Pontificia Universidad Católica del Ecuador | SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

# ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO APLICADOS EN LA PUCESE

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Análisis de Procesos

Tesis de grado previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Planeación

**AUTOR:** Ing. Walter Vinicio Sosa Estacio

**ASESORA:** Mgt. Dolores Perlaza Muñoz

Esmeraldas, Ecuador**,** julio de 2017

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN PLANEACIÓN.

# TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

"ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO APLICADOS EN LA PUCESE"

Ing. Walter Vinicio Sosa Estacio

Mgt. Dolores Perlaza Muñoz ……
**ASESORA DE TESIS**

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo ……
**LECTORA 1**

Mgt. Ramón Angulo Cuellar ……
**LECTOR 2**

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez ……
**COORDINADORA DE POSGRADO**

Mgt. Maritza Demera Mejía ……
**SECRETARIA GENERAL PUCE ESMERALDAS**

Esmeraldas, Ecuador, julio de 2017

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Walter Vinicio Sosa Estacio portador de la cedula 0802138461, expreso que la información y resultados obtenidos en la presente investigación previo a obtener el título de Magister en Administración de Empresas mención planeación, son auténticos y confiables.

Por tal virtud, declaro que los datos recopilados, la información adquirida y los resultados obtenidos son propios del trabajo realizado y son productos de la investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ing. Walter Vinicio Sosa Estacio
C.I. 0802138461

# CERTIFICACIÓN

Yo. Mgt. Dolores Perlaza Muñoz, en calidad de Directora de Tesis del maestrante Ing. Walter Vinicio Sosa Estacio cuyo título es ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO APLICADO EN LA PUCESE.

Certifico haber revisado que el trabajo cumple los requisitos de calidad, originales y presentación exigibles y que han incorporado las sugerencias del tribunal de grado.

Mgt. Dolores Perlaza Muñoz
**DIRECTORA DE TESIS**

# DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, por la sabiduría que me ha brindado para el desarrollo de este trabajo de investigación.

A Mayito la cual es mi segunda madre.

A Freddy Betancourth un amigo.

A Dolores Perlaza mi asesora de tesis.

A María de Lourdes Solís primer lectora de tesis.

A Ramón Angulo segundo lector de tesis.

A mis padres que inculcaron en mí el amor por el trabajo y la superación constante.

A mi esposa la compañía y el apoyo permanente durante mi estudio.

A mis hijos Anthony, Jair y Walter motivación para continuar cada día.

A todos los miembros de mi familia que de alguna manera influyeron en mí para lograr culminar de mis estudios.

# AGRADECIMIENTO

Al Pro-rector, Directora Académica, Secretaria General, Directora Administrativa, Directora Financiera, Jefa de Biblioteca y jefe del Departamento de Sistema y Computación de la PUCESE, por haberme brindado parte de su tiempo y exponer sus opiniones referentes al tema de investigación.

A los docentes, personal administrativo y de servicio de la PUCESE por haberme dado un espacio en su agenda y regalarme parte de su tiempo para realizar las encuestas sobre el tema de estudio.

**ÍNDICE DEL CONTENIDO**


| | Pág. |
|---|---|
| PORTADA | |
| HOJA DE APROBACIÓN | i |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD | ii |
| CERTIFICACIÓN | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| INDICE GENERAL DE CONTENIDOS | vi |
| INDICE DE TABLAS | viii |
| INDICE DE FIGURAS | ix |
| RESUMEN | x |
| ABSTRACT | xi |
| CAPITULO 1 | 1 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.2 Fundamentación Teórica/conceptual | 3 |
| 1.2.1 Análisis | 4 |
| 1.2.2 Análisis de Proceso | 4 |
| 1.2.3 Los procesos en la organización | 5 |
| 1.2.4 Gestión del talento humano | 5 |
| 1.2.5 Sistema organización | 6 |
| 1.2.6 Desarrollo organizacional | 6 |
| 1.2.7 Cultura organizacional | 7 |
| 1.2.8 Comunicación Organizacional | 7 |
| 1.2.9 Comunicación interna y externa | 7 |
| 1.2.10 Capacitación en las empresas | 8 |
| 1.2.11 Objetivos de la capacitación | 9 |
| 1.2.12 Entrenamiento | 11 |
| 1.2.13 Educación y autodesarrollo | 13 |
| 1.2.14 Evaluación del desempeño | 13 |
| 1.3 Fundamento Legal | 14 |
| 1.3.1 La constitución de la República del Ecuador (2008). Sección V. | 14 |

1.3.2 Reglamento General de la Ley Orgánica del Sector Público. (2016): del Régimen Interno de Administración del Talento Humano. 15
1.3.3 Ministerio de Relaciones Laborales. Registro oficial del 2014. Norma técnica de formación y capacitación (p.p.2-3) 17
1.3.3 Reglamento de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (2011.p.44). 18
1.3.4 Reglamento Interno de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas. (2017. pp.8-10) 18
1.4 Revisión de estudios previos 19
1.5 Objetivos
1.5.1 Objetivos generales 21
1.5.2 Objetivos específicos 21
CAPÍTULO 2 22
2.1 METODOLOGÍA 22
2.1.1 Métodos de investigación 23
2.1.2 Tipos de investigación 24
2.2 Universo y muestra 24
2.2.1 Población 24
2.2.2 La muestra 25
2.3 Técnicas e Instrumentos de investigación 25
2.3.1 Entrevista 25
2.3.2 Encuesta 25
CAPÍTULO 3 27
3.1 Análisis e interpretación de las entrevistas realizadas a las Autoridades de la PUCESE. 27
3.1.1 Entrevista realizada al Pro-Rector 38
3.1.2 Entrevista a la Directora Académica 38
3.1.3 Entrevista dirigida a la Directora Administrativa y de Recursos Humanos 39
3.1.4 Entrevista realizada a la jefa del Departamento Financiero 41
3.1.5 Entrevista realizada a la Secretaria General 41

3.1.6 Entrevista dirigida a la Jefa de Biblioteca 42
CAPÍTULO 4 46
4.1 Discusión 46
CAPÍTULO 5 49
CONCLUSIONE Y PROPUESTA 49
5.1 Conclusiones 49
5.2 Propuesta 51
BIBLIOGRAFÍA 53
ANEXOS 56
Anexo 1. 57
Anexo 2 58
Anexo 3 61
Anexo 4 63
Anexo 5 64

Índice de Tablas

Tabla 1. Población de la PUCESE. 24
Tabla 2. Rango de edades del talento humano encuestado. 27
Tabla 3. Nivel de estudio más alto. 28
Tabla 4. Capacitaciones de las funciones que realiza. 29
Tabla 5. Cada que tiempo recibe capacitaciones. 30
Tabla 6. Tipo de capacitaciones ha recibido. 31
Tabla 7. Las capacitaciones le ayudan a mejorar 32
Tabla 8. Qué tipo de capacitaciones le gustaría asistir. 33
Tabla 9. Apoyo del jefe en su crecimiento como persona. 34
Tabla 10. La Universidad le ha desarrollado. 35
Tabla 11. La Universidad lo capacita en su área de trabajo 36
Tabla 12. Financiamiento de las capacitaciones. 37

Índice de Figuras

Figura 1 Etapas del proceso de capacitación. 10

Figura 2 Modelo de las características que afectan el entrenamiento y sus resultados. 12

# ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO APLICADOS EN LA PUCESE

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivos a) analizar los procesos de desarrollo del talento humano de la PUCESE, b) Recopilar información referente a los procesos de desarrollo aplicados al Talento Humano. c) Describir los procesos de desarrollo del Talento Humano d) Determinar los procedimientos que aplica el departamento de la Dirección Administrativa para el desarrollo del talento humano. En la metodología se aplicó los métodos cualitativos y cuantitativos y fue tipo descriptiva y exploratoria se utilizó un cuestionario adaptado y validado por docentes expertos en el área de administración de procesos. Las técnicas e instrumentos fueron encuestas y entrevistas, la muestra fue de 170 personas entre administrativos, docentes y autoridades. Según el resultado, el 92% de los trabajadores tiene estudios de cuarto y tercer nivel, el 54 % reciben frecuentemente capacitación, pero no son acordes a la función que desempeñan. Las funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores no las realizan únicamente el departamento de RRHH y no programa ni promueve espacios de comunicación síncrona y asíncrona abiertos para todo el personal que labora. El 80 % si reciben apoyo de sus jefes para su crecimiento como persona. Si hay levantados procesos y tienen planes de capacitación, pero no hay por departamento y los trabajos aún son mecánicos.

Como estrategias de intervención: Se recomienda analizar el plan de capacitación de la PUCESE, disponer de un cuestionario con garantías psicométricas en el ámbito de la evaluación del desarrollo profesional que contemple los tres criterios, confiabilidad, valides y sensibilidad para determinar las competencias y proyectar las capacitaciones. Incorporar y hacer cumplir los procesos de desarrollo. Utilización de los espacios de comunicación e interacción, diacrónica y sincrónica e implementar normativas para hacer cumplir el uso de estos medios.

Palabras Clave: Proceso de desarrollo / capacitaciones/ planificación

# ANALYSIS OF HUMAN TALENT DEVELOPMENT PROCESSES APPLIED IN PUCESE


## SUMMARY

The present study has as objectives a) to analyze the processes of human talent development of PUCESE, b) To gather information regarding the development processes applied to Human Talent. C) Describe the Human Talent development processes d) Determine the procedures applied by the Department of Administrative Management for the development of human talent. In the methodology was applied the qualitative and quantitative methods and was descriptive and exploratory type used a questionnaire adapted and validated by experts in the area of process management. The techniques and instruments were surveys and interviews, the sample was 170 people among administrative staff, teachers and authorities. According to the result, 92% of the workers have fourth and third level studies, 54% are frequently trained, but they are not according to the function they perform. The functions and responsibilities of each of the workers are not only performed by the HR department and do not program or promote synchronous and asynchronous communication spaces that are open to all the personnel who work. 80% if they receive support from their bosses for their growth as a person. If there are raised processes and have training plans, but there is no department and the work is still mechanical.

As intervention strategies: It is recommended to analyze the training plan of the PUCESE, to have a questionnaire with psychometric guarantees in the field of professional development evaluation that contemplates the three criteria, reliability, validity and sensitivity to determine competencies and project the Training. Incorporate and enforce development processes. Use of communication and interaction spaces, diachronic and synchronous and implement regulations to enforce the use of these means.



Key Words: Development process / training / planning

# CAPÍTULO 1

# INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en su afán de seguir creciendo y obtener una mejora continua, buscan herramientas para conseguir y ser, tanto eficientes, como eficaces, en todas las áreas y poder cumplir a cabalidad todos sus procesos.

Las empresas deben elaborar y planificar todas las capacitaciones que sus empleados necesitan y con esto lograr contar con un personal proactivo, con conocimientos básicos los cuales puedan responder y satisfacer las necesidades de sus clientes, llegando al cumplimiento de los objetivos de la organización. Es por esto que se plantea realizar un análisis de los procesos de desarrollo del talento humano aplicados en la PUCESE que brinde información la cual servirá al departamento de Recursos Humanos para su ejecución.

En el artículo 16 del reglamento interno de trabajo de la PUCESE, indica que "por medios que estime convenientes, evaluará el desempeño de su personal, con el fin de":

a) Validar los procesos de selección de personal.

b) Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal. (Reglamento interno de trabajo de la PUCESE. p.3)

Con la información que se obtendrá, servirá de vía para la ejecución de muchos proyectos, logrando el cumplimiento de todas las metas y objetivos que se planteen en la presente investigación como es el análisis de procesos de desarrollo del talento humano, a) la recopilar información acerca de los procesos de desarrollo aplicados al Talento Humano, b) la describir los procesos de desarrollo del Talento Humano en la PUCESE, c) y programar un plan de desarrollo de Talento Humano para la PUCESE.

Con ello se tendrá claro qué es lo que se tiene que realizar y poner en marcha para que el personal se sienta comprometido, feliz de pertenecer a la institución sabiendo

que con su granito de arena la PUCESE seguirá creciendo, siendo pionera en la provincia.

La presente investigación tubo como beneficiario directo a la PUCESE ya que al conocer la situación actual de los procesos del talento humano las autoridades podrán tomar decisiones que favorezca a sus trabajadores como beneficiarios indirectos será el talento humano que trabaja en la sede universitaria con lo cual se podrá mejorar a través de un plan de capacitación todos los procesos administrativos del talento humano.

Este trabajo consta de cinco capítulos estructurados de la siguiente manera:

Capítulo 1: Aborda los apartados introductorios, justificativos, marco teórico y objetivos, temas que fundamentaron y validaron el trabajo investigativo de los temas más relevantes de los procesos de desarrollo del talento humano que se dan en el contexto, internacional, nacional y local.

Capítulo 2: Detalla el proceso metodológico, técnicas, instrumentos y población a la que se aplicó la investigación, en este escenario a la comunidad PUCESE, además se detallan los diferentes tipos de investigación y métodos, las técnicas e instrumentos utilizados para la obtención de los datos que dieron objetividad a la investigación.

Capítulo 3: Describe el análisis e interpretación de los resultados, mediante la utilización de tablas con los porcentajes y la interpretación de los mismos.

Capítulo 4, Discusión, es el capítulo en el que se contrastó la información del trabajo, se estableció relación entre los objetivos planteados, el marco teórico, los estudios previos y los resultados obtenidos en la investigación en la PUCESE

Capítulo 5: Conclusiones y propuestas, se presenta la información concluyente como resultado de la investigación realizada en la PUCESE, así como también se establece la propuesta de mejora que se sugiere en la institución de acuerdo a la problemática identificada.

También se incluyen anexos, con la incorporación de documentos oficiales como evidencia al trabajo realizado.

## 1.2 Fundamentación teórica / conceptual

Sobre el análisis de los procesos de desarrollo del talento humano aplicados de la PUCESE no se han ejecutado trabajos e investigaciones y es por esto que con la información que se recolecte se dará un primer paso para seguir desarrollando investigaciones en pro de la institución.

> Cardona, G. (2006), señala que el saber cambia el mundo, y nuestro mundo está cambiando con la prontitud de los saberes nuevos. Por eso apenas atinamos a decir que nuestra época es distinta: hablamos de "posmodernidad", del conocimiento, la ciencia y la tecnología van conquistando los distintos ámbitos que comprenden la vida. Transformara nuestro modo de pensar, de sentir, y de actuar como aspectos fundamentales de lo cognitivo, lo axiológico y lo motor, dimensiones esenciales del hombre. (p.3)

Además, Cardona, G. (2006), indica que la sociedad del conocimiento cada día las competencias que exige la sociedad son más sofisticadas ya no es suficiente hablar de una profesión como Ingeniero o Administrador, sino que se exigirán unas competencias que cambiarán su perfil. (p.4)

Es en este contexto que surge el concepto de talento humano como el activo más importante, porque la pérdida de capital o de equipamiento puede solucionarse con la adquisición de un seguro o el trámite de un préstamo, pero la fuga de cerebros o de talento humano no se puede solucionar de esta manera.

Las organizaciones emplean mucho tiempo y dinero para conformar grupos de trabajo competitivos para lo cual deben capacitar y desarrollar el personal necesario, no obstante, la administración del talento humano no es sencillo, cada persona es un mundo con sus propias aptitudes y modelos de comportamiento diverso.

Cuando se habla de equipos de trabajo competitivo, se habla de competencias, una variable decisiva en la gestión del talento humano, conducente a considerar la gestión del conocimiento como un conjunto de procesos y sistemas que permiten generar el capital intelectual elemento diferenciador en el mundo empresarial.

El análisis que se desarrolló permitió valorar el intangible y tener una foto aproximada del capital intelectual, para verificar si el talento humano mejora o no. Un requisito es realizar siempre exámenes para ver como se está desarrollando todo

lo que desea y necesita la PUCESE para con el personal y lograr obtener y alcanzar la visión empresarial.

El estudio abordó la realidad del tema, del por qué sucede el desarrollo del talento humano en una organización, en donde los trabajadores son el activo más importante de toda organización, por eso es necesario saber qué tipo de trabajo realizará y desarrollarlo para que tenga un camino próspero y fructífero y se beneficien mutuamente tanto el recursos humano como la institución logrando obtener los objetivos y metas las cuales se hallan planificado, de ahí la necesidad de realizar un análisis de los procesos de desarrollo del talento humano aplicado en la PUCESE.

### 1.2.1 Análisis

De acuerdo a varias teorías definen al análisis como la forma de realizar un estudio detallado de algún suceso importante, de esta manera se descompone en parte para conocer su composición (Diccionario de la Real Academia de la lengua. 2014. pp. 1-10)

> Por otra parte se considera como un examen o evaluación que se realiza a un lugar específico ya sea en una empresa de manera general o a una persona que desempeñe actividades en un puesto de trabajo, es así que si una persona no realiza un verdadero análisis de la experiencia, a través de sus éxitos y fracasos en su lugar de trabajo, no podrá conocer los motivos de los resultados obtenidos, destinando los mismo a cosas del azar, sin identificar las razones concretas de dichos resultados (Alles, 2006, pp. 65-70).

### 1.2.2 Análisis de Procesos

> Ramió, C. (2016) indica que; Las organizaciones son algo más que objetivos, estructuras, recursos humanos, es decir, son algo más que un conjunto de elementos que configuran una dimensión de carácter "socio técnico". Las organizaciones son también entidades sociales que tienen sus propias dinámicas políticas y que poseen sus propios mitos, valores e ideología, es decir, realidades que tienen sus propios parámetros culturales los análisis organizativos deben tener presente el ámbito "político-cultural" de las organizaciones públicas. (p.3)

Además, agrega hay que añadir un elemento implícito en cualquier análisis organizativo: las estrategias de mejora de los elementos de las organizaciones y de su rendimiento. En efecto, el análisis organizativo tiene como objetivo ayudarnos a comprender mejor las pautas de funcionamiento de las organizaciones, sus debilidades y sus fortalezas y las causas de las mismas (Ramió, C. 2016.p.)

### 1.2.3 Los procesos en las organizaciones

Según Zaratiegui (1999) "los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas" (p. 81)

En la PUCESE cada proceso debe estar documentado y validado por las autoridades para que este pueda tener la certificación respectiva y que todos los integrantes de la institución puedan tener conocimiento y este sea de mucha ayuda en cada caso que amerite.

### 1.2.4 Gestión del talento humano

Según Chiavenato (2009, p.5) define como "La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Tejada (2006, p.117) expresa que "es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno"

> Según Prieto, P. (2013) indica que; El talento es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, es decir añadiéndole valor. Para que se logren resultados superiores, las organizaciones deben de facilitar que el talento de las personas fluya y se libere, para que así aporten el

máximo valor posible y colaboren a la generación de talento organizativo p.18

### 1.2.5 Sistema organizacional

Según Alles (2009) indica que "se refiere a la estructura de roles, de puestos de trabajo de responsabilidades y autoridades, de las jerarquías en el sentido vertical y de tareas en el sentido horizontal".

### 1.2.6 Desarrollo organizacional

Chiavenato. L. (2007), expresa que el contexto de la Administración de recursos humanos (ARH), es al mismo tiempo dinámico y cambiante. La primera característica de este contexto es la complejidad. La manera en que las personas y las organizaciones se relacionan para alcanzar sus objetivos varía de una organización a otra. La segunda característica es el cambio. El mundo atraviesa por grandes cambios y transformaciones en los aspectos económicos, sociales, tecnológicos, culturales y demográficos.p.3

En otro estudio Chiavenato (2000, p. 7) refiere que el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, cooperan unos y con otros y esto les permite lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual

Por ejemplo, Alles (2014, p. 3) hace una comparación entre el método tradicional y la nueva forma de considerar el talento en la organización. "Lo que significa que todo talento humano debe contratarse en función de estrategia organizacional de cada empresa con conocimientos del área donde se puedan desempeñar y ser reforzadas con las respectivas capacitaciones".

Además, Alles (2004, p. 16) expresa que "el talento es un tema de máxima preocupación en el momento actual y parece que los seguirá siendo lo que significa que las organizaciones tienen necesariamente que dedicar tiempo y recursos económicos para mantener a su talento humano en los mejores niveles de

conocimiento y se verá retribuido con el trabajo con y esfuerzo de cada persona por distribuir a los clientes internos y externos".

Los autores que tratan el tema de talento humano conceden gran importancia a los análisis que se desarrolla en la PUCESE, como medio de desarrollo de la organización y de sus miembros a todo nivel.

### 1.2.7 Cultura organizacional

Según Rodríguez, R. (2008) indica que la cultura es un concepto analizado y estudiado desde hace muchos años por los antropólogos culturales, que han desarrollado diversas teorías de variada complejidad. Además, agrega que para muchos la cultura organizacional ha pasado a ser la base del funcionamiento organizacional y una fuente invisible de energía. Y que el éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la dirección. pp. 68-69

### 1.2.8 Comunicación organizacional

Según Castro (2007) la comunicación corporativa puede dividirse en comunicación interna y externa, ya que estos son los ejes fundamentales en los que se basa la disciplina y, además, acercan a las compañías desde una percepción global.

En las empresas a la hora de hablar de la comunicación es importante hacer referencia de la comunicación interna (empleados, jefes, colaboradores); y la comunicación externa (proveedores, clientes, usuarios, jefes y empleados de otras empresas).

### 1.2.9 Comunicación interna y externa

Ongallo, C. (2007), señala que todos los agentes activos de la vida organizativa deben participar constructivamente en la comunicación interna y extra, para ello es necesario fomentar un ambiente propicio en el seno de empresa u organizaciones de este modo se alcanzaran los objetivos propuestos. La comunicación interna va permitir a los miembros de cualquier organización humana interrelacionarse y transmitir información con el objetivo de lograr el fin propuesto por la organización y mejorar la cohesión y relación entre sus miembros (p.4)

Marín, A. L. (1997) según en la sociedad moderna de la información la sociedad de las organizaciones, los seres humanos han aprendido de forma creciente a coordinarse para la realización de muchas tareas. el estudio de la comunicación en las organizaciones tiene su origen en las necesidades prácticas y teóricas de las organizaciones. Además, señala que es necesario tener en cuenta que una buena parte de la comunicación en las organizaciones se hace de las relaciones interpersonales en los grupos (pp. 101-111)

### 1.2.10 Capacitación en las empresas

Para Guiñazú, G. (2004) revela que la capacitación es el medio que permite a la organización interpretar las necesidades del contexto. Hablamos de proceso porque no sucede en forma rápida y puntual, sino en el transcurso de cierto período de tiempo. La capacidad de aprendizaje orientada a la acción es la aptitud hacia un cambio adaptativo expresado a través de una conducta, dado que a través de la acción la persona se adapta al mundo laboral transformándolo, es decir, enfrentando y resolviendo los problemas de trabajo que se presenten, (p.104)

Según, Tamez, H. G., Abreu, J. L., & Garza, E. (2009), consideran a la capacitación que va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo (p.200).

No obstante, se realizan algunas diferenciaciones entre capacitación y desarrollo en el sentido de que se considera desarrollo al acervo profesional de una persona y ese acervo es cualitativamente distinto cuando se habla de capacitación.

Se trata, entonces de vincular los requerimientos de la organización para impartir la capacitación necesaria en consideración de los conocimientos profesionales y se torne en planes de desarrollo de talento humano, a fin de que no se vuelva ineficaz, sino que se genere un verdadero valor agregado en los miembros de la organización.

Si se habla de capacitación, por ejemplo, se puede capacitar a una persona en computación, en temas de secretaría, en definitiva, para que una persona cumpla bien unas tareas que han sido planificadas de antemano.

### 1.2.11 Objetivo de la Capacitación

> López, J. M. G. (2011) expresa que Administrar el recurso humano es la habilidad que podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en la mayoría de las organizaciones.
>
> Si se quiere desarrollar una organización que pueda crear valor a largo plazo irremediablemente hay que enfocarse en la gente, que crezcan y se desarrollen a la par con la organización. Entonces, uno de los factores que podría ayudar a lograr esto, sería contar con un buen sistema integral de capacitación que permita desarrollar en el personal los conocimientos, las habilidades y/o competencias necesarias para que la organización pueda implementar sus estrategias para el logro de los objetivos institucionales, derivados de la planeación estratégica. (p.3)

Además, agrega que la función de administrar recursos humanos es una tarea que precisamente administra a seres humanos, que tienen una serie de características que los hace únicos, con complejos y ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras y en la actualidad deberán definir y establecer objetivos claros, retadores, alcanzables y medibles a corto, mediano y largo plazos de capacitación, alineada y subordinada a la planeación estratégica.

Y discurre que los objetivos y metas a establecer deberán coincidir y apoyar a los objetivos y metas organizacionales, éstos deberán ser comunicados y compartidos con el resto del personal para establecer el compromiso de logro en todos los niveles de la organización o en quienes recaiga la responsabilidad de que se imparta la capacitación en la empresa (López, J. M. G. 201. p.3-4)

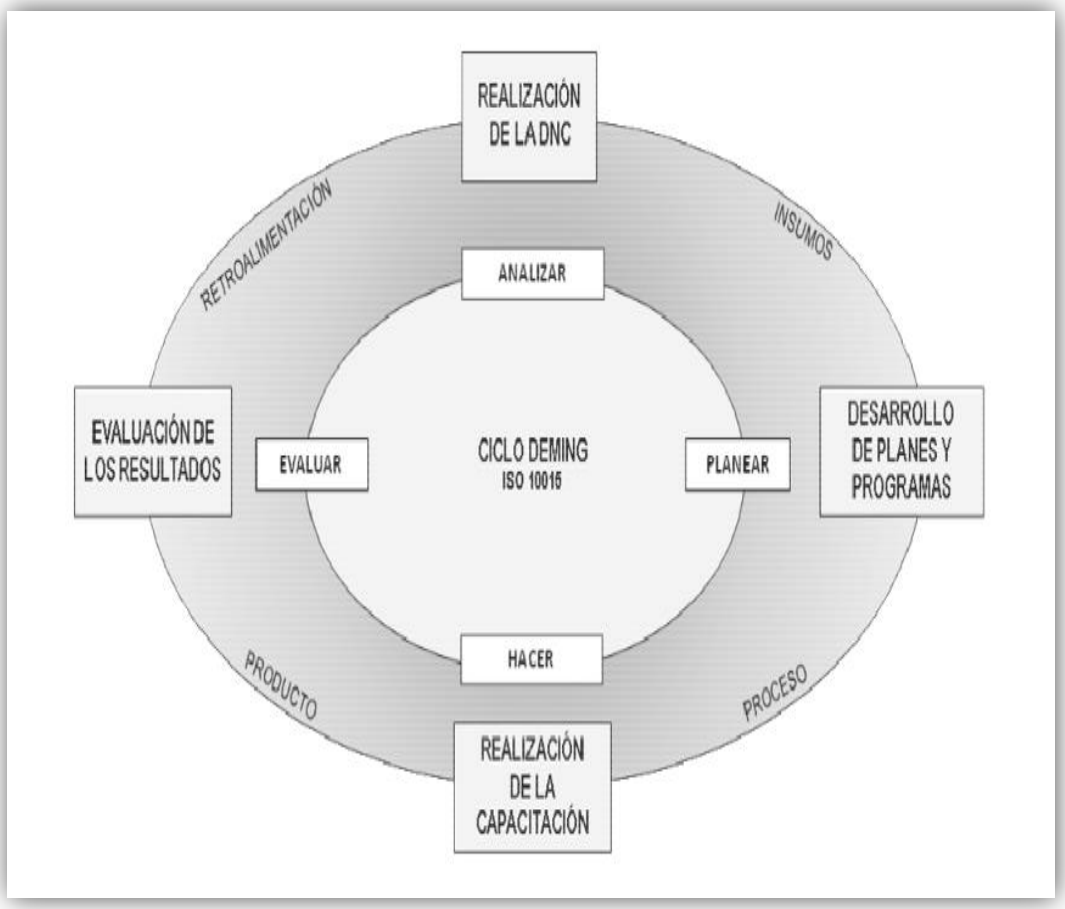



**Figura1:** Etapas de un proceso de capacitación

Fuente: López, J. M. G. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, (p.7).

### 1.2.12 Entrenamiento

Según Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002), considera los siguientes elementos que se deben considerar en el entrenamiento de las personas al pertenecer de la gestión del talento humano:

- Intensa conexión con el negocio de la empresa. La Administración de recursos humanos se está desplazando hacia la planeación estratégica de la empresa, y está desarrollando medios que permitan a las personas caminar hacia los objetivos organizacionales de manera proactiva, lo cual significa la focalización en las áreas de resultado de la empresa. Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones. La participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias (p.10).

- Utilización de mecanismos de motivación y de realización personal. Se están destacando y valorando los objetivos y las necesidades individuales de las personas, y las empresas están (p.11).

- Adecuación de las prácticas y políticas de RH a las diferencias individuales de las personas. La práctica alternativa diseñada de acuerdo con los deseos y necesidades individuales de los empleados gran preocupación por /a creación de valor en la empresa, Creación de valor para el cliente o, incluso, aumento de valor para el contribuyente, (p.12).

- Preocupación por preparar la empresa y a las personas para e/ futuro. Posición proactiva y orientada al futuro para anticiparse a las exigencias y necesidades de la organización, (p.14).

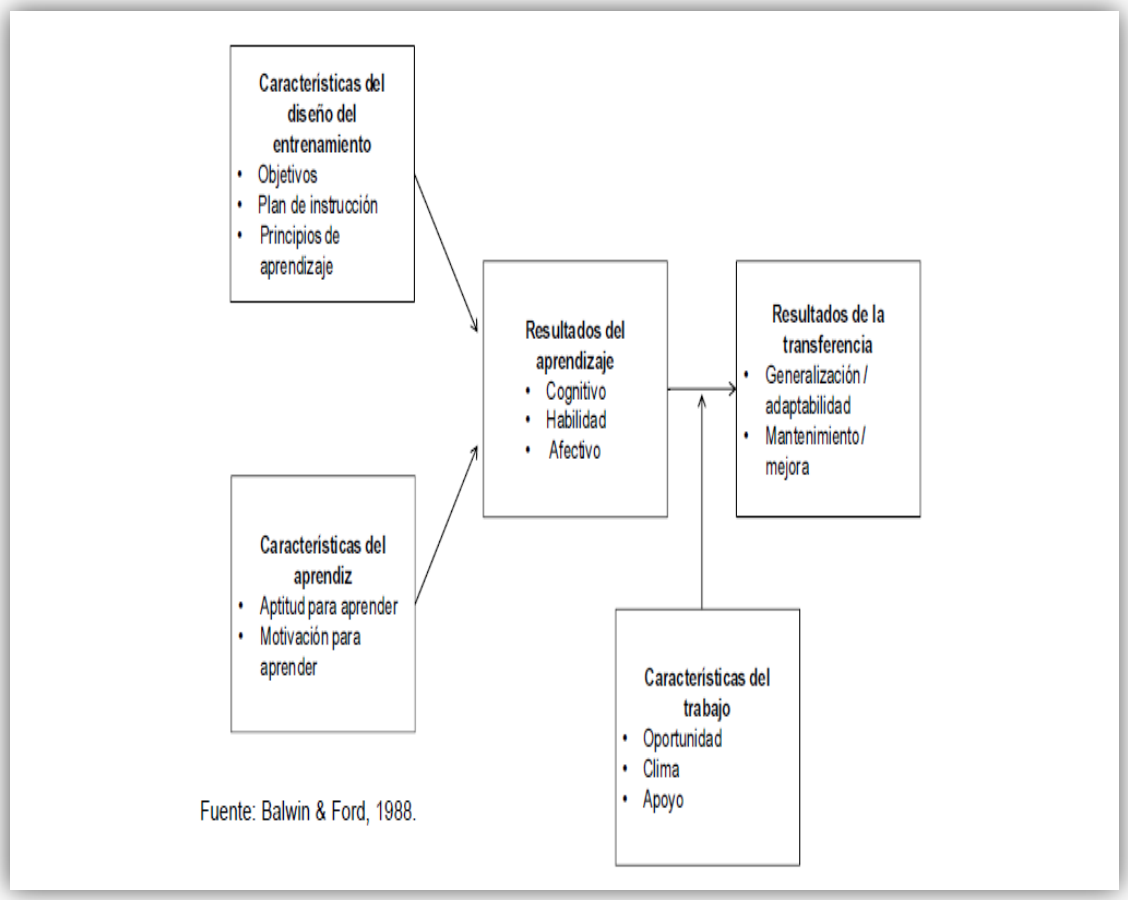



**Figura 2: Modelo de las características que afectan el entrenamiento y sus resultados**

Fuente: Granados, D. D., & Salas, E. (2010). Desarrollo de la literatura de entrenamiento individual y de equipo. *Persona: Revista de la Facultad de Psicología*, (P.46)

### 1.2.13 Educación y autodesarrollo

Según Delords, J. (1997), indica que la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social (p.7).

Además, agrega que la educación debe afrontar este problema porque se sitúa más que nunca en la perspectiva del nacimiento doloroso de una sociedad mundial, en el núcleo del desarrollo de la persona y las comunidades. La educación tiene la misión de permitir a todos sin excepción hacer fructificar todos sus talentos y todas sus capacidades de creación, lo que implica que cada uno pueda responsabilizarse de sí mismo y realizar su proyecto personal. (Delords, J. 1997.p.12).

Según Tobón, S. (2008), se refiere a las competencias que es actuar con base en criterios de calidad establecidos. Las competencias son un enfoque para la educación y no un modelo pedagógico, pues no pretenden ser una representación ideal de todo el proceso educativo, determinando cómo debe ser el tipo de persona a formar, el proceso instructivo, el proceso desarrollador, la concepción curricular, la concepción didáctica, la concepción epistemológica y el tipo de estrategias didácticas a implementar, (p.7).

### 1.2.14 Evaluación del desempeño

Según Campos I, A., & González R. (2010) argumenta que la evaluación del desempeño de los empleados es una herramienta muy útil para conseguir la eficiencia también en la dirección de las organizaciones y se refiere a algunos criterios que se deben de considerar a la hora de la evaluación:

- Se debe informar adecuadamente de lo que se pretende, del proceso y de cómo se debe desempeñar el puesto de trabajo el empleado, con énfasis en la incorporación al puesto de trabajo, durante en el periodo de prueba y después de cada evaluación.

- La evaluación del desempeño se debe realizar a todos los trabajadores y en todos los niveles de la organización.

- Es un proceso sistemático, continuo y constante.

- Se deben tomar decisiones según la información obtenida en la evaluación del desempeño.

- Se debe centrar en los aspectos esenciales del desempeño eficiente del puesto de trabajo.

- Se debe utilizar instrumentos adecuados, válidos y fiables.

- El proceso de evaluación debe ser fiable y valido, sabiendo previamente con claridad y precisión qué se quiere medir y que factores o elementos son fundamentales. Por ello hay que evaluar el proceso y analizar que se mide lo que se pretende y su eficiencia.

- En la evaluación del desempeño se debe tener en cuenta la filosofía y los objetivos

- de la organización, (Campos I, A., & González. 2010.p.68).

## 1.3 Fundamentación Legal

La presente investigación se realizó con el siguiente fundamento legal:

**1.3.1 La Constitución de la República del Ecuador (2008). Sección V. Educación** manifiesta en sus artículos lo siguiente:

**Art. 26.-** La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición

indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

**Art. 27.-** La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

**Art. 28**.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente. Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones.

El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada.

La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

**Art. 29.-**El Estado garantizará la libertad de enseñanza y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.

Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas. (Constitución de Ecuador, 2008, p. 15-16).

Las leyes son claras en la apreciación que se da a la educación y esta tiene que regir conforme a lo establecido, en todos los niveles y en las instituciones que trabajan en

el desarrollo de las capacidades de las personas.

### 1.3.2 Reglamento General de la Ley Orgánica del Sector Público. (2016): Del Régimen Interno de Administración del Talento Humano.

Que en sus artículos se refiere lo siguiente:

**Art. 59. Establece que:**

Permiso para estudios regulares. - La autoridad nominadora concederá permisos de hasta dos horas diarias para estudios regulares siempre que la o el servidor de carrera acredite para el nivel correspondiente y el registro de asistencia periódica a clases, debiendo al final de cada año, nivel o semestre presentar la certificación de la aprobación correspondiente. Para estudios regulares de postgrado se concederá licencia sin remuneración o comisión de servicios con remuneración siempre que la o el servidor demuestre que realiza sus estudios dentro de la jornada laboral, de conformidad con lo que establece la LOSEP y este Reglamento General. En caso de que los estudios contemplen un régimen de estudios presenciales y no presenciales, podrá acumularse en el período de la misma semana el tiempo de dos horas en el día que se requiera de los estudios presenciales. (p.17-18).

**Art. 135. En cuanto al desarrollo institucional, indica que:**

Desarrollo institucional.- Es el conjunto de principios, políticas, normas, técnicas, procesos y estrategias que permiten a las instituciones, organismos y entidades de la administración pública central, institucional y dependiente, a través del talento humano, organizarse para generar el portafolio de productos y servicios institucionales acordes con el contenido y especialización de su misión, objetivos y responsabilidades en respuesta a las expectativas y demandas de los usuarios internos y externos, (p.37).

**Art. 195. En lo referente a la formación y capacitación señala que:**

De la formación y capacitación.- El subsistema de capacitación y formación para el sector público constituye el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para regular los estudios de carrera del servicio público para alcanzar capacitación,

destrezas y habilidades, que podrían realizar las y los servidores públicos acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de una organización, y que aseguran la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, su planificación y los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (p.51).

**Art. 201. Lo que establece de la capacitación y desarrollo profesional**

De la capacitación.- La capacitación y el desarrollo profesional constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales,( p.52).

**1.3.3 Ministerio de Relaciones Laborales. Registro oficial del 2014.Norma técnica de formación y capacitación, (p.p.2-3).**

**Art. 3**. Del proceso de formación y capacitación.

Que es el conjunto de políticas y procedimientos que permite a las y los servidores públicos fortalecer sus competencias, en función de los perfiles exigibles de los puestos establecidos sobre la base de los objetivos institucionales y de Estado. La capacitación será el resultado obtenido del subsistema de evaluación del desempeño, para cubrir las brechas exigibles en los perfiles óptimos de desempeño y los disponibles por la o el servidor, (p.2).

**Art. 8.-**De las Unidades de Administración del Talento Humano. -Tendrán como responsabilidades:

a) Realizar el proceso de detección de necesidades de formación y capacitación;

b) Elaborar el plan anual de formación y capacitación y poner en conocimiento de la máxima autoridad para su aprobación;

c) Calificar y seleccionar los servicios especializados de capacitación con personas naturales y/o jurídicas nacionales o extranjeras;

d) Ejecutar el plan institucional de capacitación debidamente aprobado por la máxima autoridad y presupuestado por parte del Ministerio de Finanzas;

e) Elaborar informes técnicos internos según las exigencias de cada Institución.

f) Elaborar reportes de la ejecución de los eventos establecidos en el plan institucional de capacitación, (p.3).

### 1.3.4 Reglamento de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (2011.p.44).

En el reglamento de la PUCESE establece las siguientes atribuciones de la Dirección Administrativa:

**Art. 16.-**Son funciones de la Dirección Administrativas: Planificar, organizar y dirigir y controlar todos los recursos humanos y físico de la Sede y velar por su seguridad, con miras a su optimización, (p.4).

### 1.3.5 Reglamento Interno de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas. (2017. pp.8-10)

**Art. 40.-**La Universidad podrá conceder permisos a sus trabajadores para cursar estudios superiores de tercer y cuarto niveles en la propia institución, en otra institución o en el exterior. Además, y de conformidad con la reglamentación respectiva, podrá conceder becas para financiar parcialmente los estudios, (p.8).

**Art. 41.-**Si el programa de estudios implica la utilización de horas laborables, la PUCESE podrá compensar esas horas fuera del horario regular, sin derecho a remuneración adicional, (p.8).

**Art. 42.-**Les permisos para estudios regulares se harán efectivos previa conformidad del jefe inmediato del trabajador solicitante y aprobación de la unidad administrativa encargada de la gestión, (p.8).

**Art. 43.-**A más de los permisos señalados en el presente Reglamento, la PUCESE concederá permisos remunerados al trabajador únicamente en los casos previsto en el Código del Trabajo, para lo cual el trabajador deberá dar aviso a su jefe inmediato con la debida anticipación, indicando el motivo del permiso y el tiempo que se dé emplearse en él. La PUCESE podrá verificar las causas del permiso, (p.10).

**Art. 52.-**La Dirección Administrativa y de Talento Humano, de acuerdo con sus requerimientos, brindará capacitación y entrenamiento a los trabajadores, conforme al Plan Anual de Capacitación que será elaborado por esa Dirección, (p.10).

## 1.4 Revisión de estudios previos

En la investigación realizada por Rodríguez, F. B., & Giraldo, C. M. Á. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas-Colombia. indica que:

> El estudio sobre redes empresariales y la innovación empresarial ha cobrado especial interés en la literatura reciente; en particular, el recurso humano como un aspecto vital que contribuye al desarrollo de redes de conocimiento e innovación dentro de las redes empresariales. El artículo estudia la relación entre el nivel de formación del recurso humano y los vínculos entre empresas como determinantes del desempeño innovador empresarial. La innovación empresarial. La importancia del recurso humano en el éxito de las empresas es ampliamente reconocida en la literatura. Aspectos como las capacidades y competencias distintivas de las personas que laboran en la organización resultan cruciales para la competitividad empresarial, aspecto que ha sido subrayado desde el surgimiento de la teoría de recursos y capacidades. (p.p 206-2016)

Es evidente que, al realizar un diagnóstico en la PUCESE, reflejará la importancia del recurso humano en una organización y el vínculo entre empresas como determinante del desempeño innovador empresarial. A la hora de terminar la presente investigación se podrá establecer la necesidad del desempeño innovador como parte del crecimiento empresarial que se deben aplicar en la PUCESE.

En otra investigación Muro, M. L., & Medina, H. S. (2017). Investigación en comunicación en Cuba: una caracterización desde lo institucional, cognoscitivo y cultural. Indica que:

> A partir de las últimas investigaciones se puede afirmar que la comunicación como dominio nació interdisciplinar y ese sería un espacio a favor del pensamiento transdisciplinar, constituyéndose en un tema transversal para las ciencias sociales y humanas, a la cultura global, eje de comprensión e intervención de la política, la cultura y el desarrollo. El desarrollo de la investigación en comunicación en el mundo ha propiciado, y aún lo hace, un debate sobre su estatuto disciplinar con posiciones que van desde el pancomunicación, hasta la no relevancia de los estudios al respecto, y donde no existe un acuerdo de cómo mirar y entender hacia el interior del dominio y hacia lo externo la posición que ocupa la comunicación en la sociedad, (p.85).

Es evidente que la comunicación cumple un papel predominante y necesario en todos los contextos internacionales, nacionales y locales, la comunicación interna y externa en las organizaciones, como un espacio a favor del desarrollo del talento humano.

En otro estudio realizado por (Rodríguez, M., Bermúdez, E., & Vásquez, H. 2016), de acuerdo a la Investigación realizada en Universidad Estatal de Milagro de Ecuador.

Se refiere a la importancia de centrar el debate académico en materia de la Gestión de los Recursos.

> Dentro de esta variedad de aspectos que han sido tratados en relación con la Gestión de Talento Humano, esta investigación se centró en el análisis de las particularidades de las PYMES: Se partió de la hipótesis previa de que este tema había sido poco tratado dentro de los trabajos relacionados con las PYMES en que se han analizado, por ejemplo: La innovación la Responsabilidad Social Empresarial en las PYMES, financiamiento. (p.438)

Cabe indicar que la gestión del talento humano representa un espacio para la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo, efectividad apoyo la formación y capacitación, al emprendimiento de todos los integrantes de la institución en este caso la PUCESE.

## 1.5 OBJETIVOS

### 1.5.1 Objetivo general

Analizar los procesos de desarrollo del talento humano que se han aplicados en la PUCESE.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Recopilar información referente de los procesos de desarrollo aplicados al Talento Humano.
- Describir los procesos de desarrollo del Talento Humano en la PUCESE.
- Determinar los procedimientos que aplican el departamento de la Dirección Administrativa para el desarrollo del talento humano.

# CAPITULO 2

## 2.1 METODOLOGÍA

El presente estudio se realizó en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, ubicada en la calle Espejo y subida a Santa Cruz, institución de Educación Superior, con categoría "B" y con personería jurídica de derecho privado, autónoma, sin fines de lucro, constituida en un Sistema Nacional Universitario (PUCE), con una Misión que:

a) es una comunidad académica que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.

b) presta particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco, propugna el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y sus valores trascendentes, apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia, promueve la preservación del medio ambiente y el respeto a la vida.

c) goza de la autonomía inherente a su condición de universidad, que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente. Ejerce dicha autonomía con responsabilidad, y consiguientemente cumple con la rendición social de cuentas, tal y como lo determina la Ley.

d) garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.

e) dirige su actividad hacia la formación integral del ser humano. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y éticamente para el servicio a la sociedad en el ejercicio profesional y en el compromiso con el desarrollo sustentable del país.

f) pretende la integración del saber mediante el examen de la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica y propiciando, al mismo tiempo, el diálogo entre estas para que se enriquezcan mutuamente.

g) promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales a través del diálogo y la participación, de conformidad con el presente Estatuto.

h) como universidad particular ofrece una alternativa específica en el ámbito académico conforme a su propio Estatuto y reglamentos.

i) como universidad católica, se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentales; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales, religiosos y la praxis cristiana.

Se han definido objetivos estratégicos para todos los ejes, como son: docencia, investigación, vinculación con la colectividad y administrativo, para cumplir con la misión descrita en el Estatuto institucional.'' La PUCE (PUCE, 2016).

Tomando como referencias los principios orientadores de la Institución, se inicia la investigación propuesta que es el Análisis de los Proceso de Desarrollo del Talento Humano aplicados en la PUCESE, con el fin de determinar acciones y que contribuyan a los objetivos de la organización en todas sus áreas de acuerdo al trabajo que desarrollan.

### 2.1.1 Método de investigación

El presente estudio se enmarcó en la utilización de los métodos científicos cuantitativo y cualitativo; mediante las la interpretación y análisis de problemáticas referentes a procesos de desarrollo del Recurso Humano de la PUCESE, desde la parte cuantitativa se procesaron datos numéricos estadísticos, que permitieron determinar cómo se realizan los procesos y si estos son los adecuados para la elaboración de cada trabajo teniendo los conocimientos necesarios para cada área. Y desde la parte cualitativa se analizó la información con interacción de las autoridades entrevistadas.

### 2.1.2 Tipo de investigación

Esta investigación procura nivelar y saber si los procesos que se ejecutan en la PUCESE son los adecuados y para esto se realizaron los siguientes tipos de investigación.

Investigación descriptiva. - permitió recolectar información de los individuos que laborar en la PUCESE ya que se analizaron sus costumbres y sus actitudes al realizar sus trabajos.

La investigación es de tipo exploratorio, por cuanto se realizaron trabajos de investigación previos para adquirir conocimientos sobre el problema planteado, puesto que este tipo de estudio constituye el primer paso para realizar un trabajo claro y preciso.

### 2.2 Universo y muestra

Para el desarrollo de esta investigación, se definió la población de la PUCESE conformada por Docentes, Directivos, Administrativos y Personal de Servicios, con dedicación tiempo completo y medio tiempo, constituyéndose en el universo de la investigación propuesta.

Se consideró a la comunidad universitaria de la PUCESE como población, y se sacó como muestra los siguientes datos.

### 2.2.1 Población

**Tabla 1: Población de la PUCESE**

| INFORMANTES | INSTRUMENTO | POBLACIÓN |
|---|---|---|
| Autoridades | Entrevistas | 6 |
| Docentes | Encuestas | 110 |
| Administrativos | Encuestas | 54 |
| **POBLACIÓN TOTAL** | | **170** |

### 2.2.2 La muestra

No se aplicó muestra alguna en virtud que la población no amerita tomar una muestra y tampoco fue necesario realizar un muestreo, ya que se tomó como referencia a todos los individuos de la población, porque todos reúnen las mismas características, por ser docentes y administrativos y de servicios, de la misma Institución PUCESE.

Por lo tanto, la población corresponde a un total de 170 participantes conformados por docentes, administrativos y de servicios, de los cuales el 55 % son mujeres y el 45 % son hombres, comprobando que el género femenino predomina la institución.

## 2.3 Técnicas e Instrumentos de investigación

En el presente trabajo de investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

**2.3.1 Entrevista. -** Se entrevistaron a todas las Autoridades de la Sede universitaria, para poder obtener información valiosa que ayudo a la fundamentación en el trabajo de investigación que se desarrolló estos datos muy importantes sirvieron para la obtención de información lo cual se refleja en las conclusiones.

**2.3.2 Encuesta. -** Se las aplicaron a docentes, personal administrativo y de servicios de la Sede universitaria, para la obtención de información que ayudó a concluir con la investigación del trabajo permitiendo saber cuáles son los puntos débiles en donde hay que enfocarse y darle alternativas a las autoridades para solucionar problemas que se evidenciaron en la investigación.

En este caso se aplicó directamente a los trabajadores y a los docentes y directivos de la PUCESE, para ello se utilizó un cuestionario estructurado con pregunta cerrada y de opciones múltiples, dicho cuestionario fue validado por docentes universitarios expertos en el área de la gestión de los procesos de administración de empresas, como son: Mgt. María de Lourdes Solís, Mgt. Freddy Betancourt, Mgt. José Luis Vergara, quienes dieron su aval como instrumentos válidos y fiables.

Con la información recogida se procedido a realizar la tabulación a través del sistema informático Excel, para su posterior análisis e interpretación de la información, que

conduzcan a establecer las principales conclusiones, recomendaciones y la proyección de la propuesta alternativa.

# CAPÍTULO 3

# ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para el análisis e interpretación de los resultados de la información obtenida a través de la encuesta y la entrevista la que se aplicó a los docentes, administrativos y autoridades de la PUCESE, los resultados se los presenta mediante tablas que ilustran las diferentes variables consideradas para esta investigación, los datos son presentados en forma de porcentajes.

Con respecto a rango de edad que poseen los trabajadores de la PUCESE se pudo comprobar que una gran cantidad de trabajadores de la PUCESE es personal joven, según lo detalla la tabla # 2

**Tabla 2: Rangos de edades del talento humano encuestado**

| Edades | n° | % |
|---|---|---|
| 18-33 | 38 | 28% |
| 34-50 | 78 | 57% |
| 51 o más | 22 | 16% |
| TOTAL | 138 | 100% |

**Fuente:** Encuesta realizada a docentes y personal administrativo de la PUCESE.

De los datos proporcionados por el personal docente y personal administrativo en cuanto al nivel de estudio. A continuación, se demuestra los datos # 3

El nivel de estudios de los trabajadores de la PUCESE es muy alto ya que el 64 % tiene título de cuarto nivel y un 28 % de tercer nivel y se encuentran preparados de acuerdo a las exigencias de la ley.

**Tabla 3: Nivel de estudio más alto**

| Nivel de estudios | n° | % |
|---|---|---|
| Sin estudios | 0 | 0% |
| Primaria | 4 | 3% |
| Secundaria | 8 | 6% |
| Tercer nivel | 38 | 28% |
| Cuarto nivel | 88 | 64% |
| TOTAL | 138 | 100% |

**Fuente:** Encuesta realizada a docentes y personal administrativo de la PUCESE.

En cuanto a las capacitaciones que reciben el personal docente y administrativo en relación a la función que cumplen, se pudo comprobar que el 54 % reciben algunas veces, pero un 12 % de los encuestados revelaron que nunca han recibido capacitaciones de las funciones que desempeña y se puede observar en la tabla: # 4

**Tabla 4: capacitaciones de las funciones que realiza**

| **Frecuencia** | n° | % |
|---|---|---|
| Nunca | 16 | 12% |
| Algunas veces | 74 | 54% |
| Casi Siempre | 20 | 14% |
| Siempre | 28 | 20% |
| TOTAL | 138 | 100% |

**Fuente:** Encuesta realizada a docentes y personal administrativo de la PUCESE.

En cuanto a conocer la frecuencia que reciben capacitación los docentes y el personal administrativo se presentan la siguiente tabla con los siguientes resultados:

Determinando los períodos de capacitaciones lo cual reciben los trabajadores de la PUCESE se pudo comprobar que el 47 % es decir 65 personas se les capacitan semestralmente, y un porcentaje también significativo del 31% indica que reciben anualmente capacitación mientras que el dato del 9 % manifestó que nunca ha recibido una capacitación de la institución; según la refleja la tabla # 5

**Tabla 5: Cada que tiempo recibe capacitaciones**

| Frecuencia | n° | % |
|---|---|---|
| Nunca | 12 | 9% |
| Semanal | 0 | 0% |
| Mensual | 1 | 1% |
| Trimestral | 17 | 12% |
| Semestral | 65 | 47% |
| Anual | 43 | 31% |
| TOTAL | 138 | 100% |

**Fuente:** Encuesta realizada a docentes y personal administrativo de la PUCESE.

En la pregunta que se realizaron a trabajadores de la PUCESE sobre el tipo de capacitaciones que ha recibido, manifestaron que han realizado diferentes capacitaciones en un sin número de temas, de los cuales obtuvieron nuevos conocimientos y también reforzaron conocimientos que, con una retroalimentación de todos los temas, se pueden poner en práctica en cada área de trabajo donde se labora y se detallan a continuación en la taba # 6

**Tabla 6: Tipo de capacitaciones ha recibido**

| Frecuencia | n° | % |
|---|---|---|
| Formación Psicopedagógica e innovación educativa. | 30 | 13% |
| Formación en Tecnologías de la información y comunicación. | 58 | 25% |
| Formación en investigación y Gestión de Proyectos. | 36 | 16% |
| Formación en Salud y Seguridad laboral. | 46 | 20% |
| Formación en Gestión, dirección y administración de procesos. | 25 | 11% |
| Formación técnica y especializada por dominio académicos. | 34 | 15% |
| Total | 229 | 100% |

**Fuente:** Encuesta realizada a docentes y personal administrativo de la PUCESE.

Al preguntarle a los docentes y al personal administrativo en cuanto a la pregunta si las capacitaciones le ayudan a mejorar en su desempeño laboral.

En cuanto a la pregunta que indicaban que las capacitaciones le ayudan a mejorar en su área de trabajo, un 65% de los encuestados opinan que las capacitaciones si le ayudan otro porcentaje significativo del 23% complementan la información que si le ayuda las capacitaciones en lo personal, y otro porcentaje del 12% indica que también le ayuda en el ámbito familiar; estos datos se reflejan en la tabla # 7

**Tabla 7: Las capacitaciones le ayudan para mejorar**

| **Frecuencia** | n° | % |
|---|---|---|
| Como persona | 40 | 23% |
| En su área de trabajo | 111 | 65% |
| En lo familiar | 20 | 12% |
| TOTAL | 171 | 100% |

**Fuente:** Encuesta realizada a docentes y personal administrativo de la PUCESE.

Los docentes y el personal administrativo responden acerca del tipo de capacitación que les gustaría recibir, un buen número de los encuestados, el 74% opinan que prefieren recibir capacitaciones en su área de trabajo, y un 16% prefieren las capacitaciones relacionadas la calidad de persona; como se detalla en la tabla # 8

**Tabla 8: Qué tipo de capacitaciones le gustaría asistir**

| **Área de preferencia** | n° | % |
|---|---|---|
| Ninguna | 0 | 0% |
| De su área de trabajo | 123 | 74% |
| Sobre la persona | 27 | 16% |
| Otra área de trabajo | 17 | 10% |
| TOTAL | 167 | 100% |

**Fuente:** Encuesta realizada a docentes y personal administrativo de la PUCESE.

En cuanto al apoyo que reciben los docentes y el personal administrativos de sus jefes para su crecimiento personal, un 80 % de las personas encuestadas manifestó que su jefe inmediato sí les apoya en su crecimiento como persona y desea que se desarrollen logrando obtener un mejor crecimiento de conocimientos en la especialidad que crean conveniente, pero el resto del porcentaje manifestó diferentes puntos de vista respeto a sus jefes en cuanto a la pregunta que se realizó y se resume en la siguiente en la tabla # 9

**Tabla 9: Apoyo del jefe en su crecimiento como persona.**

| **Valoración** | n° | % |
|---|---|---|
| Si | 111 | 80% |
| No | 27 | 20% |
| TOTAL | 138 | 100% |

**Fuente:** Encuesta realizada a docentes y personal administrativo de la PUCESE.

Al preguntarle a los docentes y al personal administrativos sobre la forma de como la Universidad ha contribuido en su desarrollo, de los datos agrupados se demuestra que el 75 % de las personas encuestadas indican que se desarrolla mediante capacitaciones y en estudios, el 17% indica que la universidad le dé un reconocimiento monetario por los aportes en investigación y el 8 % del personal de la PUCESE se ha desarrollado mediante ascenso de puesto; como se indica en la tabla # 10

**Tabla 10: La Universidad le ha desarrollado.**

| Área de influencia | n° | % |
|---|---|---|
| Capacitación | 134 | 75% |
| Estudios | | |
| Monetario | 31 | 17% |
| Ascenso de puesto | 15 | 8% |
| TOTAL | 180 | 100% |

**Fuente:** Encuesta realizada a docentes y personal administrativo de la PUCESE.

.

Para conocer si la Universidad lo capacita en su área de trabajo, a continuación, se presenta tabla donde indican los datos proporcionados por los docentes y el personal administrativo. El 56 % de los encuestados indican que algunas veces reciben capacitación, 27 % que si reciben capacitación siempre y casi siempre y el 17 % supo decir que nunca han recibido capacitación; Como se detalla en la tabla # 11

**Tabla 11: La Universidad lo capacita en su área de trabajo**

| **Frecuencia** | n° | % |
|---|---|---|
| Nunca | 24 | 17% |
| Algunas veces | 77 | 56% |
| Casi siempre | 37 | 27% |
| Siempre | | |
| TOTAL | 138 | 100% |
| | | |

**Fuente:** Encuesta realizada a docentes y personal administrativo de la PUCESE.

Para conocer si la Universidad financia las capacitaciones a los docentes y al personal administrativo, los resultados obtenidos el 40% de las personas encuestan indican que las capacitaciones las financia la Institución, el 44% son capacitaciones cofinanciadas entre la institución y recursos propios. Y el 16% son financian con recursos propios; así lo señala la tabla # 12

**Tabla 12: Financiamiento de las capacitaciones**

| **Frecuencia** | n° | % |
|---|---|---|
| Recursos propios | 22 | 16% |
| La institución | 55 | 40% |
| Institución/recursos propios | 61 | 44% |
| TOTAL | 138 | 100% |

**Fuente:** Encuesta realizada a docentes y personal administrativo de la PUCESE.

## 3.1 Análisis e interpretación de las entrevistas realizadas a las Autoridades de la PUCESE

### 3.1.1 Entrevista realizada al Pro-Rector

El señor Pro-Rector de la PUCESE manifestó lo siguiente en cuanto a los procesos y a las capacitaciones: Que si hay levantados procesos y están en transcurso de ajuste para poder sociabilizarlos lo cual estos procesos son muy necesarios y permiten saber qué es lo que tiene que hacer, cuáles son los roles y en qué tiempo debe realizarlo para que el trabajo mejore cada día.

En cuanto a las capacitaciones de su personal no hay muchas, pero se va avanzando y mediante se brinden más capacitaciones a todo el personal se irá mejorando y poniendo al punto para lograr un mejor servicio lo cual se verá retribuido en los estudiantes y en la familia de cada trabajador. (Urbina, A.2017)

### 3.1.2 Entrevistas a la Directora Académica

La Directora Académica considera que sí cuenta con planes de desarrollo del talento humano como son procesos de actualización, perfeccionamiento del personal docente y esto es una propuesta formativa para todo el personal y pueda desarrollarse logrando dar un rendimiento óptimo para sus estudiantes.

Considera que los procesos de desarrollo son fundamentales ya que una actualización constantemente hace lograr el éxito y un docente preparado puede rendir a un cien por ciento.

También manifestó que son muy fundamentales y cuenta con una persona encargada de ir definiendo mejor los procesos de desarrollo que tienen que ver con lo académico, aunque no están debidamente implementados. Claro que hay que tener en cuenta que el trabajo de las diferentes áreas de la PUCESE coordinadamente lograra que se realice un mejor trabajo.

El trabajo mejorará cuando los procesos estén implementados. Las capacitaciones son muy frecuentes y son dedicadas a la formación personal.

Mantener un diagnóstico y una planificación del desarrollo del personal más ajustado a la realidad y una conciencia de los procesos de desarrollo y lo que implica ser docente universitario saber que hay que estar desarrollándose permanentemente y no

quedarse estancado. (Bernabé, M.2017)

### 3.1.3 Entrevista dirigida a la Directora Administrativa y de Recursos Humanos.

(Primer momento de la entrevista. 09-02-2017)

La directora administrativa y de recursos humanos, indica que esté departamento es uno de los pilares en cuanto a desarrollo del personal la directora indicó que hay levantamiento de proceso, pero no están aprobados.

Que existan procesos levantados y ayudarían mucho a la PUCESE en cada una de sus áreas ya que se mejorarían los tramites, los procesos serían más eficientes ya que estos mejoran el rendimiento de cada trabajador ya que todos los trabajos se realizarían en el orden que deben ser.

En el 2012 se realizó un plan de capacitación con el apoyo de (Tácticas consultoras Ing. Omar Vaca), lo cual ayudó a conocer las necesidades de cada trabajador, de allí en adelante las capacitaciones son esporádicas por cuestiones de tiempo, del calendario de actividades que se realiza en la PUCESE. (Segovia, M.2017)

(Segundo momento de la entrevista. 08/05/17)

Los responsables de la implantación de los procesos del desarrollo del talento Humano definen las funciones y responsabilidades de cada una de las personas implicadas.

En cuanto a las responsabilidades en la práctica deberían hacerlo, pero no se lo hace, pero en cuanto a los docentes se lo realiza en parte ya que se solicita a cada director de escuela que elabore el perfil del puesto luego recursos humanos revisa y si falta algo más se complementa para luego aplicarlo.

Sobre la gestión administrativa proporciona al profesorado, administrativos y de servicio en tiempo y forma los recursos necesarios para cumplir los objetivos de la institución.

Indica que si, que la gestión administrativa con algunos altos y bajos, pero no en su totalidad en cuanto a los administrativos, pero en cuanto a los docentes se crea un

malestar al cambiarlos de puesto y ellos no saben dónde se ubicarán, pero esto sucede porque no cuentan con la gestión de recursos humano sino de otras personas y no realizan el trabajo como debe de ser en cuanto a los lugares donde se colocarán para realizar su trabajo.

En lo que respecta a los responsables de la gestión administrativa realizan y conservan el registro del seguimiento de todos los trabajadores: tiempos de acceso, niveles de participación, cumplimiento de tareas, etc.

Refiere que Algunos jefes lo hacen, pero debería haber un seguimiento de capacitaciones que se dan a su personal e irlos evaluando continuamente, en cuanto a los tiempos de acceso hay personal que no sabe cuándo inicia su contratación peor cuando termina, en cuanto al cumplimiento de tareas de pronto ya que afecta en el cumplimiento de su trabajo.

En cuanto a conocer si la dirección administrativa asegura el adecuado funcionamiento y actualización de los recursos tecnológicos necesarios para el cumplimiento de las actividades y la oportuna comunicación.

Indica que esto no está a cargo de la dirección administrativa, esto está a cargo de la jefatura de adquisiciones y activos fijos que es parte de la dirección financiera, es por eso que no puedo definir un adecuado funcionamiento, en la estructura debe revisarse para que sea la dirección administrativa y de recursos humanos que tiene que realizar esto.

En lo que respecta a que la dirección administrativa programa promueve la creación de espacios de comunicación sincronía y asíncrona abiertos para todo el personal que labora en la PUCESE.

Señala que no hacemos esto lo realiza el departamento de publicaciones (Segovia, M.2017).

### 3.1.4. Entrevista realizada a la jefa del Departamento Financiero.

La jefa del departamento financiero considera que la PUCESE no oferta planes de

desarrollo para su personal ya que no se cuenta con esto, pero si ve que su personal necesita desarrollarse en algún tema busca la forma para se preparen ya sea trayendo al capacitador o enviando a alguien a capacitar y este que pueda brindar esos conocimientos a su demás personal, cubriendo la falencia que se tiene y brindar un mejor trabajo.

Los procesos de desarrollo son muy necesarios ya que las personas que no se capacitan se quedan estancadas y desactualizadas, la actualización de conocimientos da mucha seguridad y eficiencia en los resultados.

Este departamento cuenta con procesos y estos se los van rediseñando para lograr reducir tiempo y poder tener una mejora continua y no encontrarse con un cuello de botella.

La PUCESE no tiene un plan y no existe una base de datos que diga cuáles son las capacitaciones que necesita cada persona o cada área de trabajo.

La PUCESE tiene que dinamizarse y contar con planes de desarrollo para todo el personal y esto ayudará a lograr los objetivos de la institución. (Vélez, M.2017).

### 3.1.5. Entrevista realizada a la Secretaria General

La señora Secretaria General supo responder a las preguntas que se le realizaron manifestando lo siguiente:

En el departamento de secretaría general sí cuentan con procesos de desarrollo, los cuales ayudan a diversos trabajos y a gestionar y realizar un mejor trabajo en el día a día en cada una de las tareas que se desarrollan las cuales son importantes ya que se las hace efectivamente logrando los objetivos que se plantean. También indico que no cuentan con levantamientos de procesos y el trabajo se lo realiza mecánicamente ya que se han acostumbrado a realizarlo, pero le gustaría que se levanten procesos y se los socialice.

Las capacitaciones no son frecuentes en el departamento que lidera, aunque buscan como capacitarse y aprender un poco más para dar un valor agregado. (Demera,

M.2017).

### 3.1.6 Entrevista dirigida a la Jefa de Biblioteca

La jefa de biblioteca manifestó que si cuenta con un proceso de desarrollo y este les ayuda a saber cómo empezar y como terminar el trabajo ya que los procesos son muy necesarios ya que se interactúa con todos los integrantes. El personal se está desarrollando constantemente en diferentes campos como en lo personal y laboral.

Siempre hay que estar monitoreando, si los procesos son los adecuados y si no son así irlos rediseñando para que sean los mejores ya que el mundo es tan cambiante y hay que estar actualizado para desarrollar mejor cada trabajo. (Morcillo, E.2017).

## ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADA A LAS AUTORIDADES DE LA PUCESE

**Tabla. 14**

| ITEM | Pro-rector | Directora Académica | Directora Administrativa y de RRHH | Directora Financiera | Secretaria General | Jeja De Biblioteca |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Respuesta** | **Respuesta** | **Respuesta** | **Respuesta** | **Respuesta** | **Respuesta** |
| PROCESOS DE DEARROLLO DEL TALENTO HUMANO | Si hay procesos de desarrollo | Si hay procesos de desarrollo, y hay asignada una persona encargada de ir definiendo los procesos | Si hay procesos de desarrollo | Si hay procesos de desarrollo, pero debería haber para todos los trabajadores | Si hay procesos de desarrollo | Si hay procesos de desarrollo |
| PLANES DE CAPACITACIÓN | Si hay, pero no muchas y se va avanzando. | Si cuenta con planes de capacitación, y son muy frecuentes y son dedicadas a la formación personal | Si cuenta con planes de capacitación | Si tiene un plan de capacitación, pero no hay una base de datos que diga cuales son las capacitaciones que necesita cada persona. | Si hay capacitaciones, pero no son frecuente s en el departamento que di que lidera. | Si cuenta con planes de capacitación |
| DIAGNOSTICO Y UNA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO DEL PERSONAL | Los procesos son muy necesarios que nos dan un diagnóstico de cómo proceder | Mantener un diagnóstico y una planificación de desarrollo personal más ajustado a la realidad | El departamento es uno de los pilares en cuanto al desarrollo del personal | No tiene una planificación de desarrollo para su personal | Que no hay un levantamiento de proceso y que y el trabajo se lo realiza mecánicamente | Que el personal se está desarrollando constantemente en diferentes campos, laboral y personal |

1- En la tabla comparativa # 14 se analiza las acciones que se dan para el desarrollo del talento humano, (docentes, administrativo y personal de servicio) en el primer ítem que hace referencia a los procesos de desarrollo del talento humano, las Autoridades concuerdan en que si existe procesos de desarrollo del talento humano además que existe una persona asignada para llevar el seguimiento al proceso, por otro lado, manifiestan que a pesar que existen los proceso hace alta incluir a todos los trabajadores.

2- En el segundo ítem se refiere a los planes de capacitación, en la entrevista las autoridades indicaron que la Institución si tiene un plan de capacitación, pero que necesita ir avanzando, que las capacitaciones son muy frecuentes y están dedicadas a la formación personal, sin embargo las capacitaciones específicas para cada área, en este caso secretaria no son frecuentes y a pesar que hay un plan de capacitación hace falta una base de datos, para conocer qué tipo de capacitación necesita cada trabajador.

3- En el tercer ítem tiene que ver con diagnóstico y una planificación del desarrollo del personal, en la entrevista a las Autoridades se refieren a que los procesos nos dan un diagnóstico de cómo proceder y además hay que tener un diagnóstico y una planificación más ajustada a la realidad, que el personal se está desarrollando en todos los campos. Y que el departamento de RRHH es el pilar más fuerte, sin embargo, aquello difiere de la opinión de otras Autoridades entrevistadas, que opinan que no hay una planificación de desarrollo para su personal, que los trabajos aún se los realiza mecánicamente.

4- Por último, se profundizó la entrevista con preguntas dirigidas a la Directora Administrativa y de Recursos Humanos, para complementar la información en temas inherentes a las actividades que el departamento realiza para el desarrollo del Talento humano.

    a- En cuanto a la definición de las funciones y responsabilidades de cada una de las personas, la directora manifiesta que no se lo hace, que en el

caso de los docentes son los directores los que realizan la selección conforme al perfil y el departamento complementa los documentos.

b- Para conocer si la dirección administrativa proporciona los recursos necesarios a los trabajadores, la entrevistada responde que sí se los realiza, pero con algunas dificultades sobre todo con los docentes, cambios de puesto, espacios físicos entre otros.

c- La entrevistada se refiere al seguimiento que se realiza a los trabajadores y ella manifiesta que, si se lo realiza por departamento y se debería hacer seguimiento de manera frecuente a las capacitaciones, al acceso de los trabajadores y al cumplimiento de tareas.

d- En cuanto al adecuado funcionamiento y el uso de recursos tecnológicos, se refiere a que no es competencia del departamento lo encargados de esta función es el departamento financiero, pero se podría revisar a que departamento compete esta función.

e- En lo referente a que, si el departamento programa y promueve espacios de comunicación, ella indica que no lo hace y que de ello está encargado el departamento de relaciones públicas.

## CAPÍTULO 4

## DISCUSIÓN

Una vez realizada la interpretación y análisis de los resultados de la investigación, se presenta la discusión de los resultados que se obtuvieron en relación con otros estudios previos.

En cuanto a dar cumplimiento al objetivo específico 1 que es, "Recopilar información referente a los procesos de desarrollo aplicados al Talento Humano", se tomaron preguntas en la encuesta y en las entrevistas relacionadas al nivel de estudio, formación recibida en las capacitaciones, definición de funciones, promoción de espacios de comunicación.

Según Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002), manifiesta que la utilización de mecanismos de motivación y de realización personal. Se están destacando y valorando los objetivos y las necesidades individuales de las personas, y las empresas (p.11).

Y se pudo establecer que es 92% de los trabajadores tienen un nivel alto ya que tienen títulos de cuarto nivel y tercer nivel y se encuentran preparados de acuerdo a las exigencias de la ley. En cuanto a las capacitaciones que reciben el personal docente y administrativo en relación a la función que cumplen, se pudo comprobar que el 54 % reciben frecuentemente capacitación, pero la mayoría no son acordes a la función que desempeñan, ya que son en diferentes temas generales pero que les ayuda a obtener nuevos conocimientos. En la definición de las funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores no se lo hace adecuadamente pero que en el caso de los docentes son los directores los que realizan la selección conforme al perfil. Además, el Departamento no programa y promueve espacios de comunicación, síncrona y asíncrona abiertos para todo el personal que labora. Además, Marín, A. L. (1997) indica que la sociedad moderna de la información la sociedad de las organizaciones, los seres humanos han aprendido de forma creciente a coordinarse para la realización de muchas tareas. El estudio de la comunicación en las organizaciones tiene su origen en las necesidades prácticas y teóricas de las organizaciones.

Para dar respuesta al cumplimiento del objetivo específico 2. “Describir los procesos de desarrollo del Talento Humano en la PUCESE”, se tomaron algunos criterios y resultados, apoyos de los jefes inmediatos al desarrollo personal y profesional, seguimiento al plan de capacitación, ascenso del personal y cumplimiento de tareas.

Según Delords indica que la educación tiene la misión de permitir a todos sin excepción hacer fructificar todos sus talentos y todas sus capacidades de creación, lo que implica que cada uno pueda responsabilizarse de sí mismo y realizar su proyecto personal. (Delords, J. 1997.p.12).

Un 80 % de las personas encuestadas manifestó que su jefe inmediato sí les apoya en su crecimiento como persona y desea que se desarrollen logrando obtener un mejor crecimiento de conocimientos en la especialidad que crean conveniente, pero debería haber un seguimiento a las capacitaciones que se le da al personal para ir evaluando continuamente. Y el 8 % manifestó que la PUCESE lo ha desarrollado mediante ascenso de puesto y el 54 % que se desarrolla mediante capacitaciones.

Según lo indica el reglamento que el  Desarrollo institucional es el conjunto de principios, políticas, normas, técnicas, procesos y estrategias que permiten a las instituciones, organismos y entidades de la administración pública central, institucional y dependiente, a través del talento humano, organizarse para generar el portafolio de productos y servicios institucionales acordes con el contenido y especialización de su misión, objetivos y responsabilidades en respuesta a las expectativas y demandas de los usuarios internos y externos,( Reglamento General de la Ley Orgánica del Sector Público.(2016 p.37)

En lo referente al cumplimiento del objetivo específico 3 que es “Determinar los procedimientos que aplican el departamento de la dirección administrativa para el desarrollo del talento humano” se consideró los siguientes criterios, levantamiento de procesos, planes de capacitación, financiamiento para las capacitaciones, diagnóstico y planificaciones del desarrollo del personal.

Según Alles (2009) indica que “se refiere a la estructura de roles, de puestos de trabajo de responsabilidades y autoridades, de las jerarquías en el sentido vertical y de tareas en el sentido horizontal.

Y ello contrasta en los resultados obtenidos, que señala, que si hay levantados procesos y están en transcurso de ajuste para poder sociabilizarlos lo cual estos procesos son muy necesarios ya que estos permiten saber qué es lo que tiene que hacer, cuáles son los roles y en qué tiempo debe realizarlo para que el trabajo mejore cada día. Si cuenta con planes de capacitación, y son muy frecuentes y son dedicadas a la formación personal. Además, los procesos nos dan un diagnóstico de cómo proceder, sin embargo aquello difiere de la opinión de otras autoridades entrevistadas, que opinan que no hay una planificación de desarrollo para su personal, que los trabajos aún se los realiza mecánicamente.

Respecto a que las capacitaciones que ha recibido quien las ha financiado 44% comunicó que las capacitaciones que ha recibido fueron costeadas por la universidad y recursos propios.

# CAPITULO 5

# CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

## 5.1 Conclusiones

En el análisis de la información obtenida se realizan las siguientes conclusiones con respecto a los procesos de desarrollo del talento humano aplicado a la PUCESE.

- Un alto porcentajes de los docentes, administrativos de la PUCESE, cuentan con un alto nivel de estudio de tercer y cuarto nivel, determinando que se encuentran preparados de acuerdo a las exigencias de la ley.

- La Universidad cuenta con un plan de capacitaciones dedicadas a la formación personal y los trabajadores de la PUCESE en su mayoría reciben capacitación de manera frecuente, pero algunas capacitaciones no son acordes a la función que desempeñan, las capacitaciones en su mayoría son financiadas con recursos de las instituciones y con cofinanciamiento propio. Además, las autoridades deben realiza seguimiento a las capacitaciones que se les da al personal para ir evaluando su desempeño de manera continua.

- La definición de las funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores no solo es facultad del departamento de Recursos Humanos, la selección también responde a los criterios de los jefes departamentales que conforme al perfil requerido determinan sus funciones y responsabilidades.

- El personal docente, administrativo y de servicio si reciben el apoyo para el crecimiento personal y profesional de sus jefes inmediatos logrando obtener un personal feliz, satisfecho, para que sientan con sentido de pertenencia a la PUCESE.

- La Universidad si tiene levantados procesos y están en transcurso de ajuste, sin embargo, aquello difiere de la opinión de otras autoridades entrevistadas, que opinan que no hay una planificación de desarrollo para su personal (en algunos departamentos), que los trabajos aún se los realiza mecánicamente.

- A pesar de que la comunicación es responsabilidad de todos los departamentos existen departamentos que no programan ni promueve espacios de comunicación, síncrona y asíncrona abiertos para todos los trabajadores.

## Propuesta

A continuación, se presenta la propuesta con algunas estrategias de mejora para mitigar la problemática encontrada en la investigación de los procesos de desarrollo del talento humano en la PUCESE.

- Las autoridades de la universidad y la dirección administrativa y de talento humano de la PUCESE, tienen que constatar y analizar y coordinar el plan de capacitación general y por departamento, para obtener información de las competencias que se pretenden generar en los trabajadores mediante las capacitaciones (planificación de tareas, trabajo en equipo, capacidad para tomar decisiones, liderazgo, creatividad, resolución de conflicto, eficiencia eficacia, pensamiento analítico). Para ello se deberá disponer de un cuestionario con garantías psicométricas en el ámbito de la evaluación del desarrollo profesional que contemple los tres criterios, confiabilidad, valides y sensibilidad. Con los resultados obtenidos se diseñarán capacitaciones acordes a la función que realicen cada trabajador en su área de labores. Además, permitirá que las autoridades realicen seguimiento a las capacitaciones que se le da al personal para ir evaluando su desempeño de manera continua.

- La dirección administrativa y de talento humano tiene que incorporar y hacer cumplir los procesos internos de selección y ubicación de responsabilidades del personal, que surjan de las necesidades de plantilla y conforme a las leyes vigente en el país y al reglamento institucional de la universidad. Con la definición de los procesos se determinarán cuál es el ámbito de acción del departamento. Sería muy importante incluir en algunas acciones el denominador de "dirección estratégica del recurso humano", como una situación de innovación de la búsqueda constante de mejora en la calidad de servicio y en el rendimiento del personal que labora en la institución.

- Los directivos y jefes departamentales y de manera particular la dirección administrativa y recursos humanos debe de asegurarse que se utilicen todos

los espacios de comunicación en los que predomina la virtualidad, por ejemplo el uso del internet, que proporciona espacios interactivos de comunicación como son los e-mail, chat, foros, video conferencia, que generan espacios comunicativos de interacción, diacrónica y sincrónica, para ello es necesario, implementar normativas para hacer cumplir el uso de los medios tecnológicos en la empresa y además que se apliquen programas formativos referentes a la utilización de programas comunicativos, para que la información llegue a todos a tiempo y sea confiable.

**REFERENCIAS**


Alles, M.A. (2006). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos Aires: Granica. pp.3-16.-65-70

Bernabé, M. (2017). Entrevista realizada a la Directora Académica de la Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

Campos Izquierdo, A., & González Rivera, M. D. (2010). La evaluación del desempeño en las organizaciones de actividad física y deporte. *Capital Humano, (p.68)*

Cardona, G. (2006) Tendencias educativas para el siglo XXI. Educación virtual, online y@ learning. Elementos para la discusión. *Edutec. Revista electrónica de tecnología educativa*

Castro, B. (2007). El auge de la comunicación corporativa. Creative Commons. Recuperado de: http://ghdo.net/pdf/libro- comunicacion-corporativa.pdf

Chiavenato, I. (2000). *Administración De Recursos Humanos. Quinta edición*

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría de la Administración.* Decimoséptima edición en español por Mcgraw-Hill/ Interamerícana EDITORES, S.A. DE C.V. México. (p.5)

Chiavenato. L. (2007), Administración de Recursos Humanos el Capital Humano de las Organizaciones. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.p.3

La Constitución de la República del Ecuador Sección V Educación manifiesta en sus artículos.Art. 26.-27.28,29

La Constitución de la República del Ecuador (2008).Sección V. Educación,(p.p15-16)

Delords, J. (1997). La educación encierra un tesoro,(pp.7-12)

Diccionario de la Real Academia de la lengua. 2014.pp. 1-10.

Granados, D. D., & Salas, E. (2010). Desarrollo de la literatura de

entrenamiento individual y de equipo. *Persona: Revista de la Facultad de Psicología*, (P.46)

Demera, M. (2017). Entrevista realizada a la Secretaria General de la Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio: Revista de investigación académica*, (12), 104

López, J. M. G. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, (p.p.3-4).

Ministerio de Relaciones Laborales. Registro oficial del 2014. Norma técnica de formación y capacitación, (p.p.2-3)

Morcillo, Elina (2017). Entrevista realizada a la Jefa de Biblioteca de la Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

Muro, M. L., & Medina, H. S. (2017). La investigación en comunicación en Cuba: una caracterización desde lo institucional, cognoscitivo y cultural. *Revista PRISMA. COM*, (85).

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Librería-Editorial Dykinson. p.4

Prieto, P. Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal. Medellín. P18

Ramió, C. (2016). Teoría de la organización y administración pública.

Reglamento General de la Ley Orgánica del Sector Público. (2016) : Del Régimen Interno de Administración del Talento Humano. art.59-135-195-201

Reglamento Interno de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas. (2017. pp.8-10)

Rodríguez, F. B., & Giraldo, C. M. Á. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas-Colombia. *Estudios Gerenciales*, *27*(119), 206-216.

Rodriguez, M., Bermùdez, E., & Vasquez, H. (2016). Gestión del Talento Humano en las PYMES. *Revista Publicando* (438)

Rodríguez, R. (2008) La Cultura Organizacional un Potencial Activo Estratégico desde la Perspectiva de la Administración. Primeras Jornadas Nacionales

Segovia. M. (2017). Entrevista realizada a la Directora Administrativa y de Recursos Humanos de la Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

Tamez, H. G., Abreu, J. L., & Garza, E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, *4*(1).p.200

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones, gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe. p 117

Tobón, S. (2008). La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo. *México: Universidad Autónoma de Guadalajara* (p.)

Urbina, A. (2017). Entrevista realizada al Pro-Rector de la Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

Vélez, M. (2017). Entrevista realizada a la realizada a la jefa del Departamento Financiero de la Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia. Economía industrial.330-81.8

# ANEXOS

# ANEXO Nº 1

Esmeraldas, 07 de marzo del 2016

Señor:

Lido. Aitor Urbina García de Vicuña

PRO-RECTOR DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

Ciudad.-

De mi consideración

Reciba un cordial y afectuoso saludo, augurando éxitos en cada acción que realice en beneficio de la comunidad.

Soy estudiante egresado de la Maestría en Administración de Empresas, Mención Planeación y me encuentro trabajando en mi Plan de tesis, por cuanto mi tema ya fue aprobado.

Mi tema de tesis es **"Análisis de los Procesos de Desarrollo del Talento Humano Aplicados en la PUCESE"**

Por lo expuesto, solicito a usted autorice a quien corresponda me permita recabar toda la información pertinente para que el trabajo de investigación se desarrolle con toda normalidad.

Seguro de contar con su aprobación, desde ya le doy mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Ing. Walter Sosa Estacio
ESTUDIANTE DEL MBA

RECIBIDO
Pro-Rectorado
FECHA 08/03/16 HORA 16:20

Aprobado
10 | marzo | 2016
Unidad de Posgrado

AUTORIZADO 11 | MARZO | 2016

# ANEXO Nº 2

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**
**SEDE ESMERALDAS**
**UNIDAD DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN**

## ENCUESTA DIRIGIDAS AL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS

Como estudiante del MBA, estoy realizando el trabajo de investigación previo a la realización de la Tesis, pido a usted contestar las preguntas del presente cuestionario con la sinceridad que el caso requiere, se garantiza absoluta reserva de su información.

**OBJETIVO:** Permitir al investigador desarrollar un trabajo real y efectivo.

**INDICACIONES GENERALES:**

- Lea cuidadosamente cada pregunta, antes de responder.
- Es necesario que conteste honestamente esta encuesta.

### CUESTIONARIO

1. Sexo

(*)

Hombre ☐

Mujer ☐

2. ¿En qué rango de edad te encuentras?

(*)

Entre 18 y 30 años ☐ Entre 31 y 45 años ☐ Entre 46 y 65 años ☐

65 años o más ☐

2. ¿Cuál es el más alto nivel de estudios que usted tienes?

(*)

Sin estudios ☐ Estudios primarios/secundarios ☐ P/Bachillerato ☐

Diplomatura ☐ Licenciatura ☐ Ingeniería ☐ Maestría ☐ PHD ☐

3. ¿Cada que tiempo recibe capacitación?

| | |
|---|---|
| mensual | |
| trimestral | |
| semestral | |
| Anual | |
| nunca | |

4. ¿Recibe usted capacitaciones del trabajo que realiza?

| | |
|---|---|
| Siempre | |
| Casi Siempre | |
| Algunas veces | |
| Nunca | |

5. ¿Qué tipos de capacitaciones usted recibido?

Personales ☐ de trabajo ☐

6. ¿Las capacitaciones le ayudan para mejorar como persona?

SI ☐ NO ☐

Porque……
……
…….

7. ¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría asistir?

| | |
|---|---|
| De su área de trabajo | |
| Sobre la persona | |
| Otras áreas de trabajo | |
| Ninguna | |

8. ¿Las capacitaciones que usted ha recibido le han ayudado en su trabajo?

SI ☐ NO ☐

Porque……
……
……
……
……

9. ¿Considera usted que tiene un jefe que le apoya en su crecimiento como persona?

| | |
|---|---|
| Si | |
| No | |

Porque……
……
…

# ANEXO Nº 3

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**
**SEDE ESMERALDAS**

**UNIDAD DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN**

## ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y JEFES

Como estudiante del MBA, estoy realizando el trabajo de investigación previo a la realización de la Tesis, pido a usted contestar las preguntas del presente cuestionario con la sinceridad que el caso requiere, se garantiza absoluta reserva de su información.

**OBJETIVO:** Permitir al investigador desarrollar un trabajo real y efectivo.

Por medio de este instrumento se busca realizar un análisis de los procesos de desarrollo del talento humano aplicados en la PUCESE.

1) ¿Qué tiempo tiene como autoridad, director (a) o jefe del área o departamento?

2) ¿En su departamento cuentan con procesos de desarrollo? Porque.

3) ¿Considera usted que los procesos de desarrollo son necesarios para el departamento? Porque.

4) ¿En el departamento o área de trabajo que usted labora sabe si hay un levantamiento de proceso que permita realizar mejor el trabajo diario?
   Si ☐
   No ☐

¿Por qué?

5) ¿Piense usted en el momento que se levanten, socialicen y se apliquen los procesos el trabajo mejorará?

Mucho ☐
Poco ☐
Nada ☐

6) ¿Las capacitaciones son frecuentes en su departamento?

7) ¿Qué tipo de capacitaciones se han dictado al personal que usted dirige?

8) Desea mencionar algo más sobre los procesos de desarrollo para el personal.

# ANEXO Nº 4

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**
**SEDE ESMERALDAS**

**UNIDAD DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN**

## ENTREVISTA DIRIGIDA PARA DIRECTORA ADMINISTRATIVA Y R.R.H.H

Como estudiante del MBA, estoy realizando el trabajo de investigación previo a la realización de la Tesis, pido a usted contestar las preguntas del presente cuestionario con la sinceridad que el caso requiere, se garantiza absoluta reserva de su información.

**OBJETIVO:** Permitir al investigador desarrollar un trabajo real y efectivo.

Por medio de este instrumento se busca realizar un análisis de los procesos de desarrollo del talento humano aplicados en la PUCESE.

1) Existe un levantamiento de procesos en el departamento que usted dirige.

2) Si hubiera un levantamiento y aplicación de proceso en cuanto ayudaría al desarrollo de las actividades del talento humano.

3) Cree usted que los procesos mejoraran el desarrollo de las actividades en el departamento.

4) El plan de capacitación que dirige usted anualmente para el personal es coherente con las necesidades que existen.

5) Piensa usted que en el momento que se levanten o se socialicen y aplique procesos en toda la universidad el trabajo funcionara mejor.

6) Desea mencionar algo más sobre los procesos de desarrollo para el personal.

**Guía de entrevista 2**

# ANEXO Nº 5

**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS MENCIÓN PLAN**

## ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORA DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Como estudiante del MBA, estoy realizando el trabajo de investigación previo a la realización de la Tesis, pido a usted contestar las preguntas que permitirán profundizar la investigación del análisis de los procesos de desarrollo del talento humano de la PUCESE, se garantiza absoluta reserva de su información. Muchas gracias.

**OBJETIVO 3:** Determinar los procedimientos que aplican el departamento de la Dirección Administrativa para el desarrollo del talento humano.

¿Cree usted que los responsables de la implantación de los procesos del desarrollo del talento Humano definen las funciones y responsabilidades de cada una de las personas implicadas?

¿La gestión administrativa proporciona al profesorado, administrativos y de servicio en tiempo y forma los recursos necesarios para cumplir los Objetivos de la institución?

¿Los responsables de la gestión administrativa realizan y conservan el registro del seguimiento de todos los trabajadores: ¿tiempos de acceso, niveles de participación, cumplimiento de tareas, etc.?

¿Considera que la Dirección Administrativa  asegura el adecuado funcionamiento y actualización de los recursos tecnológicos necesarios para el cumplimiento de las actividades y la oportuna comunicación?

¿Considera usted que la Dirección administrativa programa promueve la creación de espacios de comunicación síncrona y asíncrona abiertos para todo el personal que labora en la PUCESE?