



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral en  
la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTOR:** Cáceres Larreátegui, Alba Lucía

**DIRECTOR:** Jijón Gordillo, Elaine Raquel, Mg.

**CENTRO UNIVERSITARIO MANTA**

**2015**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Magister

Elaine Raquel Jijón Gordillo

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo, denominado: “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí” realizado por Cáceres Larreátegui Alba Lucía; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2014

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Alba Lucía Cáceres Larreátegui, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, año 2014, de la titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Elaine Raquel Jijón Gordillo, Mg. Directora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimiento y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f) .....

Autor: Alba Lucía Cáceres Larreátegui

Cédula: 0917967226

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo y el triunfo por obtener el título de Magister en Gestión Empresarial, lo dedico de todo corazón a mi familia que con su paciencia y nobleza han comprendido que el sacrificar horas de goce y recreación con ellos, me han permitido alcanzar objetivos académicos que van en beneficio personal y familiar.

La Autora

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Todopoderoso, por darme salud, sabiduría e inteligencia para seguir adelante avanzando lograr las metas que me propongo cada día.

Gratitud es virtud que la manifestamos cuando queremos reconocer de corazón a quienes nos han ayudado en la consecución de algún propósito significativo, por eso es justa la gratitud:

A cada uno de los docentes de la maestría de Gestión Empresarial, quienes a través de sus enseñanzas, me han dado la oportunidad de acrecentar mis conocimientos y superarme así en el campo empresarial.

A la Magister Elaine Jijón Gordillo – Directora de este trabajo investigativo quien me supo orientar y guiar para cristalizar este, uno de mis tantos anhelos profesionales.

Atentamente,

La Autora

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA .....	2
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	3
DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTO.....	5
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO I .....	12
1. El Problema:.....	13
1.1 Tema.....	13
1.3. Descripción del Problema .....	14
1.4. Análisis del Problema.....	15
1.5. Delimitación .....	15
1.6. Alcance e importancia del estudio .....	16
1.7 Justificación .....	16
1.8. Antecedentes.....	16
1.9. Marco legal .....	19
1.10. Objetivos del estudio .....	20
1.10.1. Objetivo General .....	20
1.10.2 Objetivos Específicos .....	20

1.11. Marco Teórico Referencial .....	21
1.11.1.Gestión del Talento Humano .....	21
1.11.2.Desempeño Laboral.....	22
CAPITULO II.....	24
2. METODOLOGÍA.....	25
2.1 Métodos.....	25
2.1.1. Modalidad de la investigación .....	25
2.1.2. Tipos de investigación.....	26
2.2. Técnicas.....	27
2.3. Población y muestra.....	27
2.4. Señalamiento de las variables .....	29
2.5. Hipótesis.....	29
2.6. Prueba de Hipótesis.....	29
2.7. Proceso de recolección de información.....	30
CAPITULO III.....	31
3. DIAGNOSTICO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO .....	32
3.1. Antecedentes.....	32
3.1.1. Base legal de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.....	32
3.1.2. Objetivos de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.....	32
3.2. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí .....	35
3.2.1. Reseña Histórica .....	35
3.2.2. Unidades Académicas, administrativas y extensiones de la ULEAM.....	35
3.2.3. Organigrama.....	37
3.2.4. Mapa de Procesos .....	38

3.3. Misión organizacional.....	38
3.4. Visión Organizacional.....	39
3.5. Objetivos del Departamento de Talento Humano .....	39
3.6. Políticas y Estrategias.....	40
3.7. Valores y Principios.....	42
3.8. Análisis FODA.....	45
3.9. Análisis Externo.....	45
CAPÍTULO IV .....	50
4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	51
4.1. Resultado de las encuestas aplicadas a los docentes y personal administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.....	51
4.2. VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	60
CAPITULO V.....	67
5.1. CONCLUSIONES.....	68
5.2. RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS.....	72

## **RESUMEN**

La presente investigación: La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, se conceptualizaron las principales categorías: gestión de procesos, objetivos institucionales, funciones administrativas, desempeño laboral, entre otros; esto permitió comprobar los objetivos propuestos: Evaluar los procesos administrativos y pedagógicos vinculándolos con la organización institucional, determinar el nivel de capacitación profesional tendiente a la optimización de los recursos, identificar las razones de la resistencia hacia el perfeccionamiento profesional del personal docente y administrativo en relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, evaluar la calidad de atención al usuario interno y externo de acuerdo con la conformidad del servicio recibido. Estos fueron comprobados mediante la investigación de campo aplicada al personal docente y administrativo; incluyendo una entrevista a una autoridad institucional: instrumentos que sirvieron para la validación de la hipótesis, llegando a las conclusiones que los procesos administrativos y pedagógicos han sido pocos efectivos, que existen planes de capacitación los mismos que se están ejecutando de forma aislada y que la capacitación del personal sí permite generar un cambio positivo en el desempeño laboral del personal.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión – Talento Humano – Desempeño Laboral

## **ABSTRACT**

This research: The Human Resource Management and its impact on work performance in University Eloy Alfaro of Manabi, conceptualized the main categories: process management, institutional objectives, administrative functions, work performance, among others; This allowed verifying the proposed objectives: To evaluate the administrative and pedagogical linking to institutional organization, determine the level of professional training aimed at optimizing resources, identify the reasons for resistance to the professional development of faculty and staff regarding compliance with corporate strategic objectives, to evaluate the quality of service to internal and external users in accordance with the agreement of the service received. These were verified by field research applied to faculty and staff ; including an interview with an institutional authority instruments that were used to validate the hypothesis , arriving at conclusions that educational and administrative processes have been few effective , there are training plans are the same as those running in isolation and that staff training if lets create a purposeful change in work performance of staff.

**KEYWORDS:** Management - Human Resource - Work Performance

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación cuyo tema es: La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí; destaca la importancia que tiene la cultura de gestión y aplicación de procesos integrales y como estos potencian los procesos metacognitivos evidenciándose en el desempeño del personal administrativo y docente.

En el capítulo uno de este informe, se describe el problema con su respectivo antecedente, análisis y justificando la investigación. En este apartado se puede encontrar el marco legal y teórico.

En el capítulo dos se aborda la metodología de campo que permitió a través de las técnicas de encuestas y entrevistas realizadas a la muestra, que estuvo compuesta de docentes, y personal administrativo, de los cuales se obtuvieron los datos reales para la investigación, que es descrita mediante el proceso de recolección de información.

En el capítulo tres se presenta el diagnóstico y levantamiento del departamento de talento humano y los aspectos que inciden de manera directa e indirecta en el desarrollo de las variables.

En el capítulo cuarto se exponen y analizan los resultados de la investigación de campo, con sus respectivas interpretaciones; se parte del objetivo específico uno, de la variable dependiente e independiente de los cuadros, gráficos, encuestas y ficha de entrevista que guardan relación con el estudio, todas ellas son analizadas de acuerdo a los argumentos filosóficos que sustentan la propuesta; del mismo modo que se verificó la hipótesis planteada.

En el capítulo cinco, constan las conclusiones a las que se arribó después de todo este proceso, destacando la importancia que tiene gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal docente y administrativo.

Finalmente consta la bibliografía de textos y del internet que fueron utilizados en el proceso de elaboración de las categorías y de los argumentos del debate de los cuadros y gráficos.

## **CAPITULO I**

## **1. El Problema:**

### **1.1 Tema**

“La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí”

### **1.2. Planteamiento del Problema**

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior del Ecuador (CEAACES), al momento de realizar un estudio sobre la situación de las universidades e institutos de instrucción superior del país, evidenció ciertos vacíos en relación al nivel de educación, calidad de servicio, fallas en las estructuras educativas y administrativas, entre otros, ocasionando a su vez el cierre de algunas instituciones de educación superior.

La preocupación del gobierno nacional, al efectuar éste proceso de evaluación de las universidades del país, es crear un sistema real de educación superior, es decir, mejorar la calidad del servicio docente y administrativo a la comunidad, acorde a directrices determinadas por los diferentes Órganos de Control del Educación Superior del Estado.

Existen cuatro instituciones de educación superior en la provincia de Manabí, las mismas que ofrecen a la comunidad diversas carreras a elección del estudiante, ocasionando así que cada una de ellas, afronte el desafío de la competitividad, al ofrecer una formación de calidad y atención eficaz por parte del personal administrativo y trabajadores, quienes dentro de los procesos operativos y administrativos de las instituciones de educación superior (IES) constituyen el pilar fundamental de la institución.

La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, integrada por diecisiete facultades y cuatro extensiones dentro de la provincia, está compuesta por personal trabajador, docente y personal administrativo, estos últimos objeto de análisis en este proyecto, debido al bajo desempeño laboral de cada servidor, inducido por una inadecuada gestión del talento humano, dando como resultado: desconocimiento de funciones, disminución del desempeño laboral, desatención al servicio del usuario interno y externo de la institución.

Para evitar estos inconvenientes, la universidad en coordinación con el Departamento de Talento Humano debe reestructurar sus procesos administrativos y elaborar un plan de gestión, con miras al engrandecimiento de su personal y el desempeño de cada servidor, que le permita cumplir con los objetivos propuestos dentro de la institución, por ello es muy importante contar con normativas en los procesos de inducción, selección, capacitación y desarrollo de personal, que permita contar con personal idóneo y apto para el puesto.

### **1.3. Descripción del Problema**

Dentro de una institución pública o privada, la ausencia de un modelo de gestión del talento, induce a un hábitat estresante, rígido y autocrático dentro del entorno laboral, ocasionando de esta forma que el rendimiento del personal sea escaso y poco colaborador.

La Administración del Talento Humano dentro de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí presenta deficiencias en la incorrecta aplicación de ciertas políticas de gestión del personal, toda vez que han existido inconvenientes que evidencian la descoordinación e insatisfacción en relación a las funciones y procesos, ocasionando de esta manera la falta de productividad de servicios y de calidad.

Bajo este argumento, la Unidad de Talento Humano, debe actuar como personas claves en el manejo de técnicas y de administración de personal, asumiendo con responsabilidad la elaboración e implantación de un sistema de gestión de talento humano firme, que permita cumplir con los programas institucionales establecidos. La Ley Orgánica del Servicio Público, aprobada en octubre del 2010, despliega una nueva representación de las unidades de Talento Humano del servicio público, acorde a las exigencias del entorno laboral, que buscan proteger el bienestar de sus colaboradores, es decir, mejorar el perfeccionamiento y desempeño de sus colaboradores, por lo cual es necesario crear una Gestión del Talento Humano, la misma que deberá estar apoyada a través de los subsistemas que forman parte del Sistema Integrado del Desarrollo de Talento Humano:

- Planificación del Talento Humano
- Clasificación de Puestos
- Reclutamiento y selección de personal
- Inclusión Laboral de Personal con discapacidad (visual, auditiva y enfermedades catastróficas)
- Formación, Capacitación, Desarrollo profesional y

- Evaluación del Desempeño.

#### **1.4. Análisis del Problema**

Anteriormente el Departamento del Talento Humano en la Universidad, era considerada como una unidad poco significativa y tradicional, siendo su responsabilidad preliminar la cancelación de sueldos y beneficios de ley. A la presente fecha, el personal de la universidad de acuerdo a regulaciones del Ministerio de Relaciones Laborales y normativas expresas en la Carta Magna, se encuentran conformados por tres regímenes laborales: Personal Administrativo amparados en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), trabajadores regidos por el Código de Trabajo y Docentes Universitarios regulados por la Ley Orgánica de Educación Superior.

Siendo necesario manifestar que el personal administrativo se ha convertido en un elemento fundamental que orienta a la gestión del Talento Humano y al cumplimiento de los objetivos para la entidad. Entre las causas que han afectado a la Gestión del Talento Humano de la Universidad, se podrían señalar las siguientes:

- Escaso número de talleres de motivación y capacitación al personal de la Universidad, en los que se ofrezca charlas de inducción, y/o de temas relativos al puesto.
- Reuniones de trabajo efectuadas por el Director del Departamento de Talento Humano, en donde se plantee los objetivos a cumplir por parte de los trabajadores de cada unidad y se reconozca sus labores cumplidas.
- Resistencia al perfeccionamiento profesional por parte del personal a los cambios que exige el entorno, es decir, existe desconfianza a la aplicación de los nuevos modelos de gestión del Talento Humano y a reconocer que en la actualidad los procesos administrativos deben ser ágiles con la intención de dar cumplimiento al servicio de calidad.
- Todos estos factores, provocan que la gestión del talento humano no pueda desarrollarse con normalidad y afecte la integración del empleado a la institución, que propicie la excelencia en el desempeño laboral.

#### **1.5. Delimitación**

El presente estudio para el mejoramiento de la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí será efectuado en la sede matriz de la entidad, radicada en el cantón Manta.

Límite de contenido:

Campo: Administración

Área: Gestión del Talento Humano

Aspecto: Incidencia en el Desempeño Laboral

Límite espacial:

- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Límite temporal:

- 2 de marzo del 2014 al 07 de septiembre del 2014 revisión y entrega de trabajo de investigación

### **1.6. Alcance e importancia del estudio**

El presente proyecto es de gran importancia para el factor humano de la entidad y requiere la aplicación de un modelo de gestión del talento humano, que permita realizar cambios que conlleven al logro de objetivos y de nuevas políticas administrativas para una mejor orientación de resultados de acuerdo a las necesidades detectadas. Consiguiendo así que la unidad funcione a través del siguiente proceso: Planeación + ejecución + control = desempeño laboral.

### **1.7 Justificación**

Uno de los grandes retos que sufre una institución del estado es luchar con viejos paradigmas con los cuales son valorados por la sociedad. El profundizar en este tema me permitirá comprobar como futura magister en Gestión Empresarial, las diferentes teorías utilizadas en este campo, llevándolas a la práctica y de esta manera mejorar el desempeño y la eficacia del talento humano, toda vez que laboro en calidad de Coordinadora del Departamento de Talento Humano de la Universidad, lo que me permitirá establecer un precedente de manejo y administración al plan de gestión, aprovechando todos los conocimientos adquiridos en los diferentes módulos del estudio de postgrado, con la única intención de implantar un modelo correcto de Gestión del Talento Humano que permita el crecimiento y progreso de los colaboradores y el clima laboral en la institución.

### **1.8. Antecedentes**

La Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, tiene su sede en el cantón Manta y fue creada mediante Ley No. 10 publicada en el Registro Oficial No. 313 de noviembre 13 de 1985,

como una institución de Educación Superior, sin fines de lucro, en la cual fueron instauradas varias unidades académicas y administrativas, entre ellas, el departamento de Talento Humano, denominado con anterioridad de Recursos Humanos, cuya característica inicial fue la de Dirección y Organización.

La presente investigación tiene como base teórica, los estudios realizados por varios autores a nivel local, nacional e internacional, la cual fundamentan sus resultados con relación estrecha al tema la Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Cabe recalcar, que las experiencias encontradas permiten establecer una línea comparativa entre la hipótesis propuesta y los conocimientos ya demostrados.

Según Chiavenato, Idalberto (2009) define la Gestión del Talento Humano como:

El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

De acuerdo a lo que establece el autor, la Gestión del Talento humano es considerada uno de los aspectos más esenciales dentro de una institución, los mismos que se segregan de las actividades como selección, capacitación, evaluación, entre otros, así como también la manera en que se desarrollan.

Eslava Arnao, Edgar (2004), afirma que la Gestión del Talento Humano:

Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro”.

En esta teoría el autor determina que, la Gestión del Talento Humano es destinar estrategias para conseguir el perfeccionamiento del personal, aprovechando estrategias de cambio que logren el desarrollo de la organización, es decir, incrementar las competencias destrezas y habilidades de cada colaborador con la finalidad de alcanzar objetivos.

Dessler, Gary (2006), afirma que la Gestión del Talento Humano es:

Las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Considero que el autor en esta cita, puntualiza la necesidad de armonizar las relaciones entre colaboradores, provocando la reducción de conflictos laborales y situaciones que obstaculizan el ambiente de trabajo.

Lledo, Pablo (2011), afirma que La Gestión del Talento Humano son:

Los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solos.

Debido a la necesidad de desarrollar la gestión del Talento Humano en la Universidad, que produzca una alta competitividad entre las demás instituciones de educación superior, y a su vez que conlleve al logro de los objetivos propuestos, es necesario mantener un compromiso entre las autoridades y el personal de la misma que servirá para emplear una adecuada gestión del talento humano y evitar inconformidades en el desempeño de los colaboradores.

Por lo expuesto con anterioridad, se puede esclarecer que la unidad de Talento Humano deberá emplear un manual de funciones para el personal administrativo, que incluya políticas y procedimientos a seguir, toda vez que es necesario que el personal identifique las actividades y complejidades del puesto para lograr un mejor desempeño de sus funciones.

Rina Garcés Fiallo (2011), en la investigación con el título Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa Muebles Garzón desarrollada en la Universidad Técnica de Ambato, establece que la empresa debe ser la responsable de dar a conocer las funciones que en cada uno de los puestos de trabajo debe cumplir los empleados.

Esta afirmación de la autora se puede concluir, que la delegación de funciones y explicación de los procesos no puede ser asumida como tácita por el empleador, esta debe ser

realizada de manera formal y continúa con aras que el empleado conozca claramente sus responsabilidades dentro de la organización y lo más importante sería que se identifique con la misión y visión institucional.

Claudia Pardo Enciso (2008), en su tesis de maestría realizó la investigación denominada Gestión del talento humano basada en competencias: Cualificando el potencial humano para lograr el éxito Empresarial, Universidad de la Salle, donde establece que la Gestión del Talento Humano, tomado como un conjunto de acciones tendientes a demostrar el nivel de relación causal entre el impacto de diversos programas y políticas de Recursos Humanos sobre los estados financieros de la empresa; busca potencializar el capital humano en pro de los objetivos organizacionales y, visualizar a estos como socios estratégicos, quienes desarrollarán las estrategias de la empresa por medio de sus talentos, más que con acciones administrativas. Gracias a esto, se logra el compromiso, empoderamiento e identidad corporativa en las personas, cambiando la tendencia antigua de la connotación de personal, convirtiéndolo en uno de los pilares fundamentales de la empresa, como lo es el capital humano.

Relevante entonces resulta para el empleador, planificar estrategias que generen en sus empleados actitudes de identificación hacia los objetivos institucionales de la empresa, y estos deben estar plasmados en el sistema de gestión del Talento Humano, sabiendo cada quien su rol y lo más importante conocer cuál es su responsabilidad dentro de los procesos que se realizan, llegando al nivel de autoresponsabilidad que se aspira en todo integrante de la institución permitiéndole trascender dentro de sus funciones y por lo tanto ser productivo en relación a sus responsabilidades.

### **1.9. Marco legal**

La Constitución del Ecuador aprobada en el año 2008, puntualiza en su artículo 229 párrafo tercero lo siguiente: “La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia”. Igualmente el artículo 234 de la referida Carta Magna expresa: “El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado”.

Dentro del sistema integrado de Talento Humano, existe el subsistema de Capacitación, en el que señala en su artículo 69 la formación de los servidores públicos en sus estudios de carrera y de especialización de nivel superior, que permite al personal obtener y generar conocimientos científicos que beneficien a la administración pública.(página 49).

El artículo 71 de la referida Ley, señala que los Programas de formación y capacitación, se efectuarán para “cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación”. (Página 50).

En correlación con el artículo 197 párrafo tercero del Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público “las Unidades de Administración del Talento Humano de las instituciones que se encuentran en el ámbito de la LOSEP, serán las encargadas del cumplimiento de las políticas y normas, así como de la coordinación institucional de las actividades, procedimientos y disposiciones relativas a la formación de las y los servidores públicos”, (página 67), así como también lo menciona en su artículo 202 que menciona la planificación de los programas de capacitación por parte de las Unidades de Talento Humano, acorde a políticas y normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

## **1.10. Objetivos del estudio**

### **1.10.1. Objetivo General**

Analizar la incidencia de la Gestión de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

### **1.10.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar los procesos administrativos y pedagógicos vinculándolos con la organización institucional.
- Determinar el nivel de capacitación profesional tendiente a la optimización de los recursos.
- Identificar las razones de la resistencia hacia el perfeccionamiento profesional del personal, en relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

- Evaluar la calidad de atención al usuario interno y externo de acuerdo con la conformidad del servicio recibido.

## **1.11. Marco Teórico Referencial**

### **1.11.1. Gestión del Talento Humano**

#### **1.11.1.1. Gestión**

En la literatura científica, según Pablo Vélez (2009), establece que la gestión se enfoca desde la acción y al resultado de administrar o tramitar algo. Se establece que gestionar es llevar a cabo procesos que hacen posible la elaboración de una operación o de un requerimiento cualquiera, es decir que la gestión es también la administración de una acción.

En las ciencias, ya sean estas administrativas, experimentales, sociales y artísticas, la gestión está presente permitiendo que las acciones establecidas se desarrollen, manteniendo un orden lógico estructural que genera el cumplimiento de un determinado proceso.

#### **1.11.1.2. Definición de Talento Humano**

Existen múltiples tendencias sobre el desarrollo del Talento humano, pero poco se conoce de su definición, siendo el Talento Humano, de acuerdo a Frank Bieber (2011), es la capacidad de la persona que piensa y comprende de manera inteligente, su forma de desenvolverse y resolver en determinada ocupación, asumiendo habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes.

El talento humano es considerado el recurso más importante, que permite el desarrollo de las instituciones, por lo tanto esto repercute en los logros que se plantea alcanzar en las planificaciones estratégicas.

#### **1.11.1.3. Administración del Talento Humano**

Dentro del estudio de la administración resultaría poco pertinente no mencionar el aporte a la administración del talento humano de Taylor, realizado en los años 1901 y 1921, es acá que se empezó a generar el interés por la administración de las personas, siendo esto considerado como uno de los principios de la gerencia estratégica, lo que faculta la promoción organizacional.

Se plantea entonces la valoración que tiene el personal tanto docente como administrativo, dentro de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí este sería Capital Intangible que otorga sobre manera el valor institucional.

También resulta importante indicar la aportación de Henry Fayol que dio inicio al estudio de la conducta del individuo, evidenciándolo como un ente social que produce y fortalece a la organización.

Dentro de la evaluación de la administración del capital humano ha tenido un adelanto vertiginoso, el mismo que se beneficia a la formación del personal llegando a niveles óptimos de eficiencia.

Existen varias etapas dentro de la administración del talento humano entre ellas la planificación, organización, el desarrollo y la coordinación, las mismas que apoyan a la formulación y alcance de nuevas metas institucionales.

#### **1.11.2. Desempeño Laboral**

Es el rendimiento profesional-laboral y a su vez la acción que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales de su cargo en el contexto laboral, el mismo que permite definir su aptitud y competitividad.

##### **1.11.2.1. Evaluación de Desempeño**

Es un instrumento que se fundamenta en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a promover los propósitos institucionales. La evaluación de desempeño permite evidenciar una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados, acorde con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto (lo que las personas son, hacen y logran).

##### **1.11.2.2. Capacitación**

Se encuentra orientado al desarrollo integral del Talento Humano, a través de la adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores, es decir, busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

##### **1.11.2.3. Inducción de personal**

Es la información que se brinda a los empleados al momento de ingresar en una organización, la misma que está comprendida por: historia, misión, visión, objetivos, normativas, políticas, entre otros.

#### **1.11.2.4. Selección de Personal**

Es el proceso de determinar y evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requisitos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad del género y la inclusión de personas con discapacidades y grupos de atención prioritaria. Es al mismo tiempo una comparación y una elección.

#### **1.11.2.5. Desarrollo de Personal**

Impulsa la creatividad, experiencia de cada individuo, esta práctica contribuye al crecimiento de una persona, (Crecimiento Personal).

#### **1.11.2.6. Procesos**

Es el conjunto de acciones mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales evolucionan los elementos de entrada en resultados.

#### **1.11.2.7. Calidad de Servicio**

Es la actividad de proporcionar prioridades a diferentes aplicaciones, usuarios, o de garantizar un cierto nivel de rendimiento, es decir, es la revisión y monitoreo del nivel alcanzado de servicio.

## **CAPITULO II**

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1 Métodos**

La investigación se realizó, incorporando las fuentes de información, en base a la metodología escogida, analizando los datos e información obtenida del personal docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, sujetos escogidos para el presente estudio.

En base a la investigación de campo, a nivel exploratorio, se utilizó el método descriptivo, el cual, parte de los hechos concretos y reales, a través de los instrumentos escogidos: técnica de encuesta aplicada a personal docente y administrativo, y una entrevista al director del departamento de talento humano, el Abogado Franci Franco Pérez.

De igual forma el método inductivo, permitió partir de lo particular de los hechos para poder abstraer generalidades y en la presente investigación se lo aplicó en la recolección de las diferentes opiniones del personal docente y administrativo para poder, luego, sintetizarlas; también se utilizó el método deductivo, partiendo de argumentos y conceptos generales sobre lo que establece la tendencia de los autores como Frederick Winslow Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1841-1925).

Con los datos obtenidos se aplicó el método científico, el cual permitió contrastar los diferentes argumentos, establecer las posibles causas y efectos del problema; seguidamente se aplicó el método estadístico y se procedió a realizar cuadros y gráficos estadísticos, los que permitieron elaborar una propuesta, en base al planteamiento y a la comprobación de la hipótesis planteada en el proyecto.

#### **2.1.1. Modalidad de la investigación**

##### **2.1.1.1. Investigación bibliográfica**

Para la recopilación de la información de la presente investigación se la obtuvo de forma documental de texto, folletos, páginas web.

##### **2.1.1.2. Investigación de campo**

Porque se realizó la investigación con datos reales. Bajo encuestas realizadas a la muestra que se relaciona directamente con la problemática. Primero se entrevistó al director del departamento de talento humano, responsable de la administración del recurso intangible de la institución, seguidamente se encuestaron a los 248 docentes y 212 administrativos que se tomaron como muestra. Además se llevaron a efecto observaciones a los procesos administrativos que se ejecutan en la IES.

### **2.1.1.3. Investigación cuasi experimental**

Para validar la hipótesis que indica la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, se plantea evaluar al personal docente y administrativo en su desempeño laboral en dos momentos denominados Pre-test y Post-test.

La evaluación del desempeño laboral bajo el siguiente diseño:

- Muestra del estudio: 248 docentes y 212 administrativos
- Fecha Pre-test: Diciembre / 2013
- Fecha Post-test: Junio / 2014
- Periodo de Intervención: Enero – Mayo / 2014

### **2.1.2. Tipos de investigación**

La siguiente investigación llevó a cabo el nivel:

#### **2.1.2.1. Investigación exploratoria**

Para la realización de esta investigación se acudió a la institución para obtener conocimiento sobre el problema investigado y de esa manera obtener la información necesaria.

#### **2.1.2.2. Investigación descriptiva**

Para el análisis crítico de la problemática para identificar las causas y los efectos que permitió describir la situación diagnóstica de la Universidad Laica Eloy Alfaro en relación a la investigación.

#### **2.1.2.3. Investigación analítica**

La información obtenida se tabuló para obtener resultados estadísticos y realizar el análisis respectivo.

#### **2.1.2.4. Investigación sintética**

Se obtuvieron conclusiones de la investigación y se verificó el cumplimiento de los objetivos.

### **2.2. Técnicas**

Encuesta dirigida al personal docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro, entrevista dirigida al director del departamento de talento humano.

### **2.3. Población y muestra**

La población la constituyen:

- 696 docentes con nombramiento
- 471 personal administrativo.

#### **2.3.1. Tamaño de la muestra**

Se aplicó la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra para la encuesta a los docentes con nombramiento y personal administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí:

$$n = \frac{z^2 * P * Q * N}{z^2 * P * Q + Ne^2}$$

Donde:

n = Muestra

Z = Nivel de confiabilidad

P= Nivel de ocurrencia

Q= Nivel de no ocurrencia

N = Población

e = Nivel de significancia / Margen de error

De acuerdo a estas indicaciones procedemos a ubicar los datos de acuerdo a los valores particulares de este proyecto:

### **2.3.1.1. Cálculo de muestra para docentes**

$n = ?$

$Z = 0,95$  su valor es 1,96

$P = 0,5$

$Q = 0,5$

$N = 696$  docentes

$e = 0,05$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 696}{1,96^2 * 0,5 * 0,5 + 696 * 0,05^2}$$

$$n = 247,53 \approx 248 \text{ docentes}$$

### **2.3.1.2. Cálculo de muestra para personal administrativo**

$n = ?$

$Z = 0,95$  su valor es 1,96

$P = 0,5$

$Q = 0,5$

$N = 471$  personal administrativo

$e = 0,05$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 471}{1,96^2 * 0,5 * 0,5 + 471 * 0,05^2}$$

$$n = 211,58 \approx 212 \text{ personal administrativo}$$

## 2.4. Señalamiento de las variables

2.4.1. **Variable dependiente:** Desempeño Laboral

2.4.2. **Variable independiente:** Gestión del Talento Humano

## 2.5. Hipótesis

### 2.5.1 Hipótesis Alternativa = $H_1$

La gestión del talento humano incide significativamente en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

### 2.5.2 Hipótesis Nula = $H_0$

La gestión del talento humano no incide significativamente en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

### 2.5.3 Hipótesis Estadística

Hipótesis Alternativa =  $H_1$

Hipótesis Nula =  $H_0$

$$H_0 : \overline{X}_E \leq \overline{X}_C$$

$$H_1 : \overline{X}_E > \overline{X}_C$$

## 2.6 Prueba de la Hipótesis

Para la validación de la hipótesis se considerará una muestra mayor a 30, por tanto se empleará el estimativo  $z$  cuya fórmula de cálculo es la siguiente:

$$Z = \frac{\overline{X}_E - \overline{X}_C}{\sqrt{\frac{S_E^2}{n_E} + \frac{S_C^2}{n_C}}}$$

$\overline{X}_E$  = Media Aritmética del Grupo Experimental

$\overline{X}_C$  = Media Aritmética del Grupo de Control

$S_E^2$  = Varianza del Grupo Experimental

$S_C^2$  = Varianza del Grupo de Control

$n_E$  = Número de Casos del Grupo de Experimental

$n_C$  = Número de Casos del Grupo de Control

## **2.7. Proceso de recolección de información**

Las opiniones, criterios y afirmaciones de los sujetos de la investigación eran vitales para el análisis y contraste de argumentos que posibiliten llegar a conclusiones válidas, por ello había que elegir y elaborar las preguntas de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteadas en el proyecto de investigación.

El planteamiento del proceso de capacitación del personal docente y administrativo se generará de acuerdo al plan generado entre el departamento de Vicerrectorado, Talento Humano y la autora teniendo en cuenta: temas como Planificación Universitaria y su articulación en el Plan del Buen Vivir, Prospectivas Estratégicas, Tendencias Pedagógicas, Evaluación del Desempeño Docente y La Autoevaluación un reto para la ULEAM, tal como se muestra en el anexo # 9.

Se realizó el siguiente proceso: se elaboró las fichas de encuesta con el correspondiente cuestionario aplicado, los docentes y personal administrativo en ningún momento se mostraron reacios a la encuesta, más bien tuvieron una actitud de colaboración y pusieron todo el empeño en contestar las diferentes interrogantes; del mismo modo los docentes colaboraron en forma entusiasta en la aplicación de la encuesta.

Se elaboró un cuestionario de entrevista para aplicarlo a las autoridades de la institución; para lo cual se solicitaron con anterioridad las citas respectivas, donde se le explicó la finalidad del proyecto y se procedió a la entrevista.

### **CAPITULO III**

### **3. DIAGNOSTICO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

El estado de situación actual de la Institución sobre el andamiaje legal, administrativo y planificador, es el punto de partida de la investigación en curso, por lo que en este capítulo se plantea plasmar los diferentes elementos que servirán como punto de partida para la propuesta generativa.

#### **3.1. Antecedentes**

##### **3.1.1. Base legal de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí**

El Congreso Nacional mediante Ley No. 10 publicada en el Registro Oficial No. 313 de fecha noviembre 13 de 1985, expidió la Ley de Creación de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí determinando lo siguiente: “créase la Universidad laica Eloy Alfaro de Manabí, con sede en la ciudad de manta, con derechos autonomía y personería jurídica, señalados en la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas”.

El artículo 28 de la Constitución del Ecuador del año 1978, estableció la autonomía universitaria presidida por la Ley y su Estatuto, de igual manera determina en el párrafo quinto del artículo en mención lo siguiente: “Serán funciones principales de las universidades y escuelas politécnicas: el estudio y el planteamiento de soluciones para los problemas del país; la creación y desarrollo de la cultura nacional y su difusión en los sectores populares; la investigación científica, la formación profesional y técnica, la contribución para crear una nueva y más justa sociedad ecuatoriana, señalando para ello métodos y orientaciones”.

##### **3.1.2. Objetivos de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí**

###### **3.1.2.1 Objetivos Institucionales**

1. Privilegiar las aspiraciones, anhelos y necesidades de la juventud y la colectividad, para cuyo efecto mantendrá las más amplias y fluidas relaciones con los distintos actores y sectores de la sociedad.
2. Mantener una conducta institucional comprometida invariablemente con la verdad, formar integralmente profesionales y ciudadanos/as con una sólida base ética, que sean conscientes de sus derechos y deberes, que fortalezcan la vida democrática del país, con la ulterior finalidad de edificar una mejor patria en un ambiente de paz y unidad de objetivos nacionales.

3. Ofrecer cursos de grado y postgrado con los más altos niveles de calidad, con concepción universal, que forme profesionales preparados para ser competentes en el ámbito laboral de su desempeño como profesional y en el plano familiar o personal.
4. Favorecer la igualdad de acceso, continuidad y titulación de todos los quintiles de la población, manteniendo una oferta educativa diversa y gratuita al alcance de todos, conforme lo estipulan la Constitución de la República y la Ley Orgánica de Educación Superior.
5. Producir investigación científica y tecnológica aplicable a requerimientos sociales, que posibilite a la colectividad tener una mejor calidad de vida y un mayor bienestar compartido.
6. Difundir a través de ponencias, publicaciones bibliográficas, redes sociales y por todos los medios posibles, el conocimiento generado en sus claustros, para contribuir a la solución de los complejos y heterogéneos problemas sociales de Manabí y el Ecuador.
7. Impulsar especialmente políticas de acción afirmativa dirigidas a la mayor inclusión social con equidad de género, brindando apoyo preferente a las personas que sufren discapacidades.
8. Contribuir con un pensamiento creativo, racional y crítico, a que Manabí como región, elimine todo vestigio de marginalidad y sea actora protagónica de su propia planificación y desarrollo, con el propósito que sus habitantes gocen de los más elevados estándares de una vida sana y de buena calidad.
9. Cultivar una formación en sus estudiantes con mentalidad emprendedora que los ayude a definir un camino en la vida, que los conduzca a depender de su propia capacidad y atributos y por esa vía generar una mayor producción de bienes y servicios, que satisfagan sus propias necesidades y las de la colectividad en la que residen.
10. Articular su gestión a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y al Régimen del Buen Vivir.

#### **3.1.2.2. Objetivos Estratégicos**

1. Contar con una organización académica–administrativa en la que exista orden y la más amplia participación de la comunidad universitaria, con un cogobierno que forme parte y actúe en todas las instancias de dirección, conforme lo establecido en la Ley de Educación Superior y el Estatuto de la Universidad.

2. Apoyar políticas permanentes de capacitación que estimule el perfeccionamiento docente en niveles de posgrado, así como auspiciar la participación de los/las profesores/as y/o funcionarios/as en seminarios o eventos nacionales o internacionales, vinculados a la profesión, labor y/o asignatura que dicta el/la docente.
3. Mantener su condición de Universidad pluralista y laica, que en un clima de la más absoluta libertad de enseñanza y cátedra, sin coacciones ni fundamentalismo alguno, se difundan libremente en sus instalaciones, tesis, doctrinas, planteamientos e ideas, que académicamente sustentadas, puedan ser útiles a la formación integral de sus educadores y educandos, así como del conjunto del colectivo social.
4. Contar con una infraestructura de laboratorios, locales de prácticas, espacios de biblioteca (s), auditoriums o aulas magnas, salas de clase con equipamiento informático, sitios apropiados para el desempeño de las labores docentes, que posibiliten una educación tutelada por el/la docente lo más personalizada posible.
5. Estimular la carrera docente con políticas de estabilidad y pago de retribuciones que compensen la dedicación exclusiva o tiempo completo del docente, para que pueda tener una vida digna, tranquila y confortable.
6. Mantener como tesis del proceso educativo, una enseñanza centrada en el estudiante, comprendiendo a cabalidad que lo esencial es que el/la alumno/a aprenda, con un/a profesor/a que guíe, oriente, sirva de mediador y facilite ese aprendizaje.
7. Apoyar la más alta capacitación del estudiante, mediante programas de becas, prácticas, pasantías y ayudas económicas, para que asistan a seminarios y eventos que favorezcan su mejor formación profesional y personal.
8. Contar con una infraestructura de conectividad con anchos de banda suficientes, redes inalámbricas internas y externas, programas de software que contribuyan a facilitar los procesos académicos curriculares, blogs de docentes y materiales de estudio.
9. Efectuar una constante actualización de planes de estudio, programación curricular y diseños de perfiles profesionales, con el propósito de posibilitar la movilidad de docentes y estudiantes.
10. Apoyar ilimitadamente la suscripción de Convenios con entidades u organismos de educación del país o del exterior, que permitan el más fluido intercambio de planteamientos,

tesis o programas, que beneficien los procesos de enseñanza-aprendizaje de profesores/as y alumnos/as.

### **3.2. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí**

#### **3.2.1. Reseña Histórica**

La idea de crear una universidad que beneficie a la juventud manabita, fue el deseo de un grupo de docentes de la entonces Extensión Manta de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, dirigidos por el Doctor Medardo Mora Solórzano, quien en febrero de 1981 dio a conocer su anhelo de extender la educación superior a los jóvenes manabitas del cantón Manta. Es por esto que presenta el 11 de agosto de 1983 el proyecto de ley de creación de la Universidad, para aprobación del Congreso Nacional a pesar de la negativa por parte de este organismo y del Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador (CONUEP).

Gracias a las múltiples gestiones efectuadas por el Doctor Medardo Mora, mediante informe favorable de la Comisión de lo Laboral y Social del Congreso Nacional se autorizó la creación de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí el 13 de noviembre de 1985, posteriormente en 1988 el CONUEP reconoció todos los derechos de la universidad, incluyendo ser copartícipe de las rentas del Estado.

Esta institución con el pasar de los años ha ido expandiéndose en la región manabita, prueba de ello es que en la actualidad existen Extensiones en los cantones Chone, Bahía de Caráquez, El Carmen, Campus Pedernales, lo que ha significado un gran servicio a la comunidad, favoreciendo en la región, el desarrollo socioeconómico y el bienestar común de sus colaboradores, toda vez que la universidad da trabajo a más de 1500 personas, incluyendo docentes, administrativos y trabajadores.

#### **3.2.2. Unidades Académicas, administrativas y extensiones de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.**

Siendo la institución promotora del pensamiento, cuenta en la actualidad con 17 unidades académicas, 12 unidades administrativas, 3 extensiones y un campus de estudio, los mismos que detallo a continuación:

- 1) Facultad de Ciencias de la Educación
- 2) Facultad de Ciencias Administrativas
- 3) Facultad de Odontología
- 4) Facultad de Ciencias Médicas

- 5) Facultad de Jurisprudencia,
- 6) Facultad de Arquitectura
- 7) Facultad de Ingeniería
- 8) Facultad de Ciencias Económicas
- 9) Facultad de Ciencias Informáticas
- 10) Facultad de Ciencias de la Comunicación
- 11) Facultad de Ciencias Agropecuarias
- 12) Facultad de Ciencias del Mar
- 13) Facultad de Hotelería y Turismo
- 14) Facultad de Trabajo Social
- 15) Facultad de Enfermería
- 16) Facultad de Educación Física Deportes y Recreación
- 17) Facultad de Contabilidad Pública y Auditoría
- 18) Extensión Chone
- 19) Extensión El Carmen
- 20) Extensión Bahía de Caráquez
- 21) Campus Pedernales
- 22) Departamento de Rectorado
- 23) Departamento de Vicerrectorado Académico
- 24) Departamento de Vicerrectorado Administrativo
- 25) Departamento de Procuraduría-Fiscalía
- 26) Departamento Financiero
- 27) Departamento de Administración del Talento Humano
- 28) Departamento de Auditoría
- 29) Departamento de Bienestar Estudiantil
- 30) Departamento de Investigación Bibliográfica y Servicios Educativos (DIBSE)
- 31) Departamento de Investigación
- 32) Departamento de Vinculación con la Comunidad
- 33) Departamento de Planeamiento



### 3.2.4. Mapa de procesos de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí



### 3.3. Misión organizacional

#### 3.3.1. Misión de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, es una institución de educación superior pública, que tiene como misión la formación de profesionales competentes de grado y posgrado, en diversos campos del conocimiento, fomenta la investigación científica y la innovación tecnológica en estrecha vinculación con la sociedad, al promover, difundir y desarrollar los saberes con una concepción ética, humanista e inclusiva, para aportar al desarrollo socio-económico y cultural de los/las manabitas y ecuatorianos/as.

#### 3.3.2. Misión del Departamento de Administración del Talento Humano

El Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí plenamente identificada con los valores, principios éticos y morales universitarios; tiene como responsabilidad la administración del personal docente, administrativo y trabajadores, la coordinación y verificación de políticas, procesos y procedimientos en lo relacionado con el Talento Humano de la Universidad. Cuyo objetivo primordial es el de contribuir a la presencia de un adecuado entorno laboral, sustentándose en el mejoramiento integral de procesos, en la atención a usuarios e integración de la gestión del Talento Humano.

### **3.4. Visión Organizacional**

#### **3.4.1. Visión de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí**

La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí será una institución de educación superior del más alto nivel, referente en la región, con creciente reconocimiento nacional e internacional, que promueve, difunde y genera conocimiento con planteamientos debidamente fundamentados que contribuyen a la solución de los problemas de la región y del país, orientados a disminuir las inequidades existentes, favoreciendo el encuentro de voluntades que permitan edificar una renovada sociedad más justa, solidaria e igualitaria.

#### **3.4.2. Visión del Departamento de Administración del Talento Humano**

El departamento de Talento Humano, aspira ser reconocido como parte integral de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, que centrará en la atención personalizada y continua de cada servidor, mediante la gestión administrativa eficaz del Talento Humano, toda vez que cuenta con personal especializado y actualmente calificado en el área.

### **3.5. Objetivos del Departamento de Administración del Talento Humano**

El objetivo primordial de esta unidad es regular el desarrollo profesional y ocupacional del personal docente, administrativo y trabajadores de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí; facilitando a su vez oportunidades de perfeccionar sus habilidades que estimulen su trabajo, además ha de dar la responsabilidad a los directivos de reconocer el potencial del personal, analizándolos desde un punto de vista ético y social.

#### **Estratégicos**

- Sociales-Laborales: Mantener los principios éticos, evitando políticas discriminatorias por razones de sexo, raza, religión, grupo cultural u otros.
- Organizacionales: reconocer que su trabajo no es en fin en sí mismo, sino como trabajo en equipo, para beneficio de la entidad.
- De Ingreso: Realizar el ingreso de personal competente bajo los parámetros de selección acordes con disposiciones de Ley y norma técnica.
- De Puntualidad y Permanencia: Control óptimo de asistencia y permanencia en sus puestos de trabajo del personal, bajo sistemas biométricos y registros manuales de asistencia de personal.

- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.
- Análisis y descripción de puestos de la institución
- Base de datos del personal actualizada.

### **3.6. Políticas y Estrategias**

#### **3.6.1 Políticas y Estrategias de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí:**

La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí cuenta con las siguientes políticas institucionales:

- Cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias.
- Facilitar la administración, otorgando autoridad y responsabilidad con supervisión en los diferentes niveles, a través del mando funcional y la normatividad.
- Considerar la cultura organizacional de la universidad, en busca de su propia identidad como institución de educación superior.

De igual manera cuenta con las siguientes estrategias:

- Lograr una educación de calidad, centrada en el estudiante, que responda con pertinencia a su formación integral, profesional y personal;
- Ejercer la autonomía responsable en los términos que establece la Constitución, la Ley, Reglaciones del Consejo de Educación Superior, este Estatuto, Reglamentos Internos, y resoluciones del Máximo Organismo Colegiado Superior, como medio para contribuir a la producción de conocimientos que consoliden una identidad regional y nacional, con sus valores históricos, democráticos, morales, cívicos, culturales, científicos y tecnológicos;
- Poner especial énfasis y apoyar la formación de recursos humanos de alto rendimiento con nivel internacional, para cuyo efecto se pondrá especial atención en estudios de postgrado;
- Propender a la formación de ciudadanos (as) y líderes con pensamiento y sensibilidad social, que aporten eficientemente al mejoramiento de la producción de conocimiento y

de bienes y servicios, de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de los sectores público y privado;

- Privilegiar la diversidad de oferta académica para propiciar una completa inserción de los profesionales en el mercado ocupacional;
- Garantizar la accesibilidad a la educación superior, sin discriminación, a través de un proceso transparente e igualitario de admisión y nivelación;
- Desarrollar actividades de investigación formativa y generativa en armonía con la política nacional de ciencia y tecnología y la ley de propiedad intelectual;
- En el marco de una educación eminentemente laica, generar e implementar modelos educativos integradores y flexibles, enfatizando el trabajo interdisciplinario y en equipo, que favorezca la formación de profesionales competentes;
- Facilitar la movilidad de estudiantes en el sistema de educación superior, a través del diseño e implementación de estándares académicos y curriculares, mediante la acreditación de carreras y programas y la homologación en la denominación de títulos a nivel nacional e internacional;
- Fortalecer los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica, fomentando la protección del ambiente y racionalizando el uso de los recursos naturales, articulándolos con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico de la Universidad;
- Actualizar e innovar de acuerdo al desarrollo de la ciencia y la tecnología los programas de investigación y docencia en función del desarrollo local, regional y nacional;
- Favorecer una actitud orientada al emprendimiento en el estamento estudiantil, motivándolos a la constitución de microempresas que los prepare para su incorporación al mundo del trabajo;
- Desarrollar una cultura autocrítica y de diálogo en la comunidad universitaria y con los distintos actores y sectores sociales, a través de procesos de planificación, autoevaluación y de actualización de procesos educativos, con el soporte de un apropiado equipamiento de laboratorios e insumos tecnológicos;
- Impulsar toda clase de programas de vinculación con la colectividad, especialmente en los sectores marginales de la provincia y del país, a través de actividades culturales, asistencia técnica, publicaciones, conferencias o seminarios y servicios profesionales;
- Crear nuevas carreras profesionales y tecnológicas que satisfagan la demanda del entorno productivo y social de Manabí, tomando en consideración la localización de la matriz, sus Extensiones o Campus y la demanda del mercado ocupacional;
- Fortalecer mediante la capacitación permanente, la eficacia y la eficiencia del personal docente, administrativo y de servicios;

- Auspiciar el conocimiento de un idioma extranjero, de sus docentes, alumnos y personal administrativo; y,
- Alcanzar niveles óptimos en la estructuración y funcionalidad de las áreas orgánica, académica, administrativa y financiera de la Universidad.

### **3.6.2. Principios de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí:**

- Excelencia académica
- Transparencia administrativa y financiera
- Responsabilidad social y compromiso con la comunidad

**3.6.3. Principios del Departamento de Administración del Talento Humano:** El departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí está basado en los siguientes principios:

- Capacitación permanente al personal de la entidad
- Estructuras ocupacionales, de acuerdo al nivel de complejidad, riesgos ocupacionales, responsabilidad, entre otros.
- Mejorar las contribuciones productivas del personal
- Evaluación de desempeño periódica.

### **3.7. Valores y Principios**

#### **3.7.1. Valores de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí:**

La universidad desde sus inicios como institución de educación superior, ha promovido los siguientes valores:

- Formar graduados atentos del valor de la solidaridad hacia la comunidad.
- Compromiso ético en concordancia a la excelencia y la calidad académica.
- Igualdad y oportunidad laboral.
- Respeto a las relaciones socioculturales y equidad del género.

#### **3.7.2 Principios de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí:**

DE LOS PRINCIPIOS.- Las autoridades, las y los docentes, las y los estudiantes, las servidoras y servidores públicos, las trabajadoras y trabajadores de la Universidad Laica

“Eloy Alfaro” de Manabí, desempeñaran sus facultades, competencia, funciones y atribuciones sobre la base de los siguientes principios éticos y de conducta:

**RESPONSABILIDAD.-** Es el accionar prudente y la capacidad de responsabilizarse de las decisiones y actos que afecten a la sociedad. Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral

**PERTINENCIA.-** Es la actuación adecuada, idónea, útil y apropiada, encaminada a la consecución de los fines y objetivos institucionales.

**RAZONABILIDAD.-** Es la aplicación del juicio razonable en el cumplimiento de las funciones, responsabilidades u objetivos institucionales, orientada a que las acciones y decisiones que se adopten no afecten directa o indirectamente derechos y garantías constitucionales.

**PONDERACION.-** Es el ejercicio por medio del cual la adopción de medios para el cumplimiento de funciones, responsabilidades o para alcanzar objetivos institucionales sean adecuados con los fines que lo justifican y con los resultados que se alcancen.

**IMPARCIALIDAD.-** Se define como la actitud consciente de búsqueda de criterios equilibrados justos, técnicos, objetivos y fuera de prejuicios, en la toma de decisiones y acciones individuales e institucionales.

**TRANSPARENCIA.-** Implica que las autoridades, las y los docentes, las alumnas y los alumnos, las servidoras y servidores públicos, las trabajadoras y trabajadores, deberán ser transparentes como sea posible respecto a las decisiones y actos que adopten.

Deberán motivar sus actos y solo restringirán la información cuando claramente lo exija una disposición legal o normativa.

**HONESTIDAD.-** Definida como la actitud consecuente con la ética pública, con la veracidad de los hechos y con la rectitud de comportamiento frente a toda manifestación de corrupción.

Ella involucra que quienes hacen parte de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, bajo cualquier modalidad de relación, deben declarar cualquier interés privado que pueda guardar relación con sus actividades públicas y adoptar cuantas medidas sean necesarias para resolver cualquier conflicto que pudiera surgir de modo que quede salvaguardado el interés general.

**PROBIDAD.-** Consiste en asumir una visión de interés general por sobre el interés personal o intereses particulares relacionados con asuntos propios de las labores que se desempeñan en la Institución.

**LEALTAD.-** Dar primacía a los intereses y valores de la Universidad antes que a los propios. Ser positivos y propositivos a favor de la entidad y sus principios. Esforzarse por crear un clima laboral beneficioso para todos y usar las instancias institucionales para resolver los conflictos en el ámbito laboral. Se presume la honestidad y buena fe de las personas.

**DISCRECIÓN.-** Consiste en el compromiso de desempeñarse en su cargo y/o funciones de manera reservada, discreta, de no poner de relieve, innecesaria o ilegalmente, los asuntos que atañen a su desempeño y al proceder del grupo de trabajo, incluso por el riesgo de ser mal interpretado y que afecte al prestigio de la institución. Tampoco podrá hacer declaraciones públicas o suscribir documentos, no estando expresa y legalmente autorizado para ello.

**PRUDENCIA.-** Consiste en el actuar con pleno discernimiento de las materias sometidas a su consideración, con la cautela que un buen administrador emplearía para con sus propios bienes, para evitar acciones que pudieran poner en riesgo la finalidad de la función que desempeña, el patrimonio del Estado o la imagen que debe tener la comunidad respecto de la institución y de sus servidores.

**INTEGRIDAD.-** Se define como la obligación de no aceptar ningún tipo de prestación financiera, o de cualquier otra índole, proveniente de entidades, organizaciones o personas, que comprometan sus responsabilidades como miembros de la institución. Cumplirán su trabajo de modo honesto y completo. Es su obligación y responsabilidad desvincularse de cualquier conflicto de intereses y no aceptar la corrupción en ninguna de sus formas: soborno, fraude, blanqueo de dinero, desfalco, ocultación y obstrucción de la justicia, tráfico de influencias, uso abusivo de bienes y materiales públicos.

**USO DE INFORMACION.-** Se define como la obligación de no difundir, sin autorización superior, toda la información que se maneja en la institución. No deberá utilizarla en beneficio propio o de terceros, o para fines ajenos al servicio, y de la que tenga conocimiento en razón del ejercicio de sus funciones.

**LEGALIDAD.-** La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, sus servidoras y servidores están obligados a conocer y respetar la Constitución de la República, las leyes y

reglamentos, el Estatuto y las demás disposiciones normativas que regulan las actividades de la Universidad.

### **3.8. Análisis FODA**

#### **3.8.1. Análisis FODA de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí:**

##### **Fortalezas:**

- Nuevas ofertas académicas
- Docentes universitarios con excelente formación académica.
- Diferentes horarios en las diferentes carreras a disponibilidad del estudiante.
- Personal calificado
- Infraestructura con espacios amplios y apropiados.

##### **Oportunidades:**

- Empleo de los sistemas de información y programación informática
- Captación de personal
- Vinculación con la comunidad.

##### **Debilidades:**

- Falta de atención a los clientes internos y externos.
- Deserción del personal administrativo a la docencia.
- Exceso de problemas operativos internos.
- Falta de cultura investigativa.

##### **Amenazas:**

- Alta competencia educativa en la provincia.
- Nuevas carreras que ocasionan indisponibilidad de empleos para otras.
- Conflictos laborales.

### **3.9. Análisis Externo**

Las instituciones de manera general tienen dentro de su esfera de desempeño varios factores que no dependen de la administración central, factores que en ocasiones favorecen y en otras no son muy oportunas para con la gestión y desarrollo institucional.

A continuación se hace referencia a los factores incidentes en la institución en estudio.

### **3.9.1. Influencias Macroambientales**

#### **3.9.1.1. Factor Político**

La fuerte corriente laicista generada por el expresidente de la república el General Eloy Alfaro Delgado estableció para la ULEAM, un ícono dentro de sus preceptos filosóficos, sociológicos y políticos, los cuales han sido arraigados en cada uno de los actores de esta comunidad educativa, siendo la misma formadora de actores políticos a nivel local y nacional.

Para las Instituciones de Educación Superior a nivel nacional existen nuevas normativas en función de las políticas gubernamentales que se han implementado desde el año 2008 partiendo por la gratuidad que se encuentra tipificada en la Constitución de Montecristi, la misma que se convirtió en garantista de muchos derechos, permitiendo a que muchos estudiantes de bajos recursos económicos puedan acceder a este servicio.

Estas medidas generaron controversia, principalmente en las instituciones educativas públicas, debido a que se generaron múltiples cambios, en algunos casos favorables y en otros desfavorables.

Estos cambios responden a la ideología del gobierno de turno, el mismo que profesa la igualdad entre todos, asumiendo que deben existir oportunidades tanto para aquellas personas con posibilidades económicas, como para aquellos que no cuentan con recursos, privilegiando el libre acceso a la educación superior contrastado con la responsabilidad de los estudiantes.

#### **3.9.1.2. Factor Económico**

La pertinencia de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí se basa en el crecimiento financiero, turístico, cultural e industrial de la ciudad de Manta y la región, lo que incentiva a que se prepare de mejor manera a los profesionales que se desempeñan en las diferentes esferas, siendo cada vez menos grande la brecha Universidad-Sociedad, impulsando a que

los procesos formativos se fundamenten en la necesidad de satisfacer los requerimientos de las diferentes industrias y organismos gubernamentales y no gubernamentales.

Manta es considerada una ciudad universitaria, debido al número de profesionales que trabajan en los sectores productivos, donde se centra el desarrollo económico de la región, aportando al crecimiento de una ciudad y al país en general por los diferentes movimientos capitalizables que se ejecutan.

Resulta primordial que la tecnificación de la mano de obra siga capacitándose con la finalidad de que responder a las exigencias de políticas y tendencias financieras exigentes acorde a la nueva matriz productiva del Ecuador.

### **3.9.1.3. Factor Social**

El planteamiento de los diferentes enfoques sociales a los que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí se encuentra influenciado, lo que se puede resumir en el cúmulo de tendencias que de manera global generan cambios en la sociedad ecuatoriana.

En la actualidad de acuerdo a las políticas de turno, la sociedad ha tomado una corriente de gobiernista, debido a que se han realizado obras como vías, educación, hidroeléctricas entre otras, lo que ha permitido que las masas sociales que históricamente han sido fiscalizadores y en ocasiones opositores como los transportistas, maestros fiscales y campesinos han logrado realizar a acuerdos, evitando los conflictos y luchas populares.

En relación a esto la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, dentro sus procesos sociales ha demostrado ser generador de cambios y propuestas impulsadas desde las aulas, permitiendo la generación de líderes sociales.

### **3.9.1.4. Factor Tecnológico**

Los avances de tipo tecnológico que llevan una celeridad muy elevada en relación a los avances culturales, sociales y políticos, se han convertido para esta institución de educación superior, en un aliciente permanente de crecimiento sustancial, permitiendo que los estudiantes aprovechen estas oportunidades para fortalecer su proceso de aprendizaje.

Las ventajas que tienen los avances tecnológicos para la ULEAM, se pueden evidenciar en los procesos hegemónicos como la enseñanza-aprendizaje, comunicación, administración, fiscalización, vinculación e investigación.

#### **3.9.1.5. Factor Legal**

La legislación ecuatoriana en los últimos años, ha sido producto de constantes cambios, partiendo desde la Constitución de la República que fue escrita en el 2008 en Asamblea Constituyente en la ciudad de Montecristi y aprobado en un referéndum popular con una amplia mayoría. Dentro de ésta se sustentan cambios que influyeron en la ULEAM, como la gratuidad de la educación hasta el nivel superior, lo cual mermó ingresos por concepto de matrículas de los estudiantes que luego el estado a través de los fondos especiales para las IES públicas entrega para solventar este derecho constitucional.

A partir del cambio de constitución, por disposición de las transitorias, se han generado nuevas leyes como la Ley Orgánica de Educación Superior con sus respectivos reglamentos que permiten hacerla operativa. También se plantea la evaluación y acreditación de las IES, en plazos establecidos, con la finalidad de garantizar la calidad de educación, creando de esta manera nuevos organismos asesores, evaluadores y fiscalizadores del quehacer universitario.

Todo este tipo de cambios han influenciado en la ULEAM, ya que motiva a mejorar los procesos llevados, tanto en la parte administrativa como en la academia propiamente dicha.

Como resultado de esto se puede indicar que en la Evaluación del CEAACES, ubicó a la universidad en una categoría D, la misma que generó un Plan de Fortalecimiento que busca asegurar que se tomen medidas para lograr acreditar ante los organismos de control.

### **3.9.2. Influencias Microambientales**

#### **3.9.2.1. Clientes**

Dentro del proceso organizativo de la ULEAM, se puede definir que como principales clientes se tiene a los estudiantes de las diferentes unidades académicas, los mismos que requieren un servicio educativo en aras de su preparación hacia el campo profesional. Estos a través de los diferentes procesos ejecutan requerimientos que la institución procura a

través de las disposiciones de las autoridades cumplir de manera eficaz y eficiente las expectativas de la situación en estudio.

Se puede relacionar a la sociedad y el sector productivo como otro tipo de cliente, ya que la formación de los educandos (servicio) depende de la pertinencia y la demanda que estos realicen a la institución. En el caso en estudio se puede identificar que los requerimientos de profesionales en la ciudad y la región son muy altos, por lo que existe una fuerte alianza ULEAM-Sociedad que permite regir los perfiles profesionales con la finalidad de que el desempeño profesional de los estudiantes sea el adecuado, demostrando la formación de las competencias laborales específicas.

### **3.9.2.2. Competencia**

La universidad ecuatoriana es la responsable de manera genérica de la formación de los profesionales que se desempeñan en los campos y esferas ocupacionales, y estos a su vez, a través de su desempeño del desarrollo de la sociedad.

La responsabilidad que la ULEAM enfrenta ante los requerimientos del sector productivo y a su vez del suplir las necesidades de la sociedad, resulta muy vertiginosa la labor procurando que su realización sea la óptima.

## **CAPÍTULO IV**

#### 4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

##### 4.1. Resultado de las encuestas aplicadas a los docentes y personal administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

**Objetivo específico 1:** Evaluar los procesos administrativos vinculándolos con la organización institucional.

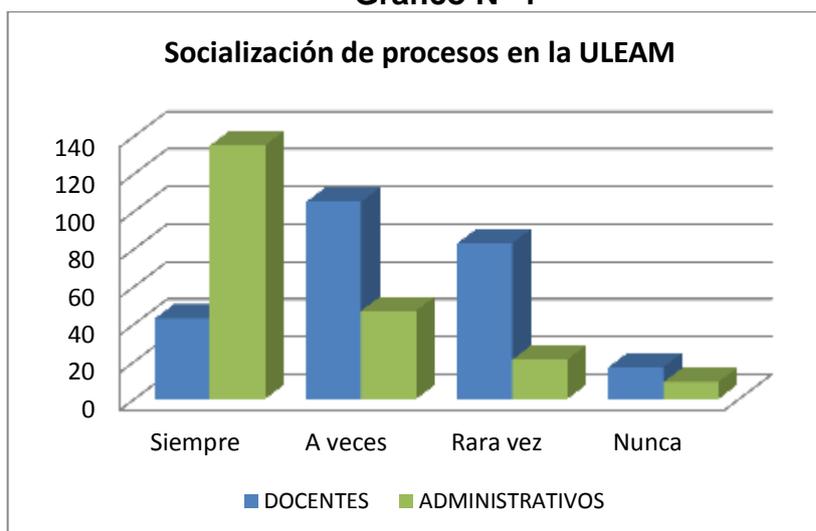
1. ¿Las autoridades dan a conocer los procesos administrativos y pedagógicos que se aplican en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí?

**Cuadro N° 1**

N°	ALTERNATIVAS	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS	
		F	%	F	%
a)	Siempre	43	17,34%	135	63,68%
b)	A veces	105	42,34%	47	22,17%
c)	Rara vez	83	33,47%	21	9,91%
d)	Nunca	17	6,85%	9	4,25%
<b>TOTAL</b>		<b>248</b>	<b>100,00%</b>	<b>212</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Personal docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
**Elaborado por:** Ing. Alba Lucía Cáceres Larreátegui

**Gráfico N° 1**



Ante la interrogante planteada, ¿Las autoridades dan a conocer los procesos administrativos y pedagógicos que se aplican en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí?; en relación a los resultados obtenidos, se aprecia que el 17,34 % del personal docente manifiesta que las autoridades no siempre dan a conocer los procesos administrativos y pedagógicos, muy al contrario del resultado de personal administrativo, el cual indica que si existe la difusión, lo

que evidencia que la comunicación institucional, específicamente lo relacionado con los procesos, tiene falencias.

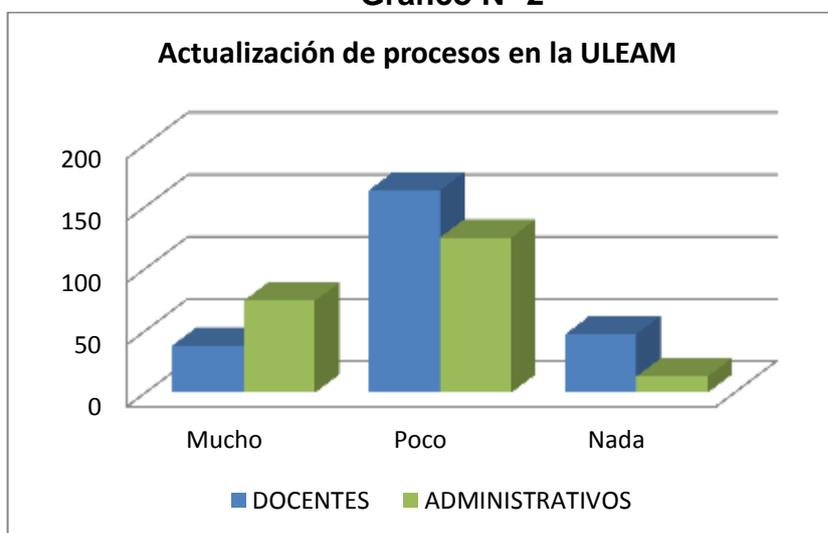
**2. ¿En qué nivel cataloga que los procesos administrativos y pedagógicos han sido actualizados en la institución?**

**Cuadro N° 2**

N°	ALTERNATIVAS	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS	
		F	%	F	%
a)	Mucho	38	15,32%	74	34,91%
b)	Poco	163	65,73%	125	58,96%
c)	Nada	47	18,95%	13	6,13%
<b>TOTAL</b>		<b>248</b>	<b>100,00%</b>	<b>212</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Personal docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
**Elaborado por:** Ing. Alba Lucía Cáceres Larreátegui

**Gráfico N° 2**



Al plantear la pregunta: ¿En qué nivel cataloga que los procesos administrativos y pedagógicos han sido actualizados en la institución?; los resultados se evidenciaron que tanto los docentes como administrativos coinciden que la actualización de los procesos es relativamente poca, lo que podría significar una interrupción en la administración estratégica de la institución, o que ha existido un deterioro paulatino de las políticas administrativas de la institución de educación.

**Objetivo específico 2:** Determinar el nivel de capacitación profesional tendiente a la optimización de los recursos.

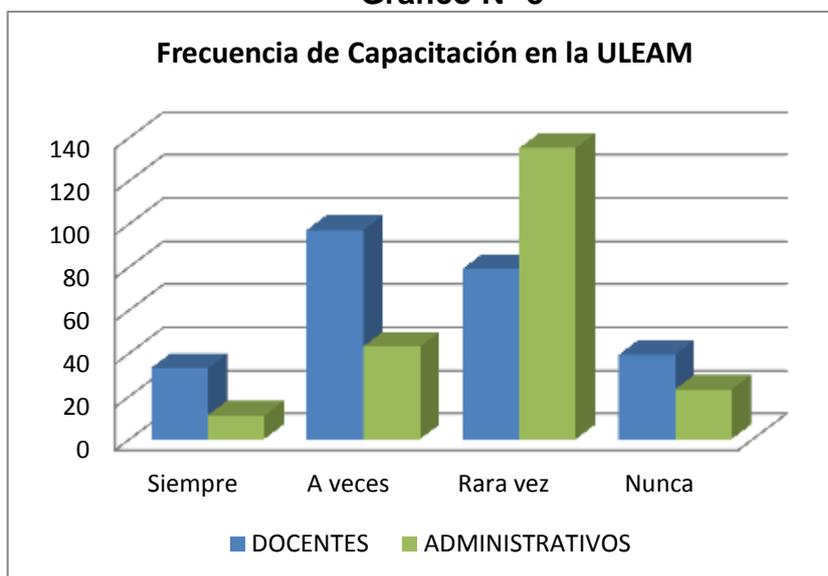
**3. ¿Con qué frecuencia la Universidad realiza capacitaciones profesionales que beneficien a mejorar los servicios y optimizar los recursos?**

**Cuadro N° 3**

N°	ALTERNATIVAS	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS	
		F	%	F	%
a)	Siempre	33	13,31%	11	5,19%
b)	A veces	97	39,11%	43	20,28%
c)	Rara vez	79	31,85%	135	63,68%
d)	Nunca	39	15,73%	23	10,85%
<b>TOTAL</b>		<b>248</b>	<b>100,00%</b>	<b>212</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Personal docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
Elaborado por: Ing. Alba Lucía Cáceres Larreátegui

**Gráfico N° 3**



Al plantear la pregunta: ¿Con qué frecuencia la Universidad realiza capacitaciones profesionales que beneficien a mejorar los servicios y optimizar los recursos?; los resultados que se evidenciaron demuestra que el personal docente tiene mayores eventos de capacitación organizados por la institución, lo que se contrasta con lo que indican el personal administrativo donde la frecuencia indicada es rara vez, evidenciando un desequilibrio de oportunidades, lo que posiblemente repercute en el desempeño laboral de los administrativos.

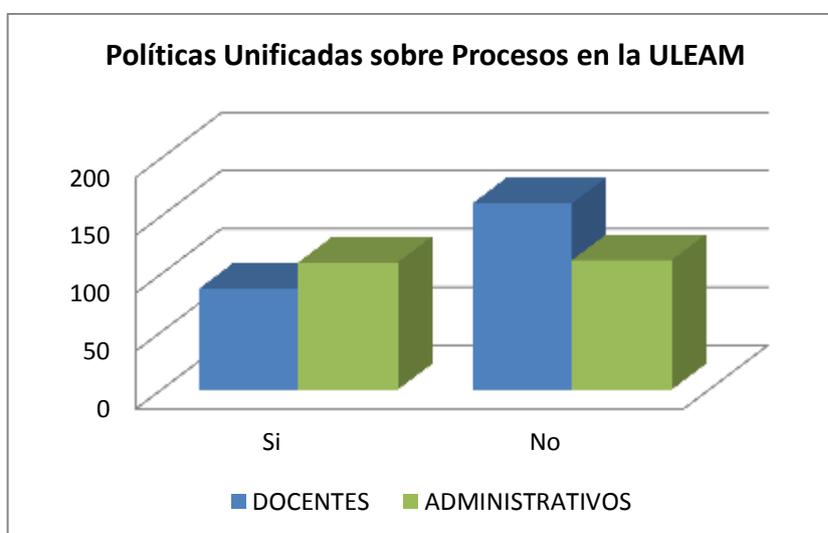
4. ¿Las políticas internas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí son pertinentes con los nuevos retos de la educación superior?

Cuadro N° 4

N°	ALTERNATIVAS	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS	
		F	%	F	%
a)	Si	87	35,08%	110	51,89%
b)	No	161	64,92%	112	52,83%
<b>TOTAL</b>		<b>248</b>	<b>100,00%</b>	<b>222</b>	<b>104,72%</b>

Fuente: Personal docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
Elaborado por: Ing. Alba Lucía Cáceres Larreátegui

Gráfico N° 4



En relación a esta pregunta, los docentes opinan en un 64,92% que las políticas internas de la ULEAM no son pertinentes a los nuevos retos que establecen tanto los organismos de control y regulación, así como la demanda de la sociedad; por su parte el personal administrativo tiene dividida su opinión entre si y no, con valores muy cercanos, lo que sumado a la opción de los docentes se podría concluir que las políticas internas de la institución deben ser revisadas y actualizadas.

**Objetivo específico 3:** Identificar las razones de la resistencia hacia el perfeccionamiento profesional del personal docente y administrativo en relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales

**5. ¿Considera usted que existe resistencia hacia el perfeccionamiento profesional por parte del personal docente y administrativo de la ULEAM?**

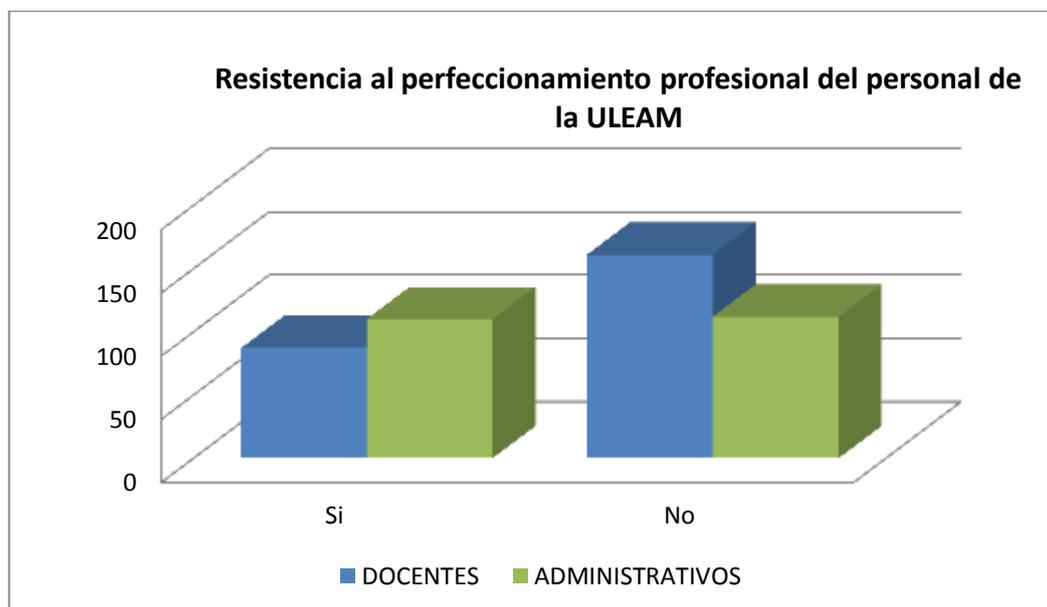
**Cuadro N° 5**

N°	ALTERNATIVAS	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS	
		F	%	F	%
a)	Si	87	35,08%	110	51,89%
b)	No	161	64,92%	112	52,83%
<b>TOTAL</b>		<b>248</b>	<b>100,00%</b>	<b>222</b>	<b>104,72%</b>

**Fuente:** Personal docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

**Elaborado por:** Ing. Alba Lucía Cáceres Larraétegui

**Gráfico N° 5**



De acuerdo a la respuesta obtenida, se puede indicar que la resistencia al perfeccionamiento profesional es una característica mayormente marcada en el personal administrativo, lo que en primera instancia se podía evidenciar en los docentes, pero desde la expedición de la Ley Orgánica de Educación Superior donde se establece plazos para alcanzar ciertos estándares o títulos de cuarto nivel, existe mayor integración de estos al proceso de perfeccionamiento profesional.

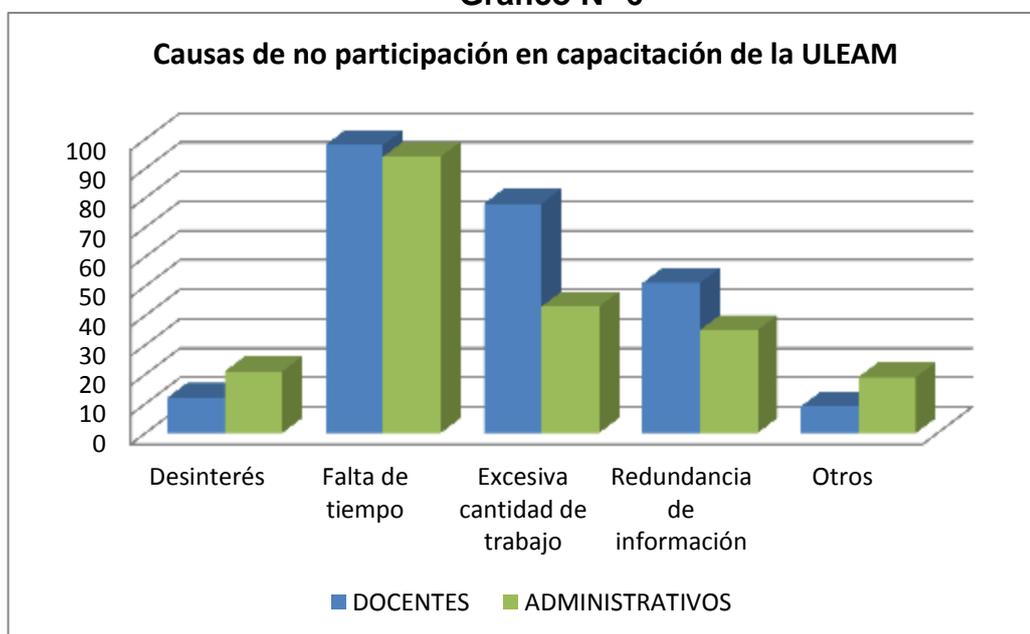
6.- ¿Cuál es la principal causa por la que el personal docente y administrativo de la ULEAM no participa de los procesos de capacitación?

Cuadro N° 6

N°	ALTERNATIVAS	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS	
		F	%	F	%
a)	Desinterés	12	4,84%	21	9,91%
b)	Falta de tiempo	98	39,52%	94	44,34%
c)	Excesiva cantidad de trabajo	78	31,45%	43	20,28%
d)	Redundancia de información	51	20,56%	35	16,51%
e)	Otros	9	3,63%	19	8,96%
<b>TOTAL</b>		<b>248</b>	<b>55,65%</b>	<b>212</b>	<b>45,75%</b>

Fuente: Personal docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
Elaborado por: Ing. Alba Lucía Cáceres Larreátegui

Gráfico N° 6



Al respecto de la pregunta seis, en donde se interroga: ¿Cuál es la principal causa por la que el personal docente y administrativo de la ULEAM no participa de los procesos de capacitación?, se aprecia que tanto los profesores como administrativos ubican entre la principal causa la falta de tiempo, seguida de la excesiva cantidad de trabajo, lo que

evidencia posiblemente un exceso de tareas o una incorrecta organización del tiempo dedicado a las labores universitarias por parte del personal.

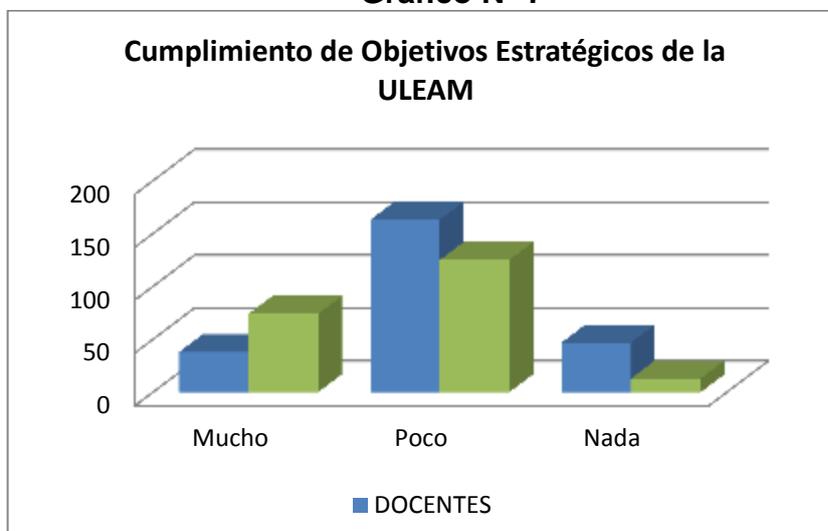
**7.- ¿En qué grado considera Usted que la ULEAM ha cumplido los objetivos estratégicos planteados?**

**Cuadro N° 7**

N°	ALTERNATIVAS	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS	
		F	%	F	%
a)	Mucho	38	15,32%	74	34,91%
b)	Poco	163	65,73%	125	58,96%
c)	Nada	47	18,95%	13	6,13%
<b>TOTAL</b>		<b>248</b>	<b>100,00%</b>	<b>212</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Personal docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
**Elaborado por:** Ing. Alba Lucía Cáceres Larraeátegui

**Gráfico N° 7**



Al plantear la pregunta: ¿En qué grado considera usted que la ULEAM ha cumplido los objetivos estratégicos planteados?, los resultados coinciden para los dos grupos encuestados, los mismos que indican que el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos plantados son pocos, con una leve opinión de satisfacción en el personal administrativo, esta opinión puede ser producto de los resultados de la evaluación institucional que el CEAACES realizó, donde ubicó a la institución en la categoría D, calificación que generó en una parte del personal universitario, una percepción negativa de la administración de la institución.

**Objetivo específico 4:** Evaluar la calidad de atención al usuario interno y externo de acuerdo con la conformidad del servicio recibido.

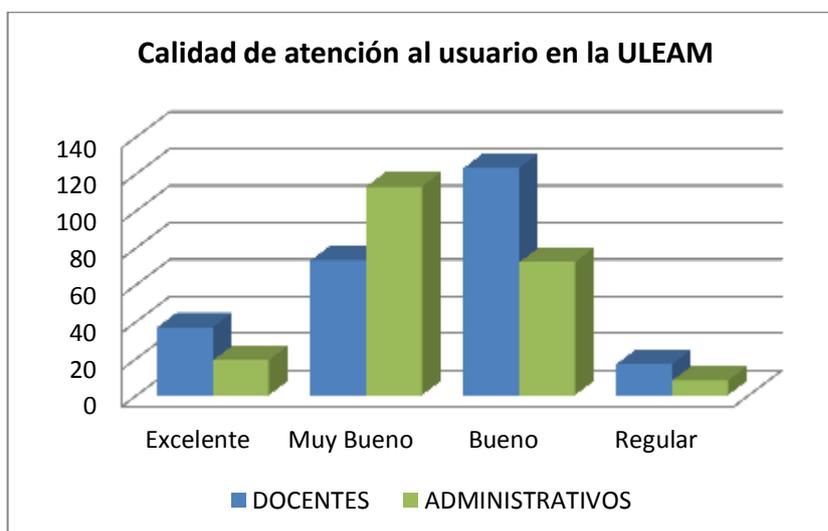
**8.- ¿Cómo calificaría la calidad de atención al usuario interno y externo de ULEAM?**

**Cuadro N° 8**

N°	ALTERNATIVAS	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS	
		F	%	F	%
a)	Excelente	37	14,92%	19	8,96%
b)	Muy Bueno	73	29,44%	113	53,30%
c)	Bueno	123	49,60%	72	33,96%
d)	Regular	17	6,85%	8	3,77%
<b>TOTAL</b>		<b>250</b>	<b>100,81%</b>	<b>212</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Personal docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
**Elaborado por:** Ing. Alba Lucía Cáceres Larreátegui

**Gráfico N° 8**



Se puede apreciar en la tabla que existen opiniones divididas en torno a la calidad del servicio, por un lado se observa que el personal docente lo catalogó en un 49,60% como bueno, siendo este el tercer parámetro de calidad, mientras el personal administrativo indica que el servicio ofertado es muy bueno con un 53,30% del total de datos obtenidos, se puede realizar una lectura directa, la misma que indica que regularmente quien realiza la atención a los usuarios son el personal administrativo, puede ser este un causal para que se represente esta diferencia, determinando una estimación elevada por ser actores directos del proceso.

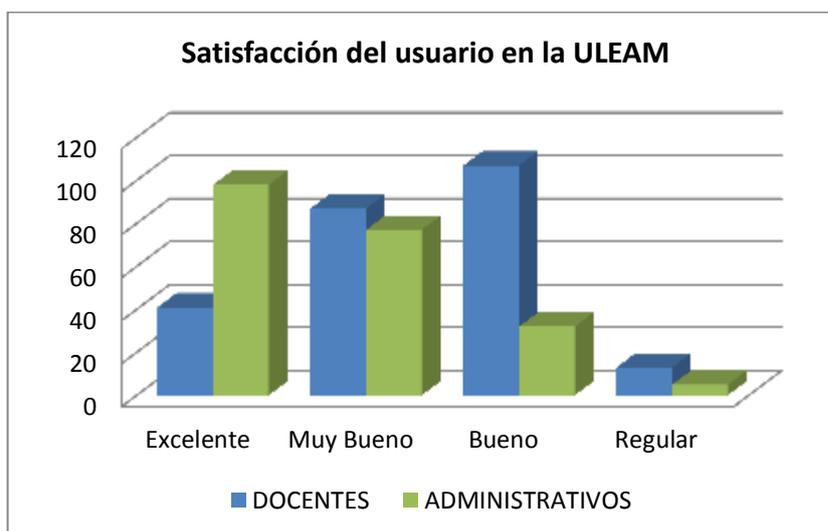
**9.- ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción del usuario interno y externo de la ULEAM en relación al servicio recibido?**

**Cuadro N° 9**

N°	ALTERNATIVAS	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS	
		F	%	F	%
a)	Excelente	41	16,53%	98	46,23%
b)	Muy Bueno	87	35,08%	77	36,32%
c)	Bueno	107	43,15%	32	15,09%
d)	Regular	13	5,24%	5	2,36%
<b>TOTAL</b>		<b>248</b>	<b>100,00%</b>	<b>212</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Personal docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
**Elaborado por:** Ing. Alba Lucía Cáceres Larreátegui

**Gráfico N° 9**



A la pregunta: ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción del usuario interno y externo de la ULEAM en relación al servicio recibido?, de acuerdo a los datos obtenidos la tendencia de opinión indica que el 46,23% del personal administrativo indica que el nivel de satisfacción de los clientes es excelente, lo que se contrasta con la opinión de los profesores donde el 43,15% indica que la satisfacción es buena.

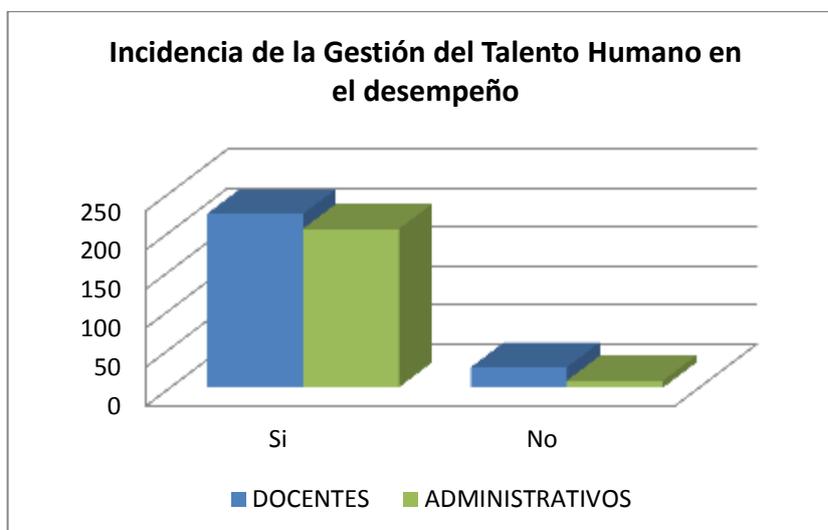
10.- ¿Considera que la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la ULEAM?

Cuadro N° 10

N°	ALTERNATIVAS	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS	
		F	%	F	%
a)	Si	222	89,52%	203	95,75%
b)	No	26	10,48%	9	4,25%
<b>TOTAL</b>		<b>248</b>	<b>100,00%</b>	<b>212</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Personal docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
Elaborado por: Ing. Alba Lucía Cáceres Larreátegui

Gráfico N° 10



En la pregunta 10, ¿Considera que la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la ULEAM?; tanto el personal académico como el administrativo coinciden en sus porcentajes mayoritarios que si existe incidencia directa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal.

#### 4.2. VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para validar la hipótesis que indica la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, se procedió a evaluar al personal docente y administrativo en su desempeño laboral en dos momentos denominados Pre-test y Post-test.

Entre los dos momentos de evaluación se procedió a generar una intervención, de manera coordinada con el Departamento de Talento Humano de la institución, la misma que consistió en la socialización y capacitación en procesos administrativos y pedagógicos cuyo cronograma y temáticas se encuentra en Anexos.

La evaluación del desempeño laboral bajo el siguiente diseño:

- Muestra del estudio: 248 docentes y 212 administrativos
- Fecha Pre-test: Diciembre / 2013
- Fecha Post-test: Agosto / 2014
- Periodo de Intervención: Enero –Julio / 2014

#### **4.2.1. Prueba de Hipótesis**

##### **4.2.1.1. Docentes**

A continuación se detallan los resultados con el respectivo análisis estadístico para validar la hipótesis planteada, basado en datos anexo 4 :

##### **Pre-test**

$$\bar{X}_C = \frac{\sum x}{n} = \frac{19574}{248} = 80,88$$

$$S_C = \sqrt{\frac{\sum(X_1 - \bar{X}_1)^2}{n - 1}}$$

$$S_C = \sqrt{\frac{10974,38}{248 - 1}}$$

$$S_C = 6,66$$

$$S_C^2 = 44,43$$

##### **Post-test**

$$\bar{X}_E = \frac{\sum x}{n} = \frac{21154}{248} = 89,47$$

$$S_E = \sqrt{\frac{\sum(X_1 - \bar{X}_1)^2}{n - 1}}$$

$$S_E = \sqrt{\frac{9166,24}{248 - 1}}$$

$$S_E = 6,09$$

$$S_E^2 = 37,11$$

Como dato importante podemos observar que la desviación estándar de los datos correspondiente al grupo de control como experimental son muy similares, lo que establece que la muestra que se ha tomado tiene coherencia estadística, determinando una fuerte tendencia en sus datos.

Aplicando la fórmula para determinar el estimativo Z, se tiene:

$$Z = \frac{\bar{X}_E - \bar{X}_C}{\sqrt{\frac{S_E^2}{n_E} + \frac{S_C^2}{n_C}}}$$

$$Z = \frac{89,47 - 80,88}{\sqrt{\frac{44,25}{248} + \frac{36,96}{248}}}$$

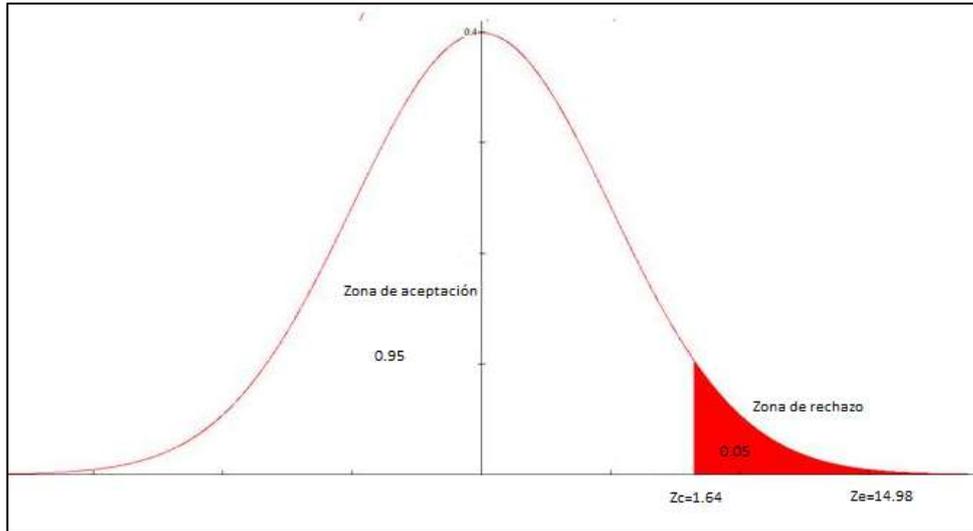
$$Z = \frac{8,59}{\sqrt{\frac{44,25}{248} + \frac{36,96}{248}}}$$

$$Z = \frac{8,59}{0,5734}$$

$$Z = 14,98$$

Nivel de significancia = 0,05

Z crítica = 1,96



**Decisión:** como los valores de Z calculada ( $Z_E$ ) es mayor que la Z crítica ( $Z_C$ ) por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto se acepta la hipótesis alterna: La gestión del talento humano incide significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

#### 4.2.1.2. Administrativos

Ahora se presenta la validación de la hipótesis para el personal administrativo refiriendo a los datos del anexo 5:

##### Pre-test

$$\bar{X}_C = \frac{\sum x}{n} = \frac{15761}{212} = 74,34$$

$$S_C = \sqrt{\frac{\sum(X_1 - \bar{X}_1)^2}{n - 1}}$$

$$S_C = \sqrt{\frac{14039,86}{211}}$$

$$S_C = 8,157$$

$$S_C^2 = 66,54$$

##### Post-test

$$\bar{X}_E = \frac{\sum x}{n} = \frac{17951}{212} = 84,67$$

$$S_E = \sqrt{\frac{\sum(X_1 - \bar{X}_1)^2}{n - 1}}$$

$$S_E = \sqrt{\frac{7854,54}{211}}$$

$$S_E = 6,10$$

$$S_E^2 = 37,22$$

Aplicando la fórmula para determinar el estimativo Z, se tiene:

$$Z = \frac{\overline{X}_E - \overline{X}_C}{\sqrt{\frac{S_E^2}{n_E} + \frac{S_C^2}{n_C}}}$$

$$Z = \frac{84,67 - 74,34}{\sqrt{\frac{37,72}{212} + \frac{66,54}{212}}}$$

$$Z = \frac{10,33}{\sqrt{0,1755 + 0,3138}}$$

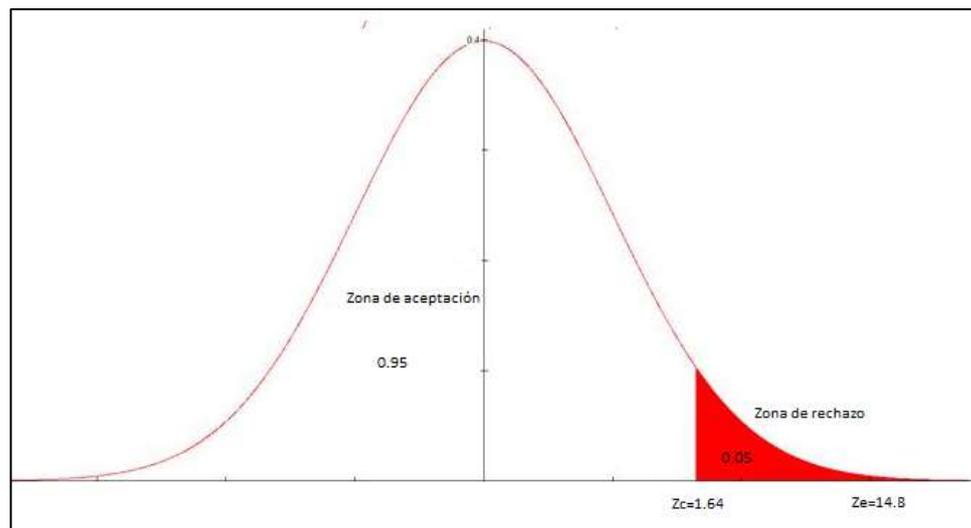
$$Z = \frac{10,33}{\sqrt{0,4893}}$$

$$Z = \frac{10,33}{0,6952}$$

$$Z = 14,85$$

Nivel de significancia = 0,05

Z crítica = 1,96



**Decisión:** como los valores de Z calculada de los valores muestrales, en los dos casos de análisis, son mayores que la Z crítica, se rechaza las hipótesis  $H_0$ , donde se valida la hipótesis alternativa, que el promedio e calificación del grupo experimental es mayor que el grupo de control y que la gestión del talento humano incide

significativamente en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

## **ENTREVISTA A LAS AUTORIDADES**

La autoridad de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí que se entrevistó fue: el Director del Departamento de Talento Humano el Ab. Franci Franco Pérez, el cual respondió lo siguiente:

### **1.- ¿Qué grado de importancia tiene la implementación de procesos administrativos y pedagógicos en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí?**

**R:** El principal recurso que toda institución tiene es el talento humano, el mismo que debe ser atendido de manera prioritaria, brindándole el posicionamiento adecuado dentro de la organización, por lo tanto para que este recurso intangible pueda realizar sus actividades y funciones de manera adecuada se debe implementar procesos coherentes y basados en las normativas legales.

### **2.- ¿Cuál es el nivel de capacitación del personal docente y administrativo en la institución?**

El personal docente de la entidad se encuentra inmerso dentro de la normativa de la Ley Orgánica de Educación Superior y Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior en la cual impulsa al docente universitario a perfeccionar sus conocimientos adquiridos, a través de los méritos para su ingreso y en el escalafón universitario con ascenso de categoría, es decir, lo que ha dado como resultado el incremento masivo de docentes con títulos de cuarto nivel de maestría, Doctorados, PhD y demás cursos de capacitación afines a la cátedra. En el caso del personal administrativo, se está trabajando en la cultura educativa, es decir, en la concientización del aspirar obtener nuevos conocimientos o mejorar sus competencias. El departamento de Talento Humano de acuerdo a sus atribuciones conferidas en coordinación con el Departamento de Vicerrectorado Administrativo elabora anualmente una planificación de cursos y seminarios inherentes a los puestos de la institución, con el propósito de optimar los procesos, encaminados a la mejora continua.

**3.- ¿Existen resistencia al perfeccionamiento profesional por parte del personal docente y administrativo? ¿Cuáles son las razones?**

Cuando existen cambios en las normativas, puede existir en un comienzo ciertas dudas, sin embargo una vez que se despejan las dudas y el miedo a lo desconocido, se consiguió que nuestro personal docente y administrativo desee desarrollar sus competencias y ampliar sus conocimientos.

**4.- ¿En qué grado considera Usted que la ULEAM ha cumplido los objetivos estratégicos planteados?**

Hasta el momento se ha logrado que el 90% del personal docente titular tenga su título de maestría y el restante se encuentre cursándolo.

**5.- ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción del usuario interno y externo de la ULEAM en relación al servicio recibido?**

R: En la actualidad, considero que el nivel de satisfacción del cliente interno y externo es muy satisfactorio, toda vez que se ha logrado cumplir con los tiempos de respuestas, alto nivel de rendimiento del personal y mejorar la calidad del servicio.

**6.- ¿Considera que la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la ULEAM?**

R: La gestión del Talento Humano logra que el personal se motive y desarrolle cada una de sus actividades de manera eficiente y óptima, alcanzando los objetivos propuestos. Induciendo la preparación y formación de profesionales aptos en la búsqueda de mejorar su desempeño laboral dentro de la universidad

## **CAPITULO V**

## 5.1. CONCLUSIONES

- a) Los procesos administrativos y pedagógicos dentro de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí se evidencian que se han planteado desde la concepción legal y siguiendo los respectivos órganos regulares, los mismos que han sido ubicados en los correos electrónicos, Se evidencia que la etapa de socialización de los procesos ha sido poco efectiva, ya que la percepción de la comunidad educativa sobre esta implementación es bastante baja, lo que representa que las acciones tomadas en relación a los objetivos institucionales no son las más adecuadas.
- b) Al determinar el nivel de capacitación profesional del personal docente y administrativo se puede evidenciar que existen acciones a nivel institucional, respaldadas por las autoridades, pero estos se presentan de manera aislada, ya que no existen planes de capacitaciones diseñados de manera sistémica, lo que produce en ciertas ocasiones que los recursos sean poco utilizados. Es así que resulta importante que las autoridades del talento humano hagan seguimiento a la planificación del Vicerrectorado Académico para identificar el nivel de cumplimiento de los planes presentados. Una situación que se puede verificar es que una parte del personal docente y administrativo está realizando sus estudios de cuarto nivel, lo que responde a exigencias legales y esto si aporta a los objetivos institucionales.
- c) Entre las principales razones por las que existe resistencia hacia el proceso de capacitación por parte del personal docente y administrativo, se basa en la sobreocupación que existe en la actualidad y en el cambio cultural de los procesos que se han implementado en la educación superior, lo que ha influenciado en los docentes nuevos retos y actividades varias: como tutorías, vinculación, escritura de libros, preparación de ponencias, entre otras; esto en ocasiones ha sido impedimento en el cumplimiento de propósitos institucionales.
- d) Al estimar la calidad de atención al usuario interno y externo de acuerdo con la conformidad del servicio recibido se evidencia un adelanto importante en la implementación de políticas pero existe desarticulación en las acciones generadas por las autoridades y los diferentes departamentos.
- e) En cuanto a la validación de la hipótesis, se comprobó que la Gestión de Talento Humano incide en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, demostrando el papel preponderante

que tiene el correcto manejo del talento humano, ya que permite la mejora del desempeño laboral del personal.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- a) Las autoridades de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, deberían implementar en la institución un manual de proceso integral que permita a la comunidad educativa tener claro y definido las acciones y procedimientos que deben cumplir.
- b) Los procesos de la Universidad deben ser socializados de manera uniforme y en lo posible se debería generarlo partiendo desde la particularidad de la unidad académica, y luego generalizarlos a la comunidad universitaria.
- c) La calidad del servicio al cliente interno y externo debería ser evaluada de manera objetiva con frecuencia trimestral, con la finalidad de establecer sistemas de control de calidad y generar si fuese el caso los ajustes o mejoras en la atención tanto a los miembros de la institución como a la colectividad.
- d) El personal docente y administrativo de la institución deberían familiarizarse con las nuevas exigencias contempladas en la Ley de Educación Superior, desde la concepción de la calidad educativa, de tal manera que se puede comprender el fin de las políticas de calidad que implementa el Estado.
- e) Como propuesta, se dió a conocer a las autoridades de la institución, un plan de formación adecuado a las necesidades del personal de la entidad, que permitirá el perfeccionamiento del personal según las necesidades y exigencias del puesto, el mismo que una vez aplicado, permitirá utilizar y desarrollar habilidades de los servidores de la entidad y se logre un mejor desempeño laboral y consecuentemente una mejor atención al usuario interno y externo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bieber, F. (2011). *El Talento Humano, capital intangible* (tesis de maestría). Universidad Salesiana, Ecuador .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México DF, México: Pearson Education.
- Dessler, G. (2009). *Administración de los Recursos Humanos.* , México DF, México: Pearson Education.
- Dolan, S. (2007). *Gestión de los Recursos Humanos*. México DF, México: Pearson Education.
- Eslava, E. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Madrid, España: Limusa..
- Fayol, H. (1916). *Procesos de Administración*. Paris, Francia: ABC.
- Galindo, L. (1997). *Fundamentos De Administración*. México: Trillas
- Garcés, R. (2011). *Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral* (tesis de maestría). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Koontz, H. (1994). *Administración, Una Perspectiva Global*. México: Mc. Graw-Hill.
- Lledo, P. (2011). *Desempeño del Talento Humano* (tesis de maestría). Universidad Javeriana, Colombia.
- Ministerio de relaciones laborales. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*, Registro Oficial 294. Consultado noviembre 2013. Disponible en [www.relacioneslaborales.gob.ec](http://www.relacioneslaborales.gob.ec)
- Ministerio de relaciones laborales. (2010). *Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público*, Registro Oficial 316. Consultado noviembre 2013. Disponible en [www.relacioneslaborales.gob.ec](http://www.relacioneslaborales.gob.ec)
- Pardo, C. (2008). *Cualificando el potencial humano para lograr el éxito empresarial* (tesis de maestría), Universidad de la Salle, Ecuador.
- Reyes, A. (1995). *Administración de empresas teoría y práctica*. Madrid, España: Limusa.
- Terry, F. (1993). *Principios de administración*. México, CECSA.
- Taylor, F. (1901). *Administración General e Industrial*. Francia: The Weber.

Vélez, P. (2009). *Acciones Afirmativas en el Talento Humano (tesis de maestría)*. Universidad Javeriana, Colombia.

## Anexo # 1



### Universidad Técnica Particular de Loja Escuela de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas Maestría en Gestión Empresarial

Encuesta dirigida al personal **docente** de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Con el propósito de obtener información sobre: “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí”.

Para efectos de confiabilidad de las respuestas, la presente encuesta tiene el carácter de anónima.

**INSTRUCCIONES.**- Marque con una X dentro del paréntesis la alternativa que usted considere conveniente en cada una de las pregunta

1.- ¿Las autoridades dan a conocer los procesos administrativos y pedagógicos que se aplican en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí? O.E.1.

- |                |                 |
|----------------|-----------------|
| a. Siempre ( ) | c. Rara Vez ( ) |
| b. A veces ( ) | d. Nunca ( )    |

2.- ¿En qué nivel cataloga que los procesos administrativos y pedagógicos han sido actualizados en la institución? O.E.1.

- |              |             |             |
|--------------|-------------|-------------|
| a. Mucho ( ) | b. Poco ( ) | c. Nada ( ) |
|--------------|-------------|-------------|

3.- ¿Con qué frecuencia la Universidad realiza capacitaciones profesionales que beneficien a mejorar los servicios y optimizar los recursos? O.E.2.

- |                |                 |
|----------------|-----------------|
| a. Siempre ( ) | c. Rara Vez ( ) |
| b. A veces ( ) | d. Nunca ( )    |



## Anexo # 2



### Universidad Técnica Particular de Loja Escuela de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas Maestría en Gestión Empresarial

Entrevista dirigida a las **autoridades** de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Con el propósito de obtener información sobre: “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí”

- 1.- ¿Qué grado de importancia tienen la implementación de procesos administrativos y pedagógicos en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí? O.E.1.
- 2.- ¿Cuál es el nivel de capacitación del personal docente y administrativo en la institución? O.E.2.
- 3.- ¿Existen resistencia al perfeccionamiento profesional por parte del personal docente y administrativo? ¿Cuáles son las razones? O.E.3.
- 4.- ¿En qué grado considera Usted que la ULEAM ha cumplido los objetivos estratégicos planteados? O.E.3.
- 5.- ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción del usuario interno y externo de la ULEAM en relación al servicio recibido? O.E.4
- 6.- ¿Considera que la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la ULEAM? O.E.4



**Anexo # 3**

**Inadecuado Desempeño Laboral**

Desactualizados  
procesos  
administrativos

Escasos programas  
de capacitación  
profesional

Resistencia al  
perfeccionamiento  
profesional por parte  
del personal

Desatención al  
usuario interno y  
externo

**Deficiencias en la Gestión del Talento Humano en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí**

Desorganización  
institucional

Insuficiente  
optimización de los  
recursos

Incumplimiento de los  
objetivos estratégicos  
institucionales

Inconformidad del  
servicio recibido

## Anexo # 4

### Resultados de Evaluación de Desempeño Laboral del Personal Docente

	PRE-TEST			POST-TEST		
	Evaluación Docente Diciembre/2013.			Evaluación Docente Junio/2014.		
	x	x - media	(x-media)^2	x	x - media	(x-media)^2
1	87	8.10	65.60	92	4.59	21.04
2	77	-1.90	3.61	84	-3.41	11.65
3	90	11.10	123.19	87	-0.41	0.17
4	91	12.10	146.39	95	7.59	57.56
5	89	10.10	101.99	93	5.59	31.21
6	74	-4.90	24.02	92	4.59	21.04
7	75	-3.90	15.22	85	-2.41	5.82
8	89	10.10	101.99	92	4.59	21.04
9	82	3.10	9.60	83	-4.41	19.48
10	83	4.10	16.80	86	-1.41	2.00
11	84	5.10	26.00	87	-0.41	0.17
12	71	-7.90	62.42	89	1.59	2.52
13	68	-10.90	118.83	90	2.59	6.69
14	80	1.10	1.21	84	-3.41	11.65
15	77	-1.90	3.61	93	5.59	31.21
16	77	-1.90	3.61	94	6.59	43.39
17	77	-1.90	3.61	78	-9.41	88.61
18	79	0.10	0.01	79	-8.41	70.78
19	89	10.10	101.99	93	5.59	31.21
20	83	4.10	16.80	84	-3.41	11.65
21	86	7.10	50.40	91	3.59	12.86
22	84	5.10	26.00	90	2.59	6.69
23	87	8.10	65.60	84	-3.41	11.65
24	91	12.10	146.39	95	7.59	57.56
25	90	11.10	123.19	92	4.59	21.04
26	87	8.10	65.60	78	-9.41	88.61
27	83	4.10	16.80	92	4.59	21.04
28	69	-9.90	98.03	79	-8.41	70.78
29	71	-7.90	62.42	94	6.59	43.39
30	72	-6.90	47.62	94	6.59	43.39
31	78	-0.90	0.81	78	-9.41	88.61
32	84	5.10	26.00	80	-7.41	54.96
33	78	-0.90	0.81	84	-3.41	11.65

34	75	-3.90	15.22	82	-5.41	29.30
35	68	-10.90	118.83	78	-9.41	88.61
36	87	8.10	65.60	77	-10.41	108.44
37	79	0.10	0.01	97	9.59	91.91
38	72	-6.90	47.62	88	0.59	0.34
39	83	4.10	16.80	92	4.59	21.04
40	89	10.10	101.99	93	5.59	31.21
41	82	3.10	9.60	86	-1.41	2.00
42	83	4.10	16.80	85	-2.41	5.82
43	84	5.10	26.00	85	-2.41	5.82
44	71	-7.90	62.42	78	-9.41	88.61
45	68	-10.90	118.83	93	5.59	31.21
46	80	1.10	1.21	79	-8.41	70.78
47	77	-1.90	3.61	91	3.59	12.86
48	77	-1.90	3.61	93	5.59	31.21
49	75	-3.90	15.22	97	9.59	91.91
50	79	0.10	0.01	82	-5.41	29.30
51	89	10.10	101.99	87	-0.41	0.17
52	84	5.10	26.00	86	-1.41	2.00
53	78	-0.90	0.81	82	-5.41	29.30
54	75	-3.90	15.22	82	-5.41	29.30
55	91	12.10	146.39	92	4.59	21.04
56	92	13.10	171.59	87	-0.41	0.17
57	84	5.10	26.00	86	-1.41	2.00
58	87	8.10	65.60	89	1.59	2.52
59	91	12.10	146.39	92	4.59	21.04
60	90	11.10	123.19	85	-2.41	5.82
61	87	8.10	65.60	97	9.59	91.91
62	78	-0.90	0.81	83	-4.41	19.48
63	85	6.10	37.20	87	-0.41	0.17
64	81	2.10	4.41	83	-4.41	19.48
65	79	0.10	0.01	97	9.59	91.91
66	89	10.10	101.99	91	3.59	12.86
67	88	9.10	82.79	78	-9.41	88.61
68	74	-4.90	24.02	88	0.59	0.34
69	74	-4.90	24.02	88	0.59	0.34
70	68	-10.90	118.83	88	0.59	0.34
71	75	-3.90	15.22	84	-3.41	11.65
72	89	10.10	101.99	89	1.59	2.52
73	82	3.10	9.60	79	-8.41	70.78
74	83	4.10	16.80	93	5.59	31.21

75	84	5.10	26.00	95	7.59	57.56
76	71	-7.90	62.42	76	-11.41	130.26
77	68	-10.90	118.83	75	-12.41	154.09
78	80	1.10	1.21	83	-4.41	19.48
79	77	-1.90	3.61	95	7.59	57.56
80	75	-3.90	15.22	89	1.59	2.52
81	69	-9.90	98.03	93	5.59	31.21
82	81	2.10	4.41	83	-4.41	19.48
83	72	-6.90	47.62	80	-7.41	54.96
84	75	-3.90	15.22	78	-9.41	88.61
85	70	-8.90	79.22	96	8.59	73.73
86	72	-6.90	47.62	82	-5.41	29.30
87	75	-3.90	15.22	87	-0.41	0.17
88	74	-4.90	24.02	96	8.59	73.73
89	83	4.10	16.80	94	6.59	43.39
90	87	8.10	65.60	91	3.59	12.86
91	69	-9.90	98.03	96	8.59	73.73
92	74	-4.90	24.02	95	7.59	57.56
93	83	4.10	16.80	78	-9.41	88.61
94	75	-3.90	15.22	95	7.59	57.56
95	74	-4.90	24.02	82	-5.41	29.30
96	85	6.10	37.20	80	-7.41	54.96
97	71	-7.90	62.42	85	-2.41	5.82
98	85	6.10	37.20	85	-2.41	5.82
99	79	0.10	0.01	87	-0.41	0.17
100	76	-2.90	8.41	87	-0.41	0.17
101	88	9.10	82.79	78	-9.41	88.61
102	70	-8.90	79.22	96	8.59	73.73
103	78	-0.90	0.81	88	0.59	0.34
104	69	-9.90	98.03	83	-4.41	19.48
105	74	-4.90	24.02	90	2.59	6.69
106	73	-5.90	34.82	86	-1.41	2.00
107	83	4.10	16.80	80	-7.41	54.96
108	85	6.10	37.20	86	-1.41	2.00
109	75	-3.90	15.22	83	-4.41	19.48
110	82	3.10	9.60	96	8.59	73.73
111	82	3.10	9.60	85	-2.41	5.82
112	74	-4.90	24.02	79	-8.41	70.78
113	79	0.10	0.01	89	1.59	2.52
114	69	-9.90	98.03	91	3.59	12.86
115	81	2.10	4.41	87	-0.41	0.17

116	88	9.10	82.79	83	-4.41	19.48
117	73	-5.90	34.82	88	0.59	0.34
118	83	4.10	16.80	86	-1.41	2.00
119	79	0.10	0.01	96	8.59	73.73
120	87	8.10	65.60	80	-7.41	54.96
121	70	-8.90	79.22	83	-4.41	19.48
122	83	4.10	16.80	96	8.59	73.73
123	75	-3.90	15.22	93	5.59	31.21
124	78	-0.90	0.81	94	6.59	43.39
125	78	-0.90	0.81	84	-3.41	11.65
126	86	7.10	50.40	83	-4.41	19.48
127	75	-3.90	15.22	86	-1.41	2.00
128	76	-2.90	8.41	87	-0.41	0.17
129	79	0.10	0.01	88	0.59	0.34
130	79	0.10	0.01	93	5.59	31.21
131	73	-5.90	34.82	97	9.59	91.91
132	75	-3.90	15.22	85	-2.41	5.82
133	70	-8.90	79.22	79	-8.41	70.78
134	81	2.10	4.41	97	9.59	91.91
135	85	6.10	37.20	94	6.59	43.39
136	69	-9.90	98.03	83	-4.41	19.48
137	82	3.10	9.60	85	-2.41	5.82
138	84	5.10	26.00	80	-7.41	54.96
139	75	-3.90	15.22	89	1.59	2.52
140	85	6.10	37.20	88	0.59	0.34
141	84	5.10	26.00	80	-7.41	54.96
142	73	-5.90	34.82	85	-2.41	5.82
143	71	-7.90	62.42	95	7.59	57.56
144	71	-7.90	62.42	82	-5.41	29.30
145	86	7.10	50.40	90	2.59	6.69
146	77	-1.90	3.61	89	1.59	2.52
147	77	-1.90	3.61	93	5.59	31.21
148	77	-1.90	3.61	80	-7.41	54.96
149	83	4.10	16.80	94	6.59	43.39
150	69	-9.90	98.03	87	-0.41	0.17
151	77	-1.90	3.61	83	-4.41	19.48
152	78	-0.90	0.81	90	2.59	6.69
153	83	4.10	16.80	92	4.59	21.04
154	74	-4.90	24.02	85	-2.41	5.82
155	69	-9.90	98.03	96	8.59	73.73
156	74	-4.90	24.02	97	9.59	91.91

157	83	4.10	16.80	95	7.59	57.56
158	86	7.10	50.40	92	4.59	21.04
159	72	-6.90	47.62	89	1.59	2.52
160	79	0.10	0.01	89	1.59	2.52
161	81	2.10	4.41	86	-1.41	2.00
162	81	2.10	4.41	80	-7.41	54.96
163	71	-7.90	62.42	80	-7.41	54.96
164	70	-8.90	79.22	84	-3.41	11.65
165	79	0.10	0.01	90	2.59	6.69
166	81	2.10	4.41	78	-9.41	88.61
167	77	-1.90	3.61	88	0.59	0.34
168	83	4.10	16.80	92	4.59	21.04
169	83	4.10	16.80	86	-1.41	2.00
170	81	2.10	4.41	83	-4.41	19.48
171	79	0.10	0.01	94	6.59	43.39
172	69	-9.90	98.03	88	0.59	0.34
173	75	-3.90	15.22	95	7.59	57.56
174	88	9.10	82.79	80	-7.41	54.96
175	82	3.10	9.60	95	7.59	57.56
176	86	7.10	50.40	88	0.59	0.34
177	88	9.10	82.79	90	2.59	6.69
178	86	7.10	50.40	93	5.59	31.21
179	88	9.10	82.79	85	-2.41	5.82
180	83	4.10	16.80	92	4.59	21.04
181	74	-4.90	24.02	78	-9.41	88.61
182	74	-4.90	24.02	92	4.59	21.04
183	80	1.10	1.21	92	4.59	21.04
184	70	-8.90	79.22	95	7.59	57.56
185	78	-0.90	0.81	80	-7.41	54.96
186	70	-8.90	79.22	81	-6.41	41.13
187	71	-7.90	62.42	79	-8.41	70.78
188	75	-3.90	15.22	87	-0.41	0.17
189	79	0.10	0.01	82	-5.41	29.30
190	80	1.10	1.21	86	-1.41	2.00
191	87	8.10	65.60	90	2.59	6.69
192	80	1.10	1.21	87	-0.41	0.17
193	75	-3.90	15.22	84	-3.41	11.65
194	74	-4.90	24.02	84	-3.41	11.65
195	87	8.10	65.60	97	9.59	91.91
196	88	9.10	82.79	87	-0.41	0.17
197	80	1.10	1.21	90	2.59	6.69

198	82	3.10	9.60	91	3.59	12.86
199	70	-8.90	79.22	94	6.59	43.39
200	88	9.10	82.79	78	-9.41	88.61
201	87	8.10	65.60	85	-2.41	5.82
202	84	5.10	26.00	81	-6.41	41.13
203	85	6.10	37.20	94	6.59	43.39
204	69	-9.90	98.03	87	-0.41	0.17
205	70	-8.90	79.22	90	2.59	6.69
206	81	2.10	4.41	94	6.59	43.39
207	74	-4.90	24.02	84	-3.41	11.65
208	69	-9.90	98.03	89	1.59	2.52
209	83	4.10	16.80	91	3.59	12.86
210	83	4.10	16.80	79	-8.41	70.78
211	76	-2.90	8.41	90	2.59	6.69
212	85	6.10	37.20	80	-7.41	54.96
213	70	-8.90	79.22	90	2.59	6.69
214	80	1.10	1.21	87	-0.41	0.17
215	81	2.10	4.41	91	3.59	12.86
216	73	-5.90	34.82	90	2.59	6.69
217	80	1.10	1.21	78	-9.41	88.61
218	72	-6.90	47.62	97	9.59	91.91
219	70	-8.90	79.22	81	-6.41	41.13
220	87	8.10	65.60	92	4.59	21.04
221	83	4.10	16.80	87	-0.41	0.17
222	73	-5.90	34.82	89	1.59	2.52
223	85	6.10	37.20	91	3.59	12.86
224	75	-3.90	15.22	95	7.59	57.56
225	81	2.10	4.41	84	-3.41	11.65
226	70	-8.90	79.22	82	-5.41	29.30
227	88	9.10	82.79	97	9.59	91.91
228	80	1.10	1.21	90	2.59	6.69
229	75	-3.90	15.22	88	0.59	0.34
230	86	7.10	50.40	85	-2.41	5.82
231	68	-10.90	118.83	95	7.59	57.56
232	71	-7.90	62.42	78	-9.41	88.61
233	69	-9.90	98.03	78	-9.41	88.61
234	88	9.10	82.79	88	0.59	0.34
235	84	5.10	26.00	84	-3.41	11.65
236	69	-9.90	98.03	83	-4.41	19.48
237	70	-8.90	79.22	86	-1.41	2.00
238	70	-8.90	79.22	97	9.59	91.91

<b>239</b>	81	2.10	4.41	95	7.59	57.56
<b>240</b>	73	-5.90	34.82	87	-0.41	0.17
<b>241</b>	85	6.10	37.20	85	-2.41	5.82
<b>242</b>	77	-1.90	3.61	79	-8.41	70.78
<b>243</b>	72	-8.88	78.93	78	-11.47	131.49
<b>244</b>	78	-2.88	8.32	81	-8.47	71.69
<b>245</b>	79	-1.88	3.55	83	-6.47	41.82
<b>246</b>	83	2.12	4.48	89	-0.47	0.22
<b>247</b>	82	1.12	1.24	84	-5.47	29.89
<b>248</b>	86	5.12	26.17	82	-7.47	55.76
<b>TOTAL</b>	19574		10974.38	21651		9166.24
<b>MEDIA</b>	80.88			89.47		

## Anexo # 5

### Resultados de Evaluación de Desempeño Laboral del Personal Administrativo

	PRE-TEST			POST-TEST		
	Evaluación Administrativos Diciembre/2013.			Evaluación Administrativos Junio/2014.		
	x	x - media	(x-media)^2	x	x - media	(x-media)^2
1	88	13.66	186.48	93	8.33	69.31
2	82	7.66	58.61	83	-1.67	2.80
3	67	-7.34	53.94	77	-7.67	58.90
4	64	-10.34	107.01	75	-9.67	93.60
5	86	11.66	135.85	95	10.33	106.62
6	70	-4.34	18.87	75	-9.67	93.60
7	86	11.66	135.85	87	2.33	5.41
8	70	-4.34	18.87	75	-9.67	93.60
9	81	6.66	44.30	81	-3.67	13.50
10	73	-1.34	1.81	85	0.33	0.11
11	65	-9.34	87.32	71	-13.67	186.99
12	72	-2.34	5.50	80	-4.67	21.85
13	82	7.66	58.61	93	8.33	69.31
14	75	0.66	0.43	91	6.33	40.01
15	77	2.66	7.05	90	5.33	28.36
16	81	6.66	44.30	86	1.33	1.76
17	77	2.66	7.05	83	-1.67	2.80
18	77	2.66	7.05	83	-1.67	2.80
19	70	-4.34	18.87	81	-3.67	13.50
20	87	12.66	160.17	92	7.33	53.66
21	78	3.66	13.36	79	-5.67	32.20
22	64	-10.34	107.01	85	0.33	0.11
23	64	-10.34	107.01	71	-13.67	186.99
24	80	5.66	31.99	88	3.33	11.06
25	62	-12.34	152.38	84	-0.67	0.45
26	70	-4.34	18.87	75	-9.67	93.60
27	77	2.66	7.05	79	-5.67	32.20
28	63	-11.34	128.69	91	6.33	40.01
29	84	9.66	93.23	80	-4.67	21.85
30	86	11.66	135.85	87	2.33	5.41
31	86	11.66	135.85	90	5.33	28.36

<b>32</b>	77	2.66	7.05	79	-5.67	32.20
<b>33</b>	65	-9.34	87.32	77	-7.67	58.90
<b>34</b>	71	-3.34	11.18	85	0.33	0.11
<b>35</b>	79	4.66	21.68	83	-1.67	2.80
<b>36</b>	77	2.66	7.05	80	-4.67	21.85
<b>37</b>	88	13.66	186.48	92	7.33	53.66
<b>38</b>	73	-1.34	1.81	81	-3.67	13.50
<b>39</b>	65	-9.34	87.32	78	-6.67	44.55
<b>40</b>	69	-5.34	28.56	79	-5.67	32.20
<b>41</b>	66	-8.34	69.63	71	-13.67	186.99
<b>42</b>	67	-7.34	53.94	79	-5.67	32.20
<b>43</b>	77	2.66	7.05	82	-2.67	7.15
<b>44</b>	62	-12.34	152.38	76	-8.67	75.25
<b>45</b>	68	-6.34	40.25	75	-9.67	93.60
<b>46</b>	65	-9.34	87.32	89	4.33	18.71
<b>47</b>	86	11.66	135.85	93	8.33	69.31
<b>48</b>	62	-12.34	152.38	91	6.33	40.01
<b>49</b>	78	3.66	13.36	86	1.33	1.76
<b>50</b>	80	5.66	31.99	83	-1.67	2.80
<b>51</b>	86	11.66	135.85	95	10.33	106.62
<b>52</b>	66	-8.34	69.63	83	-1.67	2.80
<b>53</b>	70	-4.34	18.87	88	3.33	11.06
<b>54</b>	74	-0.34	0.12	77	-7.67	58.90
<b>55</b>	63	-11.34	128.69	95	10.33	106.62
<b>56</b>	65	-9.34	87.32	86	1.33	1.76
<b>57</b>	67	-7.34	53.94	84	-0.67	0.45
<b>58</b>	66	-8.34	69.63	83	-1.67	2.80
<b>59</b>	73	-1.34	1.81	79	-5.67	32.20
<b>60</b>	64	-10.34	107.01	85	0.33	0.11
<b>61</b>	70	-4.34	18.87	93	8.33	69.31
<b>62</b>	86	11.66	135.85	92	7.33	53.66
<b>63</b>	77	2.66	7.05	83	-1.67	2.80
<b>64</b>	81	6.66	44.30	87	2.33	5.41
<b>65</b>	63	-11.34	128.69	88	3.33	11.06
<b>66</b>	86	11.66	135.85	91	6.33	40.01
<b>67</b>	83	8.66	74.92	79	-5.67	32.20
<b>68</b>	75	0.66	0.43	93	8.33	69.31
<b>69</b>	65	-9.34	87.32	94	9.33	86.96
<b>70</b>	63	-11.34	128.69	82	-2.67	7.15
<b>71</b>	63	-11.34	128.69	84	-0.67	0.45
<b>72</b>	66	-8.34	69.63	88	3.33	11.06

73	77	2.66	7.05	80	-4.67	21.85
74	88	13.66	186.48	78	-6.67	44.55
75	74	-0.34	0.12	89	4.33	18.71
76	77	2.66	7.05	94	9.33	86.96
77	78	3.66	13.36	82	-2.67	7.15
78	73	-1.34	1.81	85	0.33	0.11
79	78	3.66	13.36	84	-0.67	0.45
80	87	12.66	160.17	86	1.33	1.76
81	65	-9.34	87.32	95	10.33	106.62
82	74	-0.34	0.12	84	-0.67	0.45
83	75	0.66	0.43	75	-9.67	93.60
84	67	-7.34	53.94	84	-0.67	0.45
85	62	-12.34	152.38	84	-0.67	0.45
86	74	-0.34	0.12	87	2.33	5.41
87	84	9.66	93.23	92	7.33	53.66
88	84	9.66	93.23	88	3.33	11.06
89	80	5.66	31.99	89	4.33	18.71
90	71	-3.34	11.18	86	1.33	1.76
91	86	11.66	135.85	90	5.33	28.36
92	67	-7.34	53.94	93	8.33	69.31
93	75	0.66	0.43	79	-5.67	32.20
94	64	-10.34	107.01	88	3.33	11.06
95	67	-7.34	53.94	83	-1.67	2.80
96	82	7.66	58.61	94	9.33	86.96
97	68	-6.34	40.25	82	-2.67	7.15
98	79	4.66	21.68	88	3.33	11.06
99	63	-11.34	128.69	90	5.33	28.36
100	86	11.66	135.85	83	-1.67	2.80
101	84	9.66	93.23	83	-1.67	2.80
102	80	5.66	31.99	84	-0.67	0.45
103	83	8.66	74.92	80	-4.67	21.85
104	63	-11.34	128.69	76	-8.67	75.25
105	70	-4.34	18.87	81	-3.67	13.50
106	78	3.66	13.36	95	10.33	106.62
107	85	10.66	113.54	88	3.33	11.06
108	69	-5.34	28.56	83	-1.67	2.80
109	64	-10.34	107.01	92	7.33	53.66
110	73	-1.34	1.81	88	3.33	11.06
111	62	-12.34	152.38	79	-5.67	32.20
112	74	-0.34	0.12	90	5.33	28.36
113	62	-12.34	152.38	84	-0.67	0.45

114	88	13.66	186.48	81	-3.67	13.50
115	78	3.66	13.36	88	3.33	11.06
116	79	4.66	21.68	84	-0.67	0.45
117	72	-2.34	5.50	95	10.33	106.62
118	63	-11.34	128.69	83	-1.67	2.80
119	88	13.66	186.48	78	-6.67	44.55
120	75	0.66	0.43	84	-0.67	0.45
121	67	-7.34	53.94	84	-0.67	0.45
122	84	9.66	93.23	94	9.33	86.96
123	68	-6.34	40.25	94	9.33	86.96
124	75	0.66	0.43	92	7.33	53.66
125	87	12.66	160.17	92	7.33	53.66
126	65	-9.34	87.32	95	10.33	106.62
127	74	-0.34	0.12	77	-7.67	58.90
128	88	13.66	186.48	83	-1.67	2.80
129	87	12.66	160.17	76	-8.67	75.25
130	67	-7.34	53.94	87	2.33	5.41
131	67	-7.34	53.94	78	-6.67	44.55
132	87	12.66	160.17	76	-8.67	75.25
133	76	1.66	2.74	78	-6.67	44.55
134	70	-4.34	18.87	85	0.33	0.11
135	68	-6.34	40.25	78	-6.67	44.55
136	83	8.66	74.92	77	-7.67	58.90
137	66	-8.34	69.63	95	10.33	106.62
138	79	4.66	21.68	87	2.33	5.41
139	82	7.66	58.61	93	8.33	69.31
140	88	13.66	186.48	84	-0.67	0.45
141	68	-6.34	40.25	76	-8.67	75.25
142	66	-8.34	69.63	84	-0.67	0.45
143	85	10.66	113.54	77	-7.67	58.90
144	88	13.66	186.48	91	6.33	40.01
145	85	10.66	113.54	89	4.33	18.71
146	74	-0.34	0.12	83	-1.67	2.80
147	75	0.66	0.43	91	6.33	40.01
148	67	-7.34	53.94	77	-7.67	58.90
149	70	-4.34	18.87	76	-8.67	75.25
150	64	-10.34	107.01	87	2.33	5.41
151	66	-8.34	69.63	84	-0.67	0.45
152	74	-0.34	0.12	77	-7.67	58.90
153	76	1.66	2.74	82	-2.67	7.15
154	87	12.66	160.17	85	0.33	0.11

<b>155</b>	85	10.66	113.54	93	8.33	69.31
<b>156</b>	62	-12.34	152.38	88	3.33	11.06
<b>157</b>	83	8.66	74.92	94	9.33	86.96
<b>158</b>	68	-6.34	40.25	75	-9.67	93.60
<b>159</b>	63	-11.34	128.69	85	0.33	0.11
<b>160</b>	88	13.66	186.48	86	1.33	1.76
<b>161</b>	71	-3.34	11.18	86	1.33	1.76
<b>162</b>	82	7.66	58.61	75	-9.67	93.60
<b>163</b>	78	3.66	13.36	76	-8.67	75.25
<b>164</b>	88	13.66	186.48	84	-0.67	0.45
<b>165</b>	84	9.66	93.23	94	9.33	86.96
<b>166</b>	66	-8.34	69.63	95	10.33	106.62
<b>167</b>	63	-11.34	128.69	87	2.33	5.41
<b>168</b>	79	4.66	21.68	94	9.33	86.96
<b>169</b>	76	1.66	2.74	94	9.33	86.96
<b>170</b>	82	7.66	58.61	91	6.33	40.01
<b>171</b>	85	10.66	113.54	82	-2.67	7.15
<b>172</b>	78	3.66	13.36	78	-6.67	44.55
<b>173</b>	78	3.66	13.36	89	4.33	18.71
<b>174</b>	68	-6.34	40.25	91	6.33	40.01
<b>175</b>	67	-7.34	53.94	82	-2.67	7.15
<b>176</b>	75	0.66	0.43	88	3.33	11.06
<b>177</b>	68	-6.34	40.25	81	-3.67	13.50
<b>178</b>	73	-1.34	1.81	95	10.33	106.62
<b>179</b>	64	-10.34	107.01	77	-7.67	58.90
<b>180</b>	65	-9.34	87.32	75	-9.67	93.60
<b>181</b>	75	0.66	0.43	78	-6.67	44.55
<b>182</b>	69	-5.34	28.56	81	-3.67	13.50
<b>183</b>	64	-10.34	107.01	90	5.33	28.36
<b>184</b>	76	1.66	2.74	81	-3.67	13.50
<b>185</b>	88	13.66	186.48	92	7.33	53.66
<b>186</b>	70	-4.34	18.87	77	-7.67	58.90
<b>187</b>	85	10.66	113.54	82	-2.67	7.15
<b>188</b>	70	-4.34	18.87	82	-2.67	7.15
<b>189</b>	63	-11.34	128.69	88	3.33	11.06
<b>190</b>	67	-7.34	53.94	80	-4.67	21.85
<b>191</b>	76	1.66	2.74	75	-9.67	93.60
<b>192</b>	87	12.66	160.17	85	0.33	0.11
<b>193</b>	72	-2.34	5.50	75	-9.67	93.60
<b>194</b>	85	10.66	113.54	94	9.33	86.96
<b>195</b>	81	6.66	44.30	88	3.33	11.06

<b>196</b>	69	-5.34	28.56	89	4.33	18.71
<b>197</b>	68	-6.34	40.25	95	10.33	106.62
<b>198</b>	75	0.66	0.43	82	-2.67	7.15
<b>199</b>	83	8.66	74.92	80	-4.67	21.85
<b>200</b>	65	-9.34	87.32	90	5.33	28.36
<b>201</b>	78	3.66	13.36	83	-1.67	2.80
<b>202</b>	69	-5.34	28.56	92	7.33	53.66
<b>203</b>	79	4.66	21.68	77	-7.67	58.90
<b>204</b>	72	-2.34	5.50	84	-0.67	0.45
<b>205</b>	63	-11.34	128.69	81	-3.67	13.50
<b>206</b>	81	6.66	44.30	89	4.33	18.71
<b>207</b>	64	-10.34	107.01	81	-3.67	13.50
<b>208</b>	73	-1.34	1.81	86	1.33	1.76
<b>209</b>	76	1.66	2.74	79	-5.67	32.20
<b>210</b>	83	8.66	74.92	83	-1.67	2.80
<b>211</b>	64	-10.34	107.01	91	6.33	40.01
<b>212</b>	73	-1.34	1.81	81	-3.67	13.50
<b>TOTAL</b>	15761		14039.86	17951		7854.54
<b>MEDIA</b>	74.34			84.67		

## Anexo # 6

### Proceso de Intervención



## Anexo # 7

### Proceso de Intervención



## Anexo # 8

### CAPACITACIÓN EN LA ULEAM SOBRE “ANÁLISIS DE PLANIFICACION INSTITUCIONAL Y OPERATIVA”



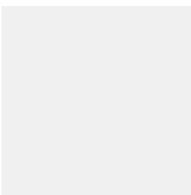
La Universidad Laica “ Eloy Alfaro” de Manabí, a través del Vicerrectorado Académico y del Departamento de Talento Humano, continua con el Programa de capacitación dirigido a autoridades de las diferentes Facultades , el día de hoy 24 de Junio se inició desde las 08h00 con la conferencia “ La Planificación Universitaria y su articulación en el Plan del Buen Vivir , enfocado por el Arq. Christian Mazón, encargado de la dirección de Planificación Zona 4 y el Ing. Ramiro Yanes, encargado del Sistema Nacional de Información y del Sistema de Inversión y Planificación, presentó directrices de planificación.



El Arq. Christian Mazón hizo un enfoque para socializar y dar a conocer sobre el Plan del Buen Vivir y sus componentes, es decir las estrategias del territorio nacional, sus objetivos, la agenda nacional y coordinar la vinculación del plan nacional de desarrollo o las directrices de otros instrumentos con la planificación universitaria.

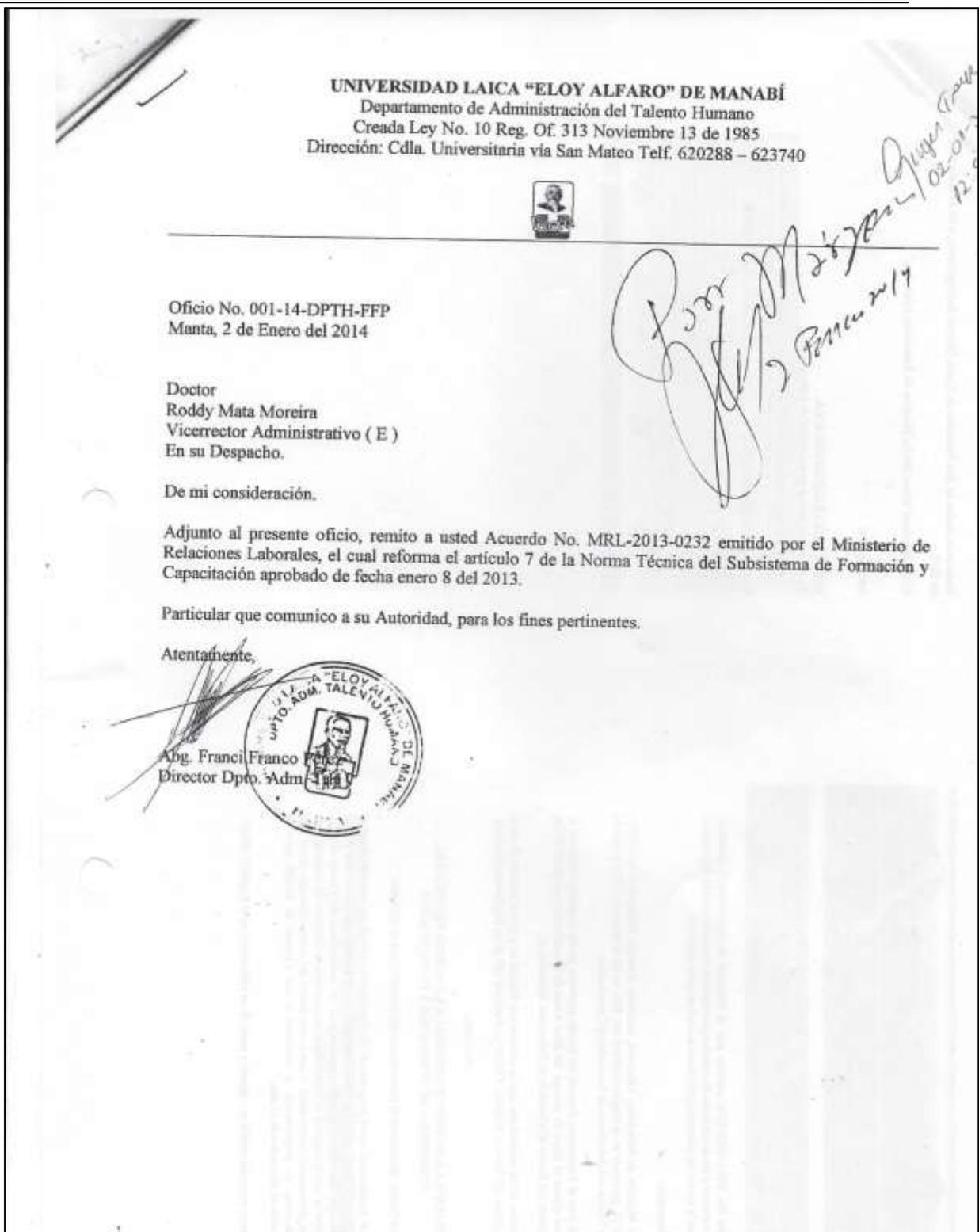
El Ing. Ramiro Yáñez orientó a los presentes sobre qué información se tiene que ingresar al Sistema de planificación de SEMPLADES en lo referente a programas o proyectos que la Universidad promueve para luego ser analizados, ser aprobados y apoyados de acuerdo a las pre asignaciones con que cuenta la institución.

Con esta capacitación que se ha ido realizando a través de módulos, siendo éste el V, se prevé también que a partir de las 15h00 hasta las 19h00, habrán otras temáticas que tienden a fortalecer el valor estratégico de la planificación, como base para evidenciar su manifestación operativa a nivel de Facultad o Extensión, constituyéndose en un complemento con el accionar de la Universidad y la Provincia.



**Anexo # 9**

**Oficio de aprobación de programa de capacitación**



## Anexo # 9

### Diseño del Afiche de Socialización

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI



Departamento de Talento Humano  
**Convocatoria de Capacitación 2014**

El Vicerrectorado Académico y el Departamento de Talento Humano de nuestra alma máter tienen el agrado invitar a participar del Plan de Capacitación 2014 de Cuerdo a las siguientes fechas:

### TEMÁTICAS

- La Planificación Universitaria y su articulación en el Plan del Buen Vivir
- Prospectiva Estratégica
- Tendencias Pedagógicas
- Evaluación del Desempeño Docente
- La autoevaluación un reto para la ULEAM

### FECHAS

- Áreas de la Salud Lugar: Auditorio de la Facultad de Medicina Fecha: Semana del 5 al 8 de Mayo 2014	- Áreas de Ciencias Sociales Lugar: Auditorio de la Facultad de Derecho Fecha: Semana del 19 al 22 de mayo de 2014
- Áreas de Ingeniería Lugar: Auditorio de la Facultad de Ingeniería Fecha: Semana del 2 al 5 de Junio 2014	- Áreas de Administración Lugar: Auditorio de la Facultad de Derecho Fecha: Semana del 9 al 13 de junio de 2014

**Información:**  
Departamento de Administración del Talento Humano  
Telf. 620288 – 623740  
Email: talento.humano@uleam.edu.ec

Fuente: Imprenta Universitaria

**Anexo # 10**

**Plan de Capacitación Personal Administrativo**



## **PLAN DE CAPACITACION**

### **PRESENTACIÓN**

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, para el presente año 2014 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye a todo el personal administrativo y de servicio de la Institución; así mismo está enmarcado dentro de los Procedimientos para capacitación.

### **PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

La UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI, es una institución dedicada a la educación superior.

#### **II. JUSTIFICACIÓN**

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con el Jefe Inmediato, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial.



En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

### **III. ALCANCE**

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

### **IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACION**

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la Institución.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

### **V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION**

#### **5.1 Objetivos Generales**

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

#### **5.2 Objetivos Específicos**

- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Institución.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

### **VI. METAS**

Capacitar al 100% del personal administrativo y de servicio de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

## VII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

### 7.1 Tipos de Capacitación

**Capacitación Preventiva:** Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

**Capacitación Correctiva:** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

### 7.2 Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

**Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

**Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

**Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

**Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

**Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

### 7.3 Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

**Nivel Básico:** Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Institución. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.



**Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

**Nivel Avanzado:** Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

#### **VIII ACCIONES A DESARROLLAR**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

##### **TEMAS DE CAPACITACIÓN**

###### **SISTEMA INSTITUCIONAL**

Plancamiento Estratégico

Gestión del Cambio

###### **IMAGEN INSTITUCIONAL**

Relaciones Humanas y Públicas

Mejoramiento del Clima Laboral

###### **Otros:**

Taller de las Técnicas de Redacción

Computación Básica

Computación Avanzada

#### **IX. RECURSOS**

**9.1 HUMANOS:** Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: Licenciados en Administración, Contadores, Psicólogos, etc.

###### **9.2 MATERIALES:**

**INFRAESTRUCTURA.-** Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados dentro de la Institución.

MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, equipo multimedia, proyectores, y ventilación adecuada.

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.- entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, etc.

#### X. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

#### XI. PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	UNID.	COSTO UNITARIO Aproximado	COSTO TOTAL ESTIMADO
Plumas	3100	0.15	465.00
Resmas de Papel bonds A4	10	4.00	40.00
Carpetas	3100	0.30	930.00
Cartulina A4 para Certificados	2000	0.15	300.00
Refrigerios	3100 Personas en total por todos los seminario	1.50(por participante en cada seminario)	4650.00
Imprevistos	50%del total del Presupuesto		3192.50
<b>TOTAL</b>			<b>9577.50</b>

Nota: En este presupuesto no esta considerado ningún rubro para pago a Capacitadores

## XII. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	DIRIGIDO A	NUMERO ESTIMADO DE PARTICIPANTES	MESES									
			MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
Seminario: Planeamiento Estratégico	JEFES DPTOS Y/ O COORDINADORES DE AREAS	100	x									
Seminario: Relaciones Humanas y Publicas	TODO EL PERSONAL DE LA Institución (administrativo y de servicio)	700		x								
Seminario: Mejoramiento del Clima Laboral	TODO EL PERSONAL DE LA Institución (administrativo y de servicio)	700			x							
Curso: Gestión al Cambio	TODO EL PERSONAL DE LA Institución (administrativo y de servicio)	700				x						
Taller- Práctico : Técnicas de Redacción	Personal de Secretaría que asistió al Seminario anterior	200					x					
Curso: Computación Básica	Personal de Servicio, Mensajeros, Guardias, Mantenimiento	300							x			
Curso: Computación Avanzada	Personal administrativo	400								x		



UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ  
Departamento de Administración del Talento Humano  
Creada Ley No. 10 Reg. Of. 313 Noviembre 13 de 1985  
Dirección: Cda. Universitaria vía San Mateo Telf. 620288 - 623740



Oficio No. 403-14-DPTH-FFP  
Manta, 23 de Enero del 2014

Doctor  
Antonio Hualpa Bello  
Vicerrector Administrativo ( E )  
En su Despacho,

De mi consideración.

Me refiero a plan de capacitación para el personal administrativo y de servicios para el presente año 2014 remitido con anterioridad por el Doctor Roddy Mata, al respecto debo indicar a su autoridad que el presente plan ha sido revisado por el suscrito y no presenta objeción alguna. Cabe indicar que previo a ser enviado al Ministerio de Relaciones Laborales, el mismo debe ser aprobado por el señor Rector y contar con la disponibilidad presupuestaria del Departamento Financiero.

Particular que comunico a usted, para los fines pertinentes.

Atentamente,

Abg. Franci Franco Pérez  
Director Dpto. Adm. T.H.



Vicerrectorado Administrativo  
REVISADO: *Franci Franco*  
FECHA: 23 de Enero del 2014  
HORA: 11:00 a.m.  
FIRMA: *[Signature]*