talento Humano, para el desarrollo institucional y bienestar universitario, procurando brindar seguridad laboral y otros requeridos por los servidores de la entidad.

### **2.4.2 Visión**

La Dirección de Talento Humano será una área de apoyo reconocida dentro de la UTEQ, a través de la implementación de estrategias modernas que mejoren las prácticas de talento humano que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos institucionales; y poder alcanzar los más altos niveles de calidad.

### 2.4.3 Valores

La Dirección de Talento Humano, promoverá la aplicación de los siguientes valores:

**Libertad:** Derecho a expresar pensamientos e inquietudes, que el servidor pueda intervenir con criterio propio en asuntos de índole institucional y personal que fomente el desarrollo.

**Honestidad:** Es la forma de vivir de cada individuo con coherencia entre lo que se piensa y la sinceridad de cada persona, respeto a la verdad.

**Puntualidad:** Hacer las cosas en el momento oportuno, diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo.

**Servicio:** Entrega diligente a las actividades requeridas, para así cumplir con la expectativa de otro.

**Respeto:** Reconocimiento de los intereses y sentimientos del otro en una relación.

**Calidad:** Satisfacer las necesidades del usuario.

**Calidez:** Trato amable, buena predisposición para escuchar y atender a los usuarios.

**Tolerancia:** Tolerar es permitir un mal que se puede evitar, con el fin de obtener un bien; es llevar con paciencia algo que no está bien pero que finalmente se obtendrán buenos resultados.

**Igualdad:** Tratar a todos por igual sin discriminación alguna.

**Solidaridad:** Ayudar a alguien necesitado sin esperar nada a cambio, interesarse en un bien común.

## **2.5 Objetivos**

### **2.5.1 General**

Aplicar métodos modernos de Gestión de Talento Humano para mejorar el Sistema de Administración de Talento Humano en cada uno de los subsistemas, que permitan alcanzar procesos académicos de calidad, eficiencia y bienestar para sus servidores.

### **2.5.2 Específicos**

1. Impulsar la Aplicación del Manual de Clasificación y Valoración de Puestos y Proyectos de la Dirección de Talento Humano
2. Gestionar la aplicación de los subsistemas de Administración de Talento Humano, conforme indican las normativas legales vigentes, para fomentar el desarrollo de los servidores y de la institución



3. Implementar el Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano (SITH)
4. Tramitar la elaboración, aprobación y aplicación de reglamentos internos para la Administración de Talento Humano eficiente
5. Promover la aplicación del Proyecto de Formación de profesores e investigadores con títulos de Ph.D.

## **2.6 Políticas**

Sobre lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y Ley Orgánica Educación Superior (LOES) aplicar el proceso de reclutamiento, selección e inducción para el ingreso de servidores a la UTEQ.

Los puestos serán ocupados considerando lo indicado en el Manual de Clasificación de Puestos y Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador Universitario.

La capacitación de los servidores se dará conforme está considerado en el proyecto de formación y capacitación y será autorizada solo mediante informe técnico de la Unidad de Talento Humano.

Todos los servidores serán ingresados al Sistema Integrado de Talento Humano y Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE).

## **2.7 Formulación de Estrategias**

Mejorar la aplicación de los subsistemas de administración de Talento Humano, para alcanzar la excelencia en el servicio y atención a los usuarios internos y externos.

## **2.8 Análisis Situacional Interno**

### **2.8.1 Fortalezas**

- Manual de Clasificación y Valoración de Puestos aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).
- Infraestructura adecuada.
- Proyecto de desenrolamiento de servidores 2013-2015.
- Proyecto de Formación y Capacitación considerado como prioritario por parte del Consejo Universitario.
- Resultados de evaluación del rol del área de Talento Humano, a través de autoridades y directivos de la Institución, está en un nivel medio (ver anexo No. 4).

### **2.8.2 Debilidades**

- Personal no profesionalizado en Administración de Talento Humano.
- Falta Sistema Informático.
- Falta de Indicadores de Gestión de Talento Humano.
- No hay reglamento interno para la gestión de talento humano.
- No se realiza la evaluación de desempeño a administrativos y trabajadores.

- Evaluación de desempeño de docentes con parámetros de evaluación no pertinentes.
- No se aplica la escala de remuneraciones de 20 grados.
- No existe el Reglamento Interno de Escalafón del profesor e investigador universitario.
- Número insuficiente de Analistas de Talento Humano.
- No existe el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.

## **2.9 Análisis Situacional Externo**

### **2.9.1 Oportunidades**

- Estatuto Organizacional por Procesos.
- Sistema Integrado de Talento Humano del MRL.
- Existe un apoyo por parte de Autoridades a la Gestión de Talento Humano.
- Existencia del Área de Auditoría Interna.

### **2.9.2 Amenazas**

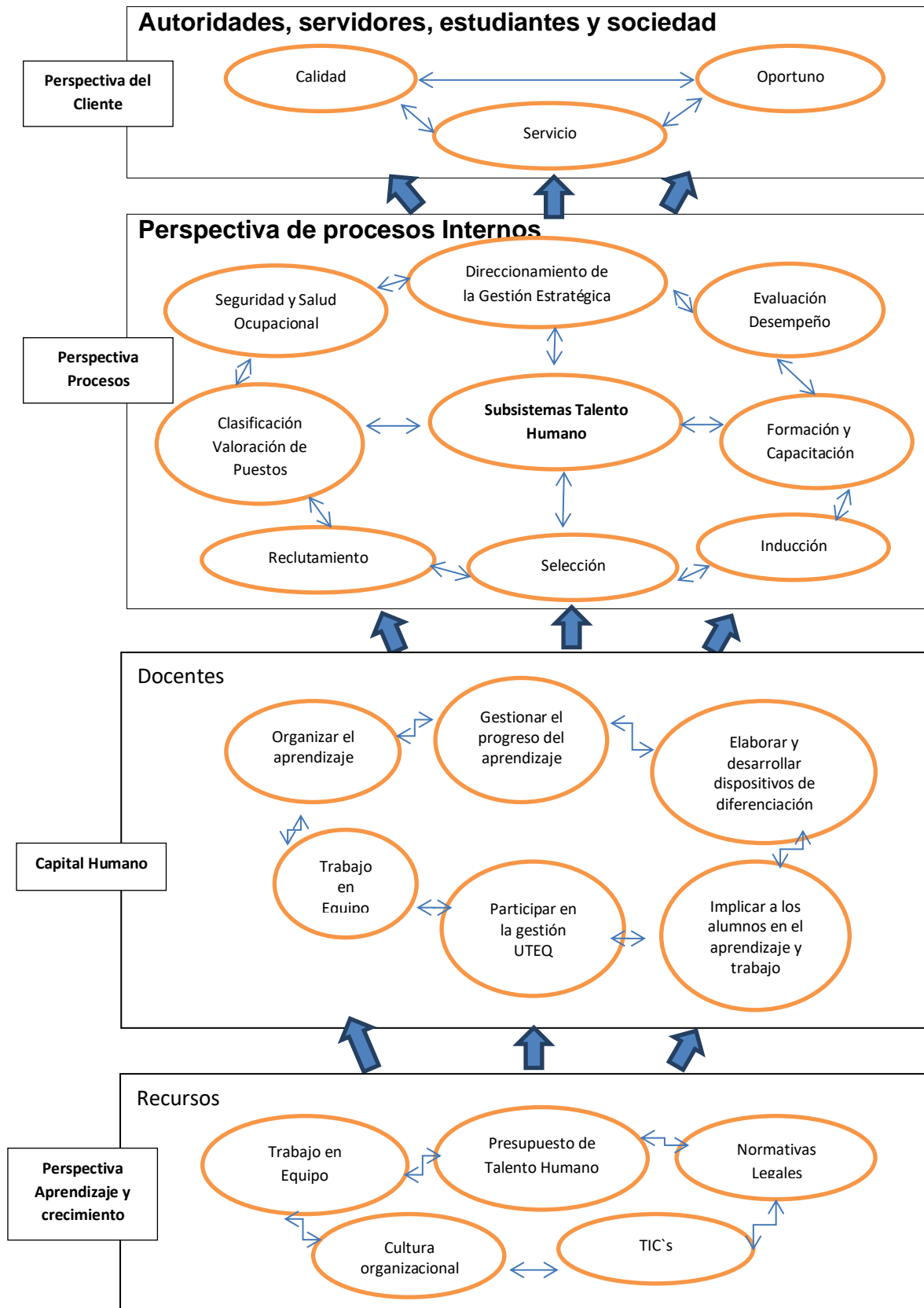
- Implementación de nuevas normas de Administración de Talento Humano por parte del MRL y Consejo de Educación Superior (CES).
- Sindicato recientemente creado.
- Servidores que se resisten a las exigencias de las normativas legales vigentes.
- Servidores desmotivados.
- Presupuesto de talento humano insuficiente.
- Normativa de Evaluación Institucional.

- Bajo nivel de profesores con Ph.D.
- Profesionales que no poseen estudios de cuarto nivel.
- Resoluciones de Consejo Universitario.

## 2.10 Mapa Estratégico de la Dirección de Talento Humano

**Misión:** Dirigir la gestión de talento humano, estableciendo sistemas y procedimientos de mejoramiento continuo en los subsistemas de Administración de Talento Humano, para el desarrollo institucional y bienestar universitario, procurando brindar seguridad laboral y otros requeridos por los servidores de la entidad.

**Visión:** La Dirección de Talento Humano será una área de apoyo, reconocida dentro de la UTEQ a través de la implementación de estrategias modernas que mejoren las prácticas de talento humano, que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos institucionales; y poder alcanzar los más altos niveles de calidad.



Elaborado por: Autoras

## 2.11 Tablero de Comando

En el cuadro 1, se observa la descripción de los objetivos, indicadores y metas del plan estratégico.

**Responsable:** Director de Talento Humano

**Cuadro 1. Tablero de Comando**

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Acciones	Indicadores	Línea Base	META				
					2013	2014	2015	2016	2017
Impulsar la Aplicación del Manual de Clasificación y Valoración de Puestos y Proyectos de la Dirección de Talento Humano.	Gestión de la Administración de Cargos y Compensaciones y Beneficios.	Ubicar al personal administrativo de acuerdo a la nueva Estructura Organizacional por Procesos.	Número de Servidores Administrativos y trabajadores ubicados de acuerdo a la nueva estructura organizacional por procesos/número total de servidores administrativos y trabajadores*100.	0	Situar al 60% de los servidores de acuerdo a la nueva estructura de gestión organizacional por procesos.	80%	90%	100%	100%
		Aplicar la Escala de Remuneraciones establecida por el MRL para los servidores públicos.	Número de Servidores Administrativos y trabajadores remunerados de acuerdo a la escala de remuneraciones/número total de servidores administrativos y trabajadores*100.	0	Remunerar al 60% de los servidores administrativos y de servicios de acuerdo a la escala de remuneraciones del sector público.	100%	100%	100%	100%
		Impulsar la elaboración y aprobación de la escala remunerativa de profesores e investigadores.	Reglamento de escalafón interno de profesores e investigadores aprobado por el Consejo Universitario.	0	Remunerar a los profesores de acuerdo a la Escala de Remuneraciones que apruebe el Consejo Universitario.	100%	100%	100%	100%
		Gestionar la creación de 95 puestos para profesores titulares.	Número total de profesores titulares/número total de profesores.	57%	Gestionar nombramiento para profesores titulares en un 60%.	70%	80%	80%	80%

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Acciones	Indicadores	Línea Base	META				
					2013	2014	2015	2016	2017
		Promover la Ejecución del Plan de Desenrolamiento de servidores de la UTEQ.	Número de Profesores compensados por retiro o jubilación/Número de servidores contemplados en el Plan de desenrolamiento*100.	30%	Incrementar el número de servidores que se pague compensación por retiro o jubilación a un 45%.	90%	100%	100%	100%
Promover la aplicación del Proyecto de Formación de profesores e investigadores con títulos de Ph.D para que no sean bajados de categoría.	Gestión de la Provisión, Evaluación y Desarrollo de Talento Humano	Implementación total del sistema de Evaluación de Desempeño de acuerdo a las normativas legales vigentes.	Número de Servidores Evaluados/número de servidores total * 100%.	62%	Incrementar el número de servidores evaluados en un 70%.	100%	100%	100%	100%
		Evaluación de Desempeño de servidores que obtienen notas satisfactorias	Porcentaje de servidores que obtienen notas satisfactorias	70%	Subir a 75% el promedio de notas satisfactorias	80%	83%	85%	90%
		Elevar el número de docentes con maestría afín al área de enseñanza	Número de profesores con Maestría afín al área/número de profesor * 100	38%	Mejorar el número de profesores con maestría afín al área del conocimiento en 50%	60%	80%	100%	100%
		Formación de Profesores	Número de profesores con PhD/número de profesores* 100	3%	Incrementar el Número de Profesores Ph.D a 4%	10%	12%	15%	20%



Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Acciones	Indicadores	Línea Base	META				
					2013	2014	2015	2016	2017
Implementar y mantener actualizado el Sistema Integrado de Talento Humano (SITH), Matriz SNIESE y Sistema de Control de Asistencia de Talento Humano	Control de Talento Humano	Implementación del Sistema Integrado de Talento Humano	Número de servidores administrativos y de servicios ingresados al SITH/número total de servidores * 100%	0%	Ingresar el 20% de servidores administrativos al SITH	50%	100%	100%	100%
		Actualización de la Base de Datos SNIESE.	Número de profesores, investigadores, administrativos y de servicios ingresados a la matriz SNIESE/número total de servidores * 100%.	80%	Ingresar el 100% de servidores ingresados matriz SNIESE	100%	100%	100%	100%
		Mejoramiento de los campos del Sistema de Control de Asistencia.	Número de Servidores que hacen uso del Sistema de Control de Asistencia/número total de servidores * 100%.	50%	Incrementar los Servicios que brinda el Sistema de Control de Asistencia en un 60%.	80%	90%	95%	100%
		Información estadística brindada oportunamente.	Porcentaje de solicitudes atendidas oportunamente.	10%	Atender el porcentaje de Solicitudes en un 50%.	70%	85%	90%	100%
Tramitar la elaboración, aprobación y aplicación de reglamentos internos para la Administración de Talento Humano eficiente.	Gestión de Bienestar Universitario y Seguridad Salud Ocupacional.	Elaboración y aprobación del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.	Reglamento e Seguridad y Salud Ocupacional elaborado y aprobado por Ministerio de Relaciones Laborales en un 100%.	0%	Contar con un Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional aprobado por el MRL en un 60%.	100%	100%	100%	100%
		Elaboración y aprobación del Reglamento Interno de Talento Humano aprobado por el MRL.	Reglamento Interno de Talento Humano elaborado y aprobado por Ministerio de Relaciones Laborales en un 100%.	20%	Mejorar el Reglamento Interno de Talento Humano y gestionar su aprobación ene I MRL en un 40%.	80%	100%	100%	100%

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Acciones	Indicadores	Línea Base	META				
					2013	2014	2015	2016	2017
		Capacitación en Riesgos laborales.	Riesgos laborales controlados/riesgos laborales identificados.	10%	Disminuir riesgos laborales en un 15%.	60%	90%	95%	95%
		Elaboración y mantenimiento de Ficha Técnica S & SO.	Porcentaje de dependencias universitarias con identificación de riesgos laborales.	0	Rotular áreas de riesgos laborales en un 30%.	70%	100%	100%	100%
		Gestión de Becas para estudiantes.	Porcentaje de estudiantes con becas y ayudas económicas.	10%	Incrementar a 12% de estudiantes con becas y ayudas económicas.	13%	13%	15%	15%

Elaborado por: Autoras

## **2.12 Definición de roles de las personas involucradas**

Dentro del Plan de Talento Humano, las personas involucradas juegan un papel importante para su ejecución, caso contrario no podrá aplicarse:

- **Autoridad Nominadora:** Autoriza el Plan de Talento Humano.
- **Director de Talento Humano:** Dirige y gestiona la ejecución, monitoreo y seguimiento del Plan, a través del tablero de comando; también debe comunicar la estrategia a su equipo de apoyo.
- **Líder de Bienestar Estudiantil:** Planifica y ejecuta las actividades de bienestar universitario.
- **Analista de Talento Humano 3:** Ejecuta y coordina las actividades técnicas de la administración de talento humano.

## **2.13 Plan de Comunicación**

El plan estratégico debe ser ampliamente comunicado interna y externamente para lograr una aplicación efectiva.

- **Internamente:** Para la aplicación del Plan de Talento Humano será de conocimiento de todos los servidores de la Dirección de Talento Humano, a fin de lograr compromiso, colaboración y trabajo en equipo.

- Externamente: Al Señor Rector para la autorización, Vicerrectora Administrativa como responsable del área administrativa para su apoyo en la implementación y Vicerrector Académico, como responsable de los procesos agregadores de valor.

El plan de comunicación será dado a conocer de la siguiente manera, tal como se describe en el cuadro 2:

**Cuadro 2. Plan de comunicación**

<b>Audiencia</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Medio</b>	<b>Acción</b>
<b>Servidores de Talento Humano</b>	Presentación a través de dispositivos.	Comunicación directa.	Informar el Plan de Talento Humano para lograr compromiso y trabajo en equipo
<b>Autoridades</b>	Presentación del Plan por escrito y a través de dispositivos.	Sistema Quipux y Comunicación Directa.	Dar a conocer el Plan de Talento Humano para lograr la autorización y apoyo
<b>Servidores UTEQ</b>	Difusión del Plan de Talento Humano.	Página web, Correo Electrónico y Periódico UTEQ	Comunicar las acciones a desarrollar como Talento Humano para el desarrollo personal e institucional

Elaborado por: Autoras

#### **2.14 Plan de Capacitación del personal docente y administrativo que esté alineado al plan estratégico de la universidad**

Dirección de Talento Humano cuenta con un Proyecto de Formación y capacitación para los servidores de la UTEQ actualizado para los años 2013-2017 que ha sido autorizado por el Consejo Universitario y subido la Plataforma de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) para su financiamiento.

El objetivo del Plan Estratégico están alineados a los objetivos estratégicos de la UTEQ y del plan del buen vivir; el mismo que consiste en formar integralmente a los servidores de la UTEQ, el valor de la inversión es \$2.076.000.00.

Ha sido presentado a SENPLADES en junio de 2013 para su aprobación y financiamiento; en caso de que éste organismo no apruebe dicho proyecto se ésta buscando financiamiento con organismos externos.

#### **2.15 Análisis de Riesgos: (qué podría atentar en contra de su efectividad). Plan de minimización de Riesgos**

La falta de aprobación y apoyo por parte de las autoridades de la UTEQ podría atentar contra la ejecución del Plan de Talento Humano, lo cual repercutiría en la optimización del logro de los objetivos institucionales.

Otro factor sería la falta un trabajo equipo por parte de los servidores del área de talento humano.

La escasa gestión en la asignación de recursos para los planes y proyectos establecidos dentro del plan afectarían a la institución en el logro de los objetivos institucionales y de ser una institución de calidad reconocida e nivel nacional

## 2.16 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Del trabajo realizado se presentan las siguientes conclusiones:

1. La Dirección de Talento Humano no cuenta con un Plan de Talento Humano que permita viabilizar el trabajo diario que se debe realizar.
2. Las Autoridades y Directivos de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo no consideran a la Dirección de Talento Humano como unidad estratégica de la organización.
3. La Dirección de Talento Humano al no contar con un Plan Estratégico no contribuye al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional.
4. El porcentaje de profesores con estudios de cuarto nivel (PhD) está por debajo del requerimiento mínimo que exige la LOES.
5. Actualmente la Dirección de Talento Humano no cuenta con herramientas modernas de Gestión.

## RECOMENDACIONES

1. Gestionar la aprobación del Plan Estratégico para la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
2. Difundir el Plan Estratégico de la Dirección de Talento Humano a nivel de Autoridades y Directivos con el propósito de mostrar el rol que tiene y como aportará al logro de los objetivos institucionales.
3. Impulsar la ejecución del Plan Estratégico de la Dirección de Talento Humano para fortalecer el cumplimiento de objetivos del Plan Estratégico Institucional.
4. Gestionar el plan de formación para incrementar el número de profesores con estudios de cuarto nivel (PhD).
5. Establecer un sistema de comunicación, seguimiento y control para la implementación del Plan Estratégico de la Unidad de Talento Humano, haciendo uso de las TIC's.



## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, C. (2003). *Diseño y aplicación de un plan estratégico de Recursos Humanos. La Experiencia práctica de DHL*. Obtenido de [http://unesrsca.comyr.com/aechivos%20usr/GrupoNro.1\\_trabajo.doc](http://unesrsca.comyr.com/aechivos%20usr/GrupoNro.1_trabajo.doc)
- Beltrán, J. ( 1998). *Indicadores de gestión-Herramientas para lograr la competitividad*. Santa Fé de Bogotá. Colombia: 3er. Editores. .
- Berriozabal, G., & Quilñonez, V. (2003). *Cuadro de Mando Integral (CMI)*. Equipos de SDV Consultores.
- Bohlander, G., Sherman , A., & Snell, S. (2003). *Administración de Recursos Humanos Editorial Thomson*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos57/recluta-personal-capacitado/recluta-personal-capacitado2.shtml>: <http://itica.aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/Ma%20eugenia%20Huelva.pdf>
- Castillo, J. ( 2006). *Administración de Personal, Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá, DC Colombia. : 2da edición. Ediciones Ecoe,.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano*. Obtenido de [http://azul.bnct.ipn.mx/tesis/repositorio/1106\\_2006\\_ESCA-TEP\\_SUPERIOR\\_alcantarrodriguezreyna\\_rubioalcanzarluis\\_otros.pdf](http://azul.bnct.ipn.mx/tesis/repositorio/1106_2006_ESCA-TEP_SUPERIOR_alcantarrodriguezreyna_rubioalcanzarluis_otros.pdf)
- Chiavenato, I. (2014 de Septiembre de 2009). <https://secure.arkund.com>. Obtenido de <https://secure.arkund.com/view/document/11354416-384152-514911/download>: <https://secure.arkund.com>
- Dess, G. (2005 ). *Dirección Estratégica*,. Madrid España: Lumpkin, McGraw Hill.
- Fernández, J. ( 2005). *Gestión por Competencia*. . Madrid: Prentice Hall. Pearson.
- Hernández, J. G. (31 de marzo de 2010). *estión del Talento Humano*. Recuperado el 07 de Agosto de 2013, de [http://unesrsca.comyr.com/aechivos%20usr/GrupoNro.1\\_trabajo.doc](http://unesrsca.comyr.com/aechivos%20usr/GrupoNro.1_trabajo.doc): Obtenido <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano3.shtml>,

- Hill, C., & Jone, G. (2009). *Administración Estrategia*. México: 8va Edición. McGRAW-HILL Interamericana S.A. México Interamericana de editores.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral*. 2da edición, Ediciones Gestión 2000. S. A.
- Kinnear, C., & Taylor, J. (2 de febrero de 2011). <https://secure.orkund.com/view/document/11354416-384152-514911/download>. Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de <http://mktuaq.jimdo.com/tem%C3%A1tica/2-medio-ambiente-de-la-mercadotecnia/2-3-el-an%C3%A1lisis-fado-como-herramienta-para-el-an%C3%A1lisis/>: <http://mktuaq.jimdo.com>
- Kotler, P. (2006). *Capta clientes, conservarlos y desarrollar su valor. Marketing*. Obtenido de <http://mktuaq.jimdo.com>: <http://mktuaq.jimdo.com/tem%C3%A1tica/2-medio-ambiente-de-la-mercadotecnia/2-3-el-an%C3%A1lisis-fado-como-herramienta-para-el-an%C3%A1lisis/>
- Liker, J., & Meier, D. (2 de septiembre de 2014). *El talento Toyota. Desarrolla su gente al estilo Toyota*. Recuperado el 2008, de <https://secure.orkund.com/view/document/11288667-538395-372731/download>: <https://secure.orkund.com>
- López, A. (1992). *El Control de Gestión en la Administración Local*. FundEmi Books: Barcelona España.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Obtenido de [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos\\_b%C3%A1sicos\\_del\\_Balanced\\_Scorecard\\_en\\_Finanzas](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos_b%C3%A1sicos_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas)
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (2011). *Dirección y administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill. IRWIN.
- Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Molinari, P. (2011). *Gestión del talento en Argentina*. Argentina. : WHALECOM. Organizational change & Development. .
- Muñiz, L. (2 de Febrero de 2010). <https://secure.orkund.com/view/document/11354416-384152-514911/download>. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de

<http://mktuaq.jimdo.com/tem%C3%A1tica/2-medio-ambiente-de-la-mercadotecnia/2-3-el-an%C3%A1lisis-fado-como-herramienta-para-el-an%C3%A1lisis/>:

<http://mktuaq.jimdo.com>

Pina, V., & Torres, L. (2001). *Gestión en la Administración Pública*. Recuperado el 18 de agosto de 2013, de contabilidad pública.: [www.5campus.com](http://www.5campus.com), contabilidad pública.

Posso, M. (2006). <https://secure.arkund.com/view/document/11354416-384152-514911/download>. Recuperado el 2 de Agosto de 2013, de <http://soyricodecaset.com>: <http://soyricodecaset.com/finanzas/el-analisis-estrategico-foda/>

s/n. (30 de Noviembre de 2010). *todoparaemprendedores*. (Análisis de situación o estratégico.) Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de [http://marketinhotelero.blogspot.com/2011\\_09\\_01\\_archive.html](http://marketinhotelero.blogspot.com/2011_09_01_archive.html): <http://todoparaemprendedores.wordpress.com/2010/11/30/analisis-de-situacion/>

s/n. (20 de Mayo de 2012). *Planificación estratégica de Recursos Humanos*. Recuperado el 19 de Agosto de 2013, de [http://unesrsca.comyr.com/aechivos%20usr/GrupoNro.1\\_trabajo.doc](http://unesrsca.comyr.com/aechivos%20usr/GrupoNro.1_trabajo.doc): <http://marciachuqui.blogspot.com/>

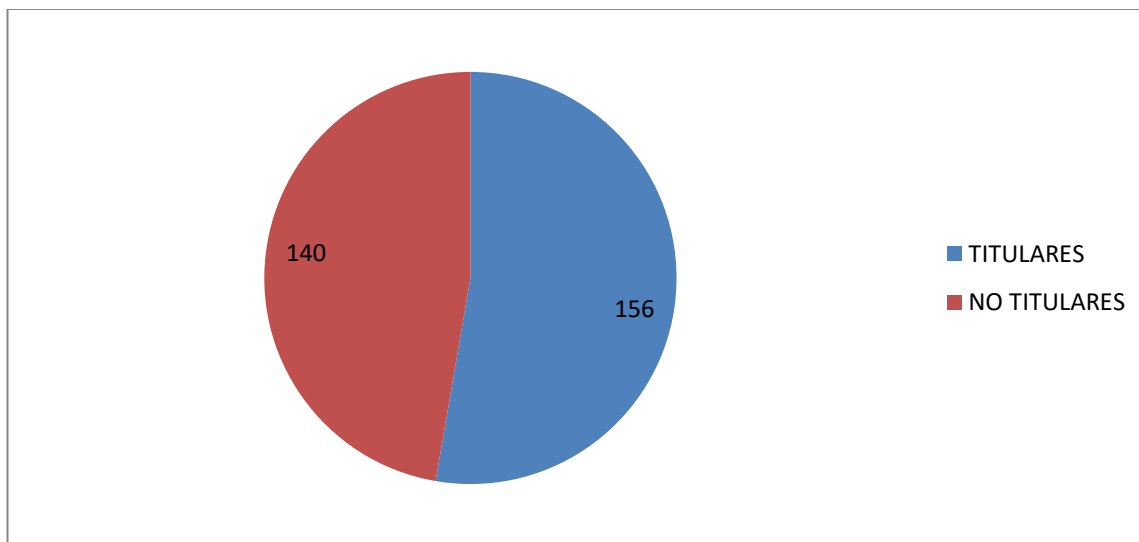
Saldarriaga, J. (2008). *Gestión humana: tendencias y perspectivas*. Cali. Colombia.

Ulrich, D., Losey, M., & Lake, G. (2003). *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.com.

Wayne, M., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México.: 9na Edición, Editorial Pearson.

## Anexos

### Anexo 1. Profesores a tiempo completo año 2013



### Anexo 2. Profesores con títulos de cuarto nivel y a fin al área

PROFESORES CON TÍTULOS DE CUARTO NIVEL				PROFESORES CON TITULO DE CUARTO NIVEL AFIN AL AREA QUE EJERCE LA DOCENCIA	
CATEGORIA	ESPECIALISTA	MAESTRÍA	PhD	ESPECIALISTA	MAESTRIA
PRINCIPAL	7	130	4	3	66
AGREGADO		14	2	0	10
AUXILIAR	1	45	0	1	16
NO TITULAR		60	4	0	60

### Anexo 3. Profesores cursando PhD

PROFESORES CURSANDO ESTUDIOS DE PhD	NÚMERO
PRINCIPALES	18
AGREGADOS	3
AUXILIARES	4
NO TITULARES	3

**Anexo 4. HOJA DE EVALUACION DEL ROL DE LA DIRECCION DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO**

Socio Estratégico		Experto Administrativo		Adalid de los Empleados		Agente de Cambio	
Pregunta	Puntaje	Pregunta	puntaje	Pregunta	puntaje	Pregunta	puntaje
1	4	2	4	3	4	4	4
5	4	6	4	7	3	8	3
9	4	10	4	11	3	12	4
13	4	14	4	15	4	16	4
17	3	18	4	19	2	20	4
21	3	22	4	23	4	24	3
25	4	26	4	27	3	28	3
29	4	30	4	31	3	32	3
33	4	34	3	35	3	36	3
37	4	38	3	39	3	40	3
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>Total</b>	<b>34</b>

> : Debilidades ya que el Rol del Área de Talento Humano no es considerada como socio estratégico de la Institución  
 30 - 40: Significa que el Rol de Talento Humano está en una transición es decir que no es bueno ni malo  
 <40 : Fortaleza

**Anexo 5. SERVIDORES DE LA UTEQ AÑO 2013**

Administrativos Titulares	Obreros	Profesores Titulares	Profesores No Titulares	No	TOTAL SERVIDORES
136	108	220		176	640

**Anexo 6. SERVIDORES DE LA UTEQ AÑO 2013 EN PORCENTAJES**

