



**Universidad del Azuay**

**Maestría en Gestión del Talento Humano**

**“Planificación estratégica aplicada al área de Talento Humano  
de la Universidad del Azuay”**

**Autora:  
Viviana Maribel Calle Fajardo**

**Director:  
Xavier Esteban Ortega Vásquez**

**Cuenca – Ecuador  
2021**

## Dedicatoria

A nuestro Dios, a mis padres, a mis hijos Juan Carlitos y Emilio Julián y a mi compañero de vida, Juan.

## Agradecimiento

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a la Universidad del Azuay, por brindarme su apoyo para la realización de esta investigación, por esmerarse en capacitar a su personal administrativo y por ofrecernos esta oportunidad de mejorar.

A mi director de tesis, ingeniero Xavier Ortega Vásquez, por el tiempo y dedicación invertidos en la realización de este trabajo.

Agradezco, además, a todos mis compañeros de la Universidad del Azuay que, de una manera u otra, colaboraron con este trabajo. Mi gratitud con ellos.

Finalmente, un sentido agradecimiento al ingeniero Oswaldo Merchán Manzano, por haber acompañado y promovido este aprendizaje.

## Resumen

### Resumen

Las organizaciones educativas, públicas o privadas requieren un Plan Estratégico para desempeñarse de manera correcta en el futuro. El presente trabajo muestra una Planificación sostenible para el área de talento humano de la Universidad del Azuay, como parte de esta investigación se establece una base conceptual del plan estratégico de Talento Humano, se realiza un análisis comparativo de la gestión de Talento Humano de la Universidad del Azuay con respecto a la gestión de Talento Humano de otra universidad, se plantea el Plan Operativo Anual y los indicadores de medición para la gestión del área y evaluación del desempeño.

**Palabras Claves:** Plan, Estrategias, Talento Humano, Gestión, Objetivos



---

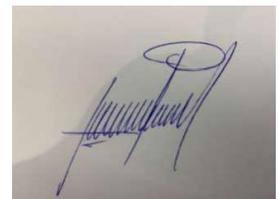
Ing. Xavier Ortega Vásquez

## Abstract

Both, public or private educational organizations require a Strategic Plan to perform correctly in the future. This research introduces a sustainable plan for the Human Talent field at the University of Azuay. As part of this research a conceptual basis for the strategic plan of Human Talent was established. Additionally, a comparative analysis was carried out between the Human Talent management of the University and another from a different university. The Annual Operating Plan and the measure indicators for the management of the area and performance evaluation were proposed.

Keywords: Plan, Strategies, Human Talent, Management, Objectives

**Translated by**

A handwritten signature in blue ink that reads "Magali Aiteaga". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath the name.A handwritten signature in blue ink, which appears to be "Viviana Maribel Calle Fajardo". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath the name.

**Viviana Maribel Calle Fajardo**

# Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	I
Agradecimiento.....	II
Abstract.....	IV
Índice de Contenidos .....	V
Índice de Tablas.....	VIII
Índice de Figuras .....	X
Índice de Anexos .....	XI
Introducción .....	12
CAPÍTULO 1.....	13
BASE CONCEPTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN TALENTO HUMANO .....	13
1.1 Planificación Estratégica .....	13
1.1.1 Antecedentes.....	13
1.1.2 Definición de Planeación Estratégica .....	14
1.2 Talento Humano .....	17
1.2.1 Antecedentes.....	17
1.2.2 Definición del Talento Humano .....	18
Nota. Esta tabla muestra un análisis y conceptualización bibliográfica del talento humano.....	21
Fuente: Elaboración propia (2020).....	21
1.3 Gestión del Talento Humano.....	21
1.3.1 Antecedentes.....	21
1.3.2 Definición de Gestión de Talento Humano .....	22
1.4 Resultados.....	24
1.4.1 Revisión Bibliográfica.....	24
ANÁLISIS - DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY .....	26
1.5 Contexto Infraestructura.....	26
1.6 Contexto Financiero .....	27
1.7 Contexto Social.....	28
1.8 Contexto Tecnológico .....	33
1.9 Contexto Ética y Responsabilidad Social .....	34

1.10 Estructura Organizacional de la Universidad del Azuay .....	34
1.11 Funciones del Consejo Universitario, Rector, Vicerrectores y Autoridades Académicas. ...	35
1.12 Estructura Orgánica del área de talento humano de la Universidad .....	36
1.13 Funciones del personal administrativo que labora en el área de Talento Humano de la Universidad del Azuay .....	37
ANÁLISIS - DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EXTERNO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.....	37
1.14 Descripción .....	37
1.14.1 Empleados de la Universidad del Azuay .....	38
1.15 Análisis de los resultados de las encuestas .....	46
1.16 Matriz FODA del área de talento humano de la Universidad del Azuay.....	47
Análisis del nivel de conectividad departamental con el área de talento humano de la Universidad del Azuay .....	48
1.17 Estudio del nivel de integración con el área de Talento Humano .....	48
CAPÍTULO 2.....	52
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY, CON RESPECTO A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA .....	52
2.1 Estudio de la gestión del área de Talento Humano de dos instituciones de Educación Superior .....	52
2.2 Estructura Organizacional del área de Talento Humano de la Universidad Católica de Cuenca .....	53
2.3 Contexto Infraestructura.....	54
2.4 Contexto Financiero .....	54
2.5 Contexto Social.....	56
2.6 Contexto Tecnológico .....	58
2.7 Contexto Ética y Responsabilidad Social .....	59
2.8 Conectividad departamental del área de talento humano de las universidades, Azuay y Católica de Cuenca.....	59
2.9 Servicios de apoyo que brinda el área de Talento Humano de la Universidad del Azuay y la Universidad Católica de Cuenca .....	60
2.10 Fase Filosófica del área de talento humano de la Universidad del Azuay y la Universidad Católica de Cuenca.....	60

2.11.- Gestión Administrativa del área de Talento Humano de la Universidad del Azuay y la Universidad Católica de Cuenca .....	61
2.12 Matriz comparativa de la Gestión de Talento Humano de la Universidad del Azuay y la Universidad Católica de Cuenca .....	63
2.13 Análisis de la revisión comparativa del área de Talento Humano de las universidades UDA y UCACUE .....	64
CAPÍTULO 3.....	68
ETAPA FILOSÓFICA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY .....	68
3. Visión, Misión y Valores .....	68
3.1 Valores.....	68
CAPÍTULO 4.....	70
PLAN ESTRATÉGICO APLICADO AL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY .....	70
4. Modelo de Planificación .....	70
4.1 Planeación estratégica basada en objetivos, políticas, estrategias y procedimientos aplicado al área de Talento Humano de la Universidad del Azuay .....	70
4.2 Matriz de Objetivos Estratégicos e Indicadores de Control de Gestión para el área de Talento Humano de la Universidad del Azuay.....	79
Planificación Estratégica del área de Talento Humano de la Universidad de Azuay aplicado al Modelo Canvas .....	80
4.3 Modelo de Negocio del Lienzo .....	80
Conclusiones .....	82
Recomendaciones .....	85
Referencias bibliográficas .....	87

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> .....	15
<b>Tabla 2</b> .....	19
<b>Tabla 3</b> .....	22
<b>Tabla 4</b> .....	35
<b>Tabla 5:</b> .....	38
<b>Tabla 6</b> .....	47
<b>Tabla 7</b> .....	48
<b>Tabla 8</b> .....	52
<b>Tabla 9:</b> .....	52
<b>Tabla 10:</b> .....	54
<b>Tabla 11</b> .....	54
<b>Tabla 12</b> .....	56
<b>Tabla 13</b> .....	58
<b>Tabla 14</b> .....	59
<b>Tabla 15</b> .....	59
<b>Tabla 16</b> .....	60
<b>Tabla 17</b> .....	60
<b>Tabla 18</b> .....	61
<b>Tabla 19</b> .....	63
<b>Tabla 20</b> .....	70
<b>Tabla 21</b> .....	71
<b>Tabla 22</b> .....	72
<b>Tabla 23</b> .....	74
<b>Tabla 24</b> .....	75

<b>Tabla 25</b> .....	77
<b>Tabla 26:</b> .....	79
<b>Tabla 27</b> .....	81
<b>Tabla 28</b> .....	82

# Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> .....	25
<b>Figura 2</b> .....	25
<b>Figura 3</b> .....	27
<b>Figura 4</b> .....	29
<b>Figura 5</b> .....	29
<b>Figura 6</b> .....	30
<b>Figura 7</b> .....	31
<b>Figura 8</b> .....	32
<b>Figura 9</b> .....	33
<b>Figura 10</b> .....	34
<b>Figura 11</b> .....	36
<b>Figura 12</b> .....	39
<b>Figura 13</b> .....	39
<b>Figura 14</b> .....	40
<b>Figura 15</b> .....	41
<b>Figura 16</b> .....	42
<b>Figura 17</b> .....	43
<b>Figura 18</b> .....	44
<b>Figura 19</b> .....	44
<b>Figura 20</b> .....	53

## Índice de Anexos

<b>Anexo a:</b> Revisión Documental del año 2009 al 2019.....	91
<b>Anexo b:</b> Revisión de Artículos Científicos publicados en los distintos países.....	92
<b>Anexo c:</b> Empleados por sexo que laboran en la Universidad del Azuay .....	93
<b>Anexo d:</b> Distribución de la población por género y dependencia .....	94
<b>Anexo e:</b> Porcentaje de la población por género y dependencia .....	95
<b>Anexo f:</b> Grupos Generacionales .....	96
<b>Anexo g:</b> Empleados antiguos y nuevos de la Comunidad Universitaria .....	97
<b>Anexo h:</b> Personal Discapacitado por Generaciones .....	98
<b>Anexo i:</b> Empleados que prestan sus servicios entre 20 y 25 años.....	99
<b>Anexo j:</b> Funciones del Consejo Universitario, Vicerrectores y Autoridades.....	100
<b>Anexo k:</b> Funciones del área de Talento Humano de la Universidad del Azuay .....	109
<b>Anexo l:</b> Posicionamiento del área de Talento Humano en la Universidad del Azuay .....	116
<b>Anexo m:</b> Importancia del área de Talento Humano en la estructura de la Institución.....	117
<b>Anexo n:</b> Conocimiento de los servicios de apoyo que brinda Talento Humano.....	118
<b>Anexo o:</b> Servicios integrales para mejorar la gestión con el personal .....	119
<b>Anexo p:</b> Conocimiento del proceso de inducción al personal.....	120
<b>Anexo q:</b> Conocimiento de la estación de trabajo de los empleados .....	121
<b>Anexo r:</b> Gestión interna del área de Talento Humano en la Institución. ....	122
<b>Anexo s:</b> Tecnología de la información que utiliza el área de Talento Humano.....	123
<b>Anexo t:</b> Información sobre la estructura de pagos y su distribución salarial.....	124

# **“Planificación estratégica aplicada al área de Talento Humano de la Universidad del Azuay”**

## **Introducción**

La Universidad del Azuay es una organización educativa que ha brindado más de cincuenta años de servicio a la comunidad; durante la última década, ha tenido un gran crecimiento en infraestructura y ha incrementado su fuerza laboral de acuerdo a los requerimientos necesarios. Sin embargo, en el área de Talento Humano la gestión es empírica, pues, no cuenta con un modelo de Planeación Estratégica. La ausencia de esta herramienta dificulta desempeñarse de manera correcta en el futuro; por tanto, las posibilidades de crecimiento y ventajas competitivas se vuelven mínimas.

El presente proyecto de investigación tiene por objetivo diseñar un *Plan Estratégico para el área de Talento Humano de la Universidad del Azuay*, que permita solventar situaciones que se presenten, mediante la elaboración de estrategias, planes y procedimientos que garanticen el cumplimiento de su filosofía institucional y su Planificación Estratégica.

Por tal motivo, este trabajo se desarrolla en cuatro momentos: en la primera fase, se determina una base conceptual del Plan Estratégico de Talento Humano, se efectúa un análisis-diagnóstico situacional del área de talento humano; en su segunda fase, se realiza un análisis comparativo de la gestión de Talento Humano de la Universidad del Azuay con respecto a la gestión de Talento Humano de otra universidad; en una tercera fase, se diseña la etapa filosófica. Finalmente, en una última fase, se ejecuta la etapa operativa, la estructuración del Plan Estratégico y se presentará un documento con resultados e índices para una correcta toma de decisiones. De esta manera, la pregunta de investigación que se pretende resolver es ¿En qué contribuirá la estructura de un Plan Estratégico para el área de Talento Humano?

## CAPÍTULO 1

### BASE CONCEPTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN TALENTO HUMANO

#### 1.1 Planificación Estratégica

##### 1.1.1 Antecedentes

Partimos mencionando a Sun Tzu, el más antiguo estratega, filósofo chino y apreciable escritor, conocido por influir durante 25 siglos la ideología militar en el mundo, desconociendo la terminología de Plan Estratégico. Por otro lado, en los avances de la planeación estratégica, un gran líder en las fuerzas militares, reconocido por aplicar las estrategias y utilizar su táctica fue Aníbal Barca, quién perteneció a la dinastía Bárcida y utilizó sus propios recursos para formular la misión, las estrategias y los pasos a seguir en su reino (Mintzberg y Quinn, 1995).

Este contexto evidencia que las organizaciones se han desarrollado para el cumplimiento de sus objetivos; sin embargo, el entorno cambiante y dominante del siglo XXI, impulsa a los administradores a dar claridad de lo que se quiere lograr y garantizar su crecimiento en el futuro.

La palabra 'estrategia' proviene de la etimología griega *strategia*, que expresa “actitudes de un general”. El concepto de planificación fue introducido en el mundo de la literatura y se internacionalizó en el escenario del siglo XX, así lo manifiestan Taylor y Fayol (Sánchez, 2017).

En 1950, Igor Ansoff fue pionero en introducir la Teoría Administrativa en las organizaciones, científico que ha dado su evolución a la planeación estratégica. El inicio de la planificación estratégica se ubica en la década de los años 60; para otros autores sobre la base de las consideraciones anteriores, se introdujo en la década de los 70 (Ortiz, 2017).

En general, la planificación siempre fue sinónimo de cambio en la sociedad abierta que vivimos y se determina como una herramienta que facilita los procesos de gestión, donde el esfuerzo es necesario para alcanzar los objetivos de una organización (Cañarte, 2012).

### 1.1.2 Definición de Planeación Estratégica

Al investigar distintas fuentes de información reportadas en la literatura se obtiene como resultado conceptos que definen a la Planeación Estratégica, Talento Humano y Gestión del área de Talento Humano.

Según Lesmes (2010), diferentes escenarios que genera este mundo cambiante, enmarcan a la planeación estratégica como un proceso que las organizaciones educativas culturalmente no están familiarizadas; se considera a este instrumento de difícil aplicación en las distintas Universidades, por lo que su complejidad y falta de tiempo son problemas que se presentan al ejecutar este proceso.

Spee y Jarzabkowsk (2011), manifiestan que la comunicación es parte esencial de la planificación estratégica; una fusión entre el habla y el texto constituye un aprendizaje teórico y práctico. Por lo tanto, planificar no es crear un manual estático: es establecer flexibilidad a los métodos y determinar dentro de la organización un proceso comunicativo.

Fernández y Juvinao (2015) en su artículo *Pensamiento Estratégico: Centro Neurálgico de la Planificación Estratégica que transforma la visión en acción*, manifiestan que la planeación estratégica es el proceso de crear, de fijar la manera de delimitar colectivamente el futuro, alineado las actividades y responsabilidades de forma individual para la concreción de un objetivo.

La Planeación Estratégica conecta a la visión, la misión, un análisis interno y externo de la organización, definición de objetivos y metas planteadas a largo plazo. (Castro, et al, 2011; Fernández y Juvinao, 2015; Maldonado y Erazo, 2016).

Según afirmaciones de los autores Maldonado y Erazo (2016), el planificar permite un análisis situacional de la empresa, determina el área departamental con mayor falencia y permite conocer los aspectos que conllevan a un mayor riesgo empresarial.

Fernández, Juvinao y Solano (2016), manifiestan que el éxito de la ejecución de un plan estratégico se logra cuando es capaz de alinear los objetivos individuales de los empleados a los objetivos de la organización, por una gran contribución de beneficios esenciales a la gestión institucional.

Guevara (2018), por su parte, señala que la planeación estratégica es “un proceso que debe iniciar con delimitaciones de metas organizacionales, definición de acciones, estrategias y políticas para concretizar esas metas” (p. 257). Se trata de tomar acciones presentes para plasmar esa visión en el futuro; es decir, una planeación exitosa involucra un trabajo coordinado en equipo.

En otra perspectiva, Fernández, Martínez y Ngono (2019), en su estudio *Barreras que dificultan la Planeación Estratégica en las Organizaciones*, realizada en Colombia, determinan que la manera de trazar objetivos y metas claras, la forma de lograr lo proyectado y los propósitos planteados, depende de la ejecución de una guía, que permita cursar las vías que llevan a la elaboración de un plan estratégico.

**Tabla 1**  
*Matriz comparativa y revisión Bibliográfica de la Planeación Estratégica*

<b>Título de Artículo Científico</b>	<b>Autor/es</b>	<b>Similitud</b>	<b>Diferencias</b>
--------------------------------------	-----------------	------------------	--------------------

Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades	Lesmes, J.D. (2010)		Es un proceso que las organizaciones educativas culturalmente no están familiarizadas, consideran a este instrumento de difícil aplicación en las distintas Universidades, su complejidad y falta de tiempo son problemas que se presentan al ejecutar este proceso.
Strategic planning as communicative process	Spee, A.P.; Jarzabkowski, P (2011)		La comunicación es parte esencial de la planificación estratégica, una fusión entre el habla y el texto constituye un aprendizaje teórico y práctico, planificar no es crear un manual estático, es establecer flexibilidad a los métodos y determinar dentro de la organización como un proceso comunicativo.
Aproximación teórica a la planeación estratégica de recursos humanos en el sector público	Castro, I. R. R.,; Bustamante, M. C. A.; Rubiano, M. G., Herrera; Á. G. G., Aguirre; Aguirre, D. C. V.; Morales, A. V. (2011)	La planeación Estratégica conecta a la visión, la misión, un análisis interno y externo de la organización, definición de objetivos y metas planteadas a largo plazo	
Pensamiento Estratégico: Centro Neurálgico de la Planificación Estratégica que transformación la visión en acción	Daniel, D.L.M.F.D; Juvinao, L (2015)	La planeación Estratégica conecta a la visión, la misión, un análisis interno y externo de la organización, definición de objetivos y metas planteadas a largo plazo	Es el proceso de crear, fijar la manera de delimitar colectivamente el futuro, alinear las actividades y responsabilidades de forma individual para la concreción de un objetivo.
El reto de la planificación estratégica en las Pymes	Maldonado, G, V; Eraso, M.A (2016)	La planeación Estratégica conecta a la visión, la misión, un análisis interno y externo de la organización, definición de objetivos y metas planteadas a largo plazo	El planificar permite un análisis situacional de la empresa, determina el área departamental con mayor falencia y permite conocer los aspectos que conllevan a un mayor riesgo empresarial.

Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal	Fernández,D.L.M; Juvinao,D.L;Solano,E. (2016)	El éxito de la ejecución de un plan estratégico se logra cuando es capaz de alinear los objetivos individuales de los empleados a los objetivos de la organización, por una gran contribución de beneficios esenciales a la gestión institucional.
La gestión del capital intelectual y éxito en los planes estratégicos de las organizaciones	Guevara León,J(2018)	Es un proceso que debe iniciar con delimitaciones de metas organizacionales, definición de acciones, estrategias y políticas para concretizar esas metas
Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones	Fernández Hurtado,S.R; Martínez Martínez,L. Á;Ngono Fouda,R.A (2019)	La manera de trazar objetivos y metas claras, la forma de lograr lo proyectado y los propósitos planteados, depende de la ejecución de una guía, que permita cursar las vías que llevar a la elaboración de un plan estratégico.

*Nota.* Esta tabla muestra un análisis y conceptualización bibliográfica de la planeación estratégica.

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

## 1.2 Talento Humano

### 1.2.1 Antecedentes

Frederick Taylor, de nacionalidad estadounidense, fue el promotor del primer enfoque científico del trabajo; en su teoría manifiesta que las organizaciones están ocupadas en su mayoría por personal que ejecuta tareas, miden operaciones, conocen técnicas utilizadas como ciencia y manejan recursos propios para incrementar la productividad de las empresas. En 1911, Taylor observó el desarrollo del hombre en la organización (Labrada, Guzmán y Fornari, 2011).

En este orden de ideas, en 1997 McKinsey socializó la 'guerra por el talento'; su propósito fue contratar, retener y atraer al personal con su máximo potencial para convertirse en la parte fundamental de una organización (Silzer y Church, 2009).

Eltor Mayo, mencionó a principios del siglo XXI, que el objetivo de los empresarios se centraba en alcanzar el máximo rendimiento, laborando de forma eficaz y eficiente. La atención estaba centrada en la ejecución de las tareas y sus procesos; el recurso humano se vería afectado por factores psicológicos y sociológicos. El estudio que realizó Mayo determinó que las organizaciones no trabajaban únicamente por el factor económico, poseían factores intrínsecos, los cuales, necesitaban otro estudio (Bonnet, 2010).

Desde esta iniciativa, el papel de los recursos humanos ha experimentado una inmensa evolución y Fritz Rothlisberger concluye que el factor más importante en una organización es el Talento Humano, pues, para alcanzar el éxito empresarial su plantilla capacita, motiva y desarrolla a la organización (Moreno y Godoy, 2012; Besma, 2014).

### **1.2.2 Definición del Talento Humano**

El ser humano desarrolla una mezcla de habilidades que se puntualizan en dos variables: las habilidades naturales versus las habilidades, destrezas y conocimientos desarrollados, generalmente, en la organización (Silzer y Church, 2009).

Jantan, Hamdan y Othman (2010) sostienen que en una organización el ser humano tiene la capacidad significativa; es decir, marca un diferenciador en todas las operaciones ejecutadas y las que realicen en el futuro. Por su parte, los autores Moreno y Godoy (2012); Durán y Nevares (2016) afirman que la eficiencia y la eficacia utilizada en las organizaciones, demuestran los resultados proyectados mediante la creación de valor que el talento humano representa en una organización. El personal capacitado para su competitividad en el medio laboral demuestra que, invertir en el individuo no es un gasto sino una inversión.

En la actualidad, distintas definiciones consideran el término 'recurso humano' como el total poblacional de una organización; mientras que, las palabras 'talento humano' significa habilidades, competencias y potencial, el pensar de manera inteligente para solventar los inconvenientes en la organización y en el trayecto de la vida (Ross, Litardo y Choez 2016; Villagómez y Baez 2015).

Finalmente, Pantouvakis y Karakasnaki (2018) coinciden en que las organizaciones dependen, básicamente, del talento humano para alcanzar el éxito o fracaso de las herramientas utilizadas; y, la efectividad aplicada, para alcanzar los propósitos planteados.

**Tabla 2**

*Matriz comparativa y revisión Bibliográfica del talento humano*

Título de Artículo Científico	Autor/es	Similitud	Diferencias
The pearls and perils of identifying potential	Silzer, R.; Church, A. H. (2009)		El ser humano desarrolla una mezcla de habilidades, se puntualizan dos variables, las habilidades naturales vs habilidades y conocimientos desarrolladas, generalmente estas destrezas se emplean en la organización
Human talent prediction in HRM using C4. 5 classification algorithm.	Jantan, H.; Hamdan, A. R.; Othman, Z. A. (2010)		En la organización el ser humano tiene la capacidad, significativa en marcar un diferenciador en todas las operaciones actualmente ejecutadas y las que realicen en el futuro.

<p>El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations).</p>	<p>Moreno Briceño, F; Godoy, E (2012)</p>	<p>La eficiencia y la eficacia utilizada en las organizaciones demuestran los resultados proyectados, mediante la creación de valor que el talento humano representa en una organización, mantienen al personal capacitado para su competitividad en medio laboral, se demuestra que invertir en el individuo no es un gasto sino una inversión.</p>
<p>Talento humano en la microempresa informal</p>	<p>Durán, M.O R.; &amp; Nevaes, S.A.M. (2016)</p>	<p>La eficiencia y la eficacia utilizada en las organizaciones demuestran los resultados proyectados, mediante la creación de valor que el talento humano representa en una organización, mantienen al personal capacitado para su competitividad en medio laboral, se demuestra que invertir en el individuo no es un gasto sino una inversión.</p>
<p>La administración: el talento humano en relación con la formación científica tecnológica.</p>	<p>Villagómez, M.; Baez, A (2015)</p>	<p>En la actualidad distintas definiciones consideran el término "recurso humano" como el total poblacional de una organización, mientras que la palabra "talento humano" significa habilidades, competencias y potencial, el pensar de manera inteligente para solventar los inconvenientes en la organización y en el trayecto de la vida</p>
<p>Análisis de las investigaciones sobre Talento Humano.</p>	<p>Ross, W.A.B.; Litaro, B.I.D.; Choes, G.G.P. (2016)</p>	<p>En la actualidad distintas definiciones consideran el término "recurso humano" como el total poblacional de una organización, mientras que la palabra "talento humano" significa habilidades, competencias y potencial, el pensar de manera inteligente para solventar los inconvenientes en la organización y en el trayecto de la vida</p>

---

The human talent and its role in ISM Code effectiveness and competitiveness in the shipping industry.

Pantouvakis, A. Karakasnaki, M. (2018)

Las organizaciones dependen básicamente del talento humano para alcanzar el éxito o fracaso de las herramientas utilizadas y la efectividad aplicada para alcanzar los propósitos planteados.

---

*Nota.* Esta tabla muestra un análisis y conceptualización bibliográfica del talento humano.

---

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

---

## 1.3 Gestión del Talento Humano

### 1.3.1 Antecedentes

En 1950, la Gestión de Talento Humano, sufrió algunos cambios conceptuales; esta ciencia, *Administración de Personal*, reveló el administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente. En la década de 1960, las personas fueron consideradas como recursos para el éxito organizacional; es decir, como los únicos recursos vivos e inteligentes para afrontar los desafíos. A inicios de la década de los años 70, surgió el concepto de *Administración de Recursos Humanos* (Chiavenato, 2011, p. 2).

David Watking, en su artículo científico *Softscape*, fue el primer autor en usar el término *Gestión del Talento Humano*. A inicios de 1998, las organizaciones reconocían al personal que laboraba con mayor potencial intelectual (Terán, 2014).

En siglo XX se realizaron cambios en el mundo global; se dieron transformaciones en las industrias, en la estructura, el comportamiento y su forma de administrar. El tercer milenio, Terán y Leal (2009), manifiestan que la parte financiera y tecnología no genera una ventaja competitiva, lo que sobresale es la Gestión de Talento Humano y el grado de formación del individuo.

### **1.3.2 Definición de Gestión de Talento Humano**

La gestión humana es definida como la responsable de atraer, preparar, reconocer, impulsar y motivar al individuo en la empresa, utilizando los métodos y medios estratégicos a escala global. Se plantea programar, planear, determinar políticas y realizar actividades que permitan invertir en el personal de una organización (García, 2009; Scullion, Collings, y Caligiuri, 2010). Es decir, la gestión del talento humano se define como la capacidad de retener al personal dentro de la organización, como un potencial recurso actualizado, competidor y emprendedor, que se relaciona directamente con el ámbito económico y social (Durán, 2016).

Tejada (2011) manifiesta que la Gestión de Talento Humano se logra cuando se dirige y gestiona eficientemente el potencial humano que poseen el personal, representando un beneficio para el individuo y el mercado global. Precisa Párraga (2016) que para alcanzar una excelente calidad y eficacia en los procesos que realiza la institución, la gestión de talento humano en la universidad ecuatoriana se convierte en parte fundamental para el desarrollo organizacional y es considerado como eje estratégico en el planteamiento de objetivos para la institución.

Por su parte, los autores Aguilar y Rondón (2016) manifiestan que la actual gerencia tiene un nuevo enfoque de aprendizaje y progreso tecnológico para alcanzar objetivos, dirigir y reconocer competencias individuales, ejecutando una labor coordinada y un trabajo en equipo.

#### **Tabla 3**

*Matriz comparativa y revisión Bibliográfica de la Gestión de talento humano*

Título de Artículo Científico	Autor/es	Similitud	Diferencias
Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana	Solarte,M.G. (2010)	La gestión humana es definida como la responsable de atraer, preparar, reconocer, impulsar y motivar al individuo en la empresa, utilizando los métodos y medios estratégicos a escala global, se plantea programar, planear, determinar políticas y realizar actividades que permitan invertir en el personal de una organización	
Global talent management	Scullion,H.;Collings,D.G.;Caligiuri,P (2010)	La gestión humana es definida como la responsable de atraer, preparar, reconocer, impulsar y motivar al individuo en la empresa, utilizando los métodos y medios estratégicos a escala global, se plantea programar, planear, determinar políticas y realizar actividades que permitan invertir en el personal de una organización	
Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias.	Tejada Zabaleta,A. (2011)		La gestión de talento humano se logra cuando se dirige y gestiona eficientemente el potencial humano que poseen el personal, representando un beneficio para el individuo y el mercado global
Gestión del talento humano en la universidad ecuatoriana actual.	Cedeño.M.E., P (2016)		Para alcanzar una excelente calidad y eficacia en los procesos que realiza la institución, la gestión de talento humano en la Universidad Ecuatoriana, se convierte en parte fundamental para el desarrollo organizacional y es considerado como eje estratégico en el planteamiento de objetivos para la institución

Retos y rol estratégico en la gestión del talento humano	Joyas.J.C,A (2016)	La actual gerencia tiene un nuevo enfoque de aprendizaje y progreso tecnológico que, la gestión de talento humano desarrolla para alcanzar objetivos, dirigir y reconocer competencias individuales, ejecutando una labor coordinada y un trabajo en equipo.
Gestión del talento humano en organizaciones educativas	Rondón.M,A. M,	La actual gerencia tiene un nuevo enfoque de aprendizaje y progreso tecnológico que la gestión de talento humano desarrolla para alcanzar objetivos, dirigir y reconocer competencias individuales, ejecutando una labor coordinada y un trabajo en equipo.
Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Durán Pinos, A. (2016)	La gestión de talento humano se define como la capacidad de retener al personal dentro de la organización, como un potencial, recurso actualizado, competidor y emprendedor, que se relaciona directamente con el ámbito económico y social.

*Nota.* Esta tabla muestra un análisis y conceptualización bibliográfica de la gestión de talento humano.

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

## 1.4 Resultados

### 1.4.1 Revisión Bibliográfica

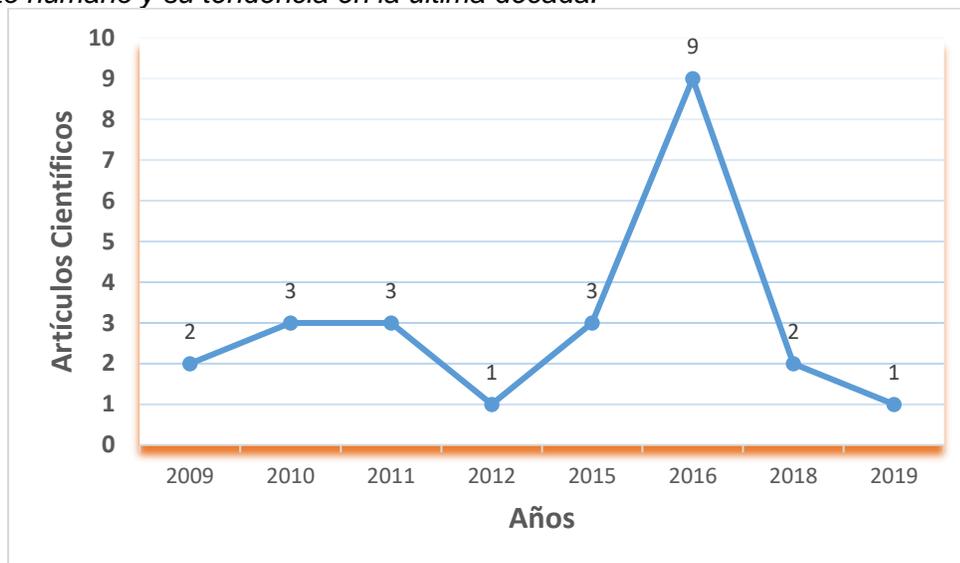
La investigación bibliográfica inició con la búsqueda de artículos científicos realizados en Dialnet, Scopus, Sage, Libros y Google Académico; se establecieron las palabras claves *Planificación Estratégica, Talento Humano y Gestión de Talento Humano.*

El objetivo fue determinar una base conceptual de la *Planificación Estratégica* aplicada al área de talento humano; se obtuvo 22 artículos con información relacionada al tema de investigación.

La revisión documental comprende del año 2009 al 2019. En la Figura 1, se ilustra la publicación de artículos utilizados para esta investigación y se determina una tendencia creciente en publicaciones en el año 2016 (Anexo a).

**Figura 1**

*Revisión de Artículos Científicos que determinan la Planificación Estratégica aplicada al área de talento humano y su tendencia en la última década.*



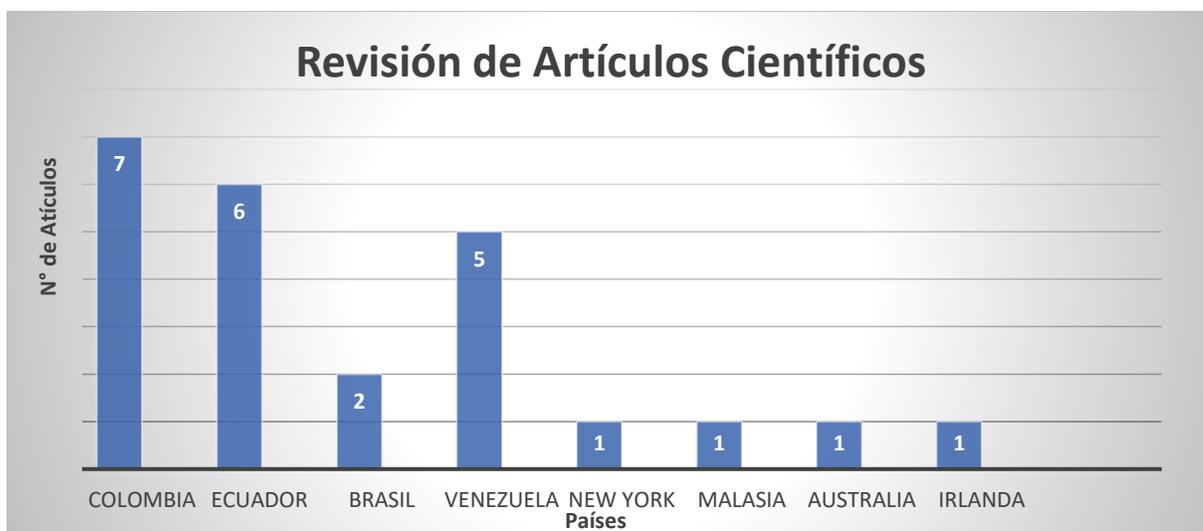
*Nota.* El gráfico representa investigación documental referente a la Planificación Estratégica, talento humano y su distinción en los últimos años.

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

Se puede evidenciar en la Figura 2 la representatividad de los artículos investigados, donde se demostró una mejor visión en la literatura, generando tendencias, relacionando características, creando conceptos de alto impacto (Anexo b).

**Figura 2**

*Revisión de Artículos Científicos, publicaciones generadas en los continentes: Europa, Asia, Oceanía y América.*



*Nota.* El gráfico representa a Colombia, un país con mayor diversidad de publicaciones científicas.

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

## ANÁLISIS - DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO DEL ÁREA DE TALENTO

### HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

El propósito de esta etapa es determinar la situación actual que se desarrolla en el área de Talento Humano de la Universidad del Azuay. El análisis del microentorno se realiza a base del contexto:

- Infraestructura
- Financiero
- Social
- Tecnológico
- Ética y Responsabilidad Social

#### 1.5 Contexto Infraestructura

Del estudio realizado, se determina que la infraestructura es adaptable para la cantidad de empleados que laboran en el edificio, construido de acuerdo a las funciones de la

organización; se define una estructura básica funcional para el área de Talento Humano. Cuentan con un sistema de ventilación, iluminación y aire acondicionado; la capacidad instalada se basa en el número de colaboradores del área, actualmente 5 funcionarias laboran en el área y brindan asistencia a 513 docentes y 271 administrativos.

El área de Talento Humano de la Universidad del Azuay se encuentra ubicado en el edificio Central Bloque A1, de fácil accesibilidad, un sitio con mayor cobertura que permite una conectividad con la Comunidad Universitaria.

**Figura 3**  
*Administración Central de la Universidad del Azuay*



*Nota.* Campus Universitario, Bloque A1- Departamento Central.

*Fuente:* Bamby, L. (2012). Recuperada de *Photos at Rectorado Uda-College Academic Building in Cuenca* [Fotografía]. <https://images.app.goo.gl/eNpTba4jMzs5Fs6U6>

## **1.6 Contexto Financiero**

La Universidad del Azuay es una organización educativa que ha brindado más de cincuenta años de servicio a la comunidad. Durante la última década, ha tenido un gran crecimiento en infraestructura; ha incrementado su fuerza laboral de acuerdo a los requerimientos necesarios con respecto a los tres últimos años. Su entorno financiero se extiende, el 52.37% del Presupuesto Financiero representa el pago de nómina, su mano de obra ha incrementado en un 20% con respecto al año 2017.

La Administración de sueldos y salarios se rige a base de la última Sesión de Consejo Universitario; representa una reforma de estructuración de sueldos, resolución emitida con fecha diciembre 2018, amparados por una Comisión establecida por el Rector de la Universidad en pro de una mejora para los niveles más bajos en la escala de sueldos, previa aprobación del Consejo Universitario, autoridad máxima de la Institución.

La Universidad del Azuay otorga a su planta Docente y Administrativa beneficios Institucionales, con al menos un año de servicio en la Comunidad Universitaria, concedida en distintos meses del año y de acuerdo a las Resoluciones aprobadas por el Consejo Universitario, que contempla un Instructivo vigente que dispone sus formas de pago.

### **1.7 Contexto Social**

Para el contexto social, se efectuó un análisis demográfico. La población de la Universidad del Azuay representan 784 colaboradores que trabajan en las siguientes dependencias:

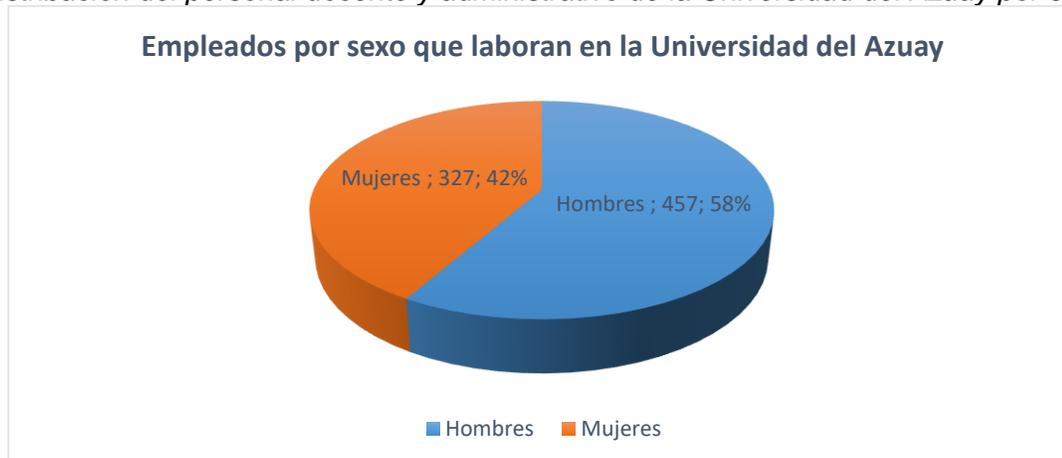
- Administración Central
- Facultad de Ciencia y Tecnología
- Facultad de Ciencias Jurídicas
- Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación
- Facultad de Medicina
- Facultad de Ciencias de la Administración
- Facultad de Diseño, Arquitectura y Arte
- IERSE
- Departamento de Investigaciones
- Departamento de Posgrados
- Departamento de Formación Continua

Se recopiló la base de datos actualizada del área de Talento Humano para realizar el análisis descriptivo; se consideraron las siguientes variables: número de hombres y mujeres que laboran en la Comunidad Universitaria.

Se muestra, en la figura 4, que 457 empleados son hombres y representan un 58% de la población, mientras 327 son mujeres, que significa el 42% restante. En este sentido, las sociedades han evolucionado, las mujeres han dado un paso muy significativo; se desarrolla un paralelismo de oportunidades entre hombres y mujeres, estableciendo equidad laboral en una organización (Anexo c).

**Figura 4**

*Distribución del personal docente y administrativo de la Universidad del Azuay por sexo*

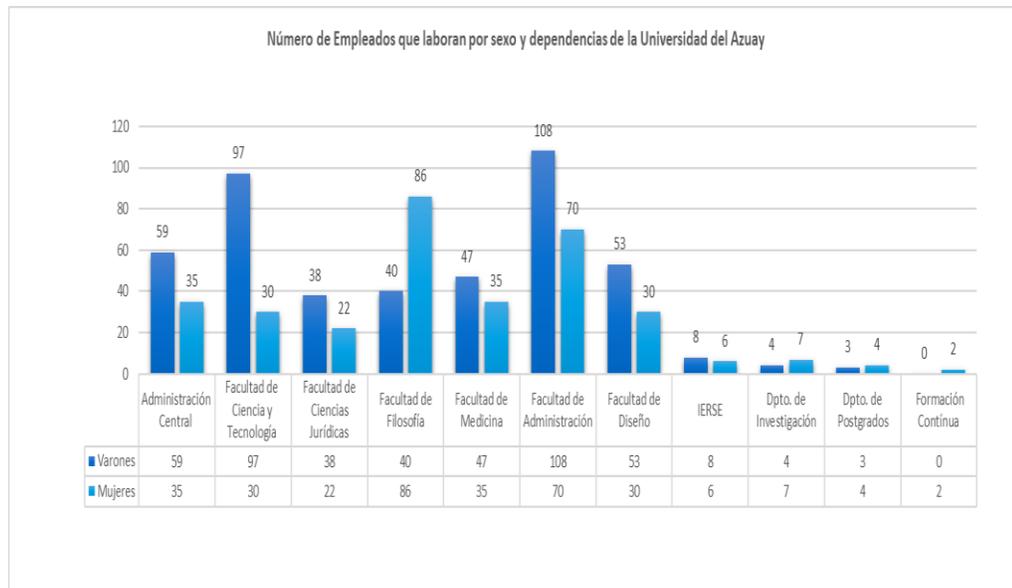


*Fuente:* Elaboración propia (2020).

La Institución cuenta con 784 empleados; es evidente que 178 trabajadores pertenecen a la Facultad de Ciencias de la Administración, dependencia con mayor número de empleados y trabajadores, 108 son hombres. La siguiente categoría, representan las mujeres en la Facultad de Filosofía Letras y Ciencias de la Educación, existen 126 colaboradores y 86 son mujeres que actualmente laboran en esta área (Anexo d y e).

**Figura 5**

*Distribución de la Comunidad Universitaria por género y dependencia*



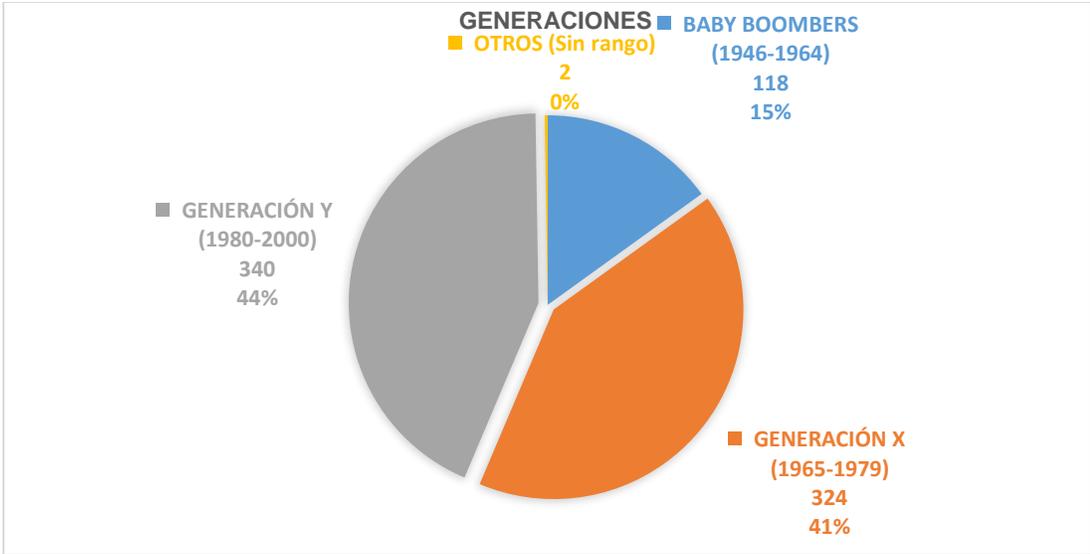
*Fuente:* Elaboración propia (2020).

Con el propósito de conocer los grupos generacionales que prestan sus servicios a la Comunidad Universitaria, se examinó que tres generaciones hacen frente al capital humano de la Organización.

Conviviendo con *Baby Boomers* de 1946-1964, *Generación X* de 1965-1979 y *Generación Y* de 1980-2000, considerando como base la categoría presentada por Ron Zemke en el año 2013, para el cálculo de edad.

Se demuestra que la Universidad del Azuay cuenta con una nueva generación, jóvenes que representan el 44% de empleados, pertenecen a la *Generación Y* o *Millennial* y sus edades oscilan entre 18 y 33 años; representan 340 empleados de un total de 784 personas (Anexo f).

**Figura 6**  
*Universidad de Azuay representada por generaciones*



Fuente: Elaboración propia (2020).

De acuerdo a la figura 7 se puede observar que el 93% del personal que labora en la Institución (732 empleados), presta sus servicios a la organización desde el año de 1981 al año 2018. En el período comprendido del 01 de mayo de 2019 al 01 de mayo de 2020 se ha contratado a 52 nuevos empleados que representan el 7% de la población (Anexo g).

**Figura 7**  
Empleados de la Universidad del Azuay por categorías (personal nuevo y antiguo)



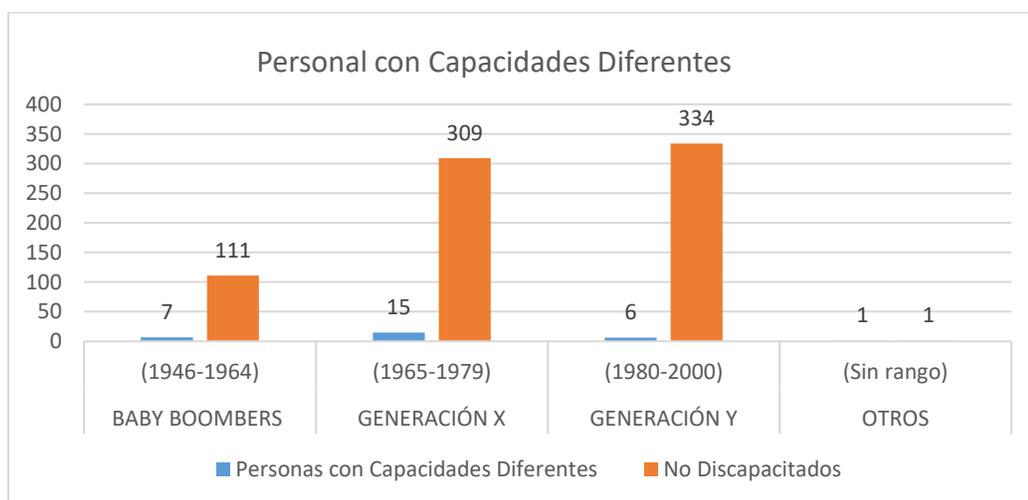
Fuente: Elaboración propia (2020).

En la figura 7 podemos observar que el colectivo de empleados con capacidades diferentes en la Comunidad Universitaria asciende a 29 colaboradores, en su mayor parte 15 empleados pertenecen a la *Generación X* en el rango de 48 y 34 años de edad.

Para efectos de aplicación, según Instructivo que regula el porcentaje de inclusión laboral de personas con discapacidad, de acuerdo al Art.- 4 “Obligaciones del Empleador”, la Universidad del Azuay cumple con el porcentaje de inclusión del 4% mínimo de personas con Capacidades Diferentes (Anexo h).

**Figura 8**

*Personal con Capacidades diferentes por Grupos Generacionales*



*Fuente:* Elaboración propia (2020).

En la figura 8 se presentan trabajadores que ha cumplido entre 20 y 25 años de servicio a la Institución, oportuna información para el área de Talento Humano; expresa una preparación y análisis para el retiro del personal que se acojan a la pensión jubilar.

Son beneficiarios los colaboradores que cumplan 25 años de servicio y 55 de edad, se evidencia en la figura 9, 32 colaboradores que representan el 4% del universo de estudio, futuros acreedores a la jubilación patronal (Anexo i).

**Figura 9**

*Empleados de la Universidad del Azuay entre 20-25 años de servicio y 41-65 de edad.*



*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**1.8 Contexto Tecnológico**

El área de Talento Humano cuenta con el programa de gestión de nómina automatizada; no brinda un servicio de intranet, sino es una aplicación de escritorio que crea la nómina, facilita el ingreso de subsidios, cálculos de planillas del IESS, fondos de reserva, décimos, formulario de gastos personales, bono de comisariato, mejoramiento académico, contratos eventuales y jornada permanente, escalafón entre otros. Toda la información se encuentra centralizada en una base de datos Oracle.

La Universidad del Azuay (UDA) posee el Software Global *Sistema de Gestión Universitaria* (SGU), que ofrece un servicio extranet. Está desarrollado a medida de las necesidades de la UDA; centraliza la información, integra todos los procesos establecidos y permite a los usuarios las opciones para su trabajo, dependiendo el rol de cada empleado.

Los colaboradores de modo virtual pueden consultar en el SGU, información referente al rol de pagos, fondo provisional, consulta de asistencia, vacaciones, trámites de solicitudes y demás. No obstante, la actualización tecnología el área de Talento Humano se encuentra en procesos de automatización de certificados, contratos educacionales y anticipos.

## **1.9 Contexto Ética y Responsabilidad Social**

Actualmente, el entorno en el que vivimos, la innovación y la competitividad exige a la Comunidad Universitaria enfocarse en el cumplimiento de responsabilidades sociales, establecidos en la ética y el compromiso del individuo.

Etimológicamente, la palabra *ética* proviene del vocablo griego *ethikos*, que expresa ‘costumbre’ o ‘hábito’. Se define como los principios o normas que sirven con guía para determinar las conductas que ayudan o afectan al ser humano, problemas morales o éticos dentro de la organización (Díaz de la Cruz y Fernández, 2016).

La Universidad del Azuay cuenta con el *Código de Ética*, aprobado en sesión 18 de septiembre de 2018 por el honorable Consejo Universitario; aquí se establece una guía que brinda los lineamientos de conducta en la ejecución de sus obligaciones. El área de Talento Humano opera bajo este *Código de Ética*.

Finalmente, a través de la investigación realizada en el área de talento humano, se identifican procedimientos que amparen el trabajo, pero, la falta de sincronización, dificulta la alineación simultánea para la ejecución correcta. También, se identificó la ausencia de un manual de procesos, normativas y políticas que sirvan como directrices y guías de acción para todos los miembros de la organización. Por otro lado, no cuenta con objetivos departamentales o indicadores de camino que permitan sostener el crecimiento a largo del tiempo y controlar el éxito de la Comunidad Universitaria.

## **1.10 Estructura Organizacional de la Universidad del Azuay**

El esquema organizacional que constituye la Estructura Orgánica de la Universidad del Azuay posee un organigrama formal, que representa una jerarquía de mayor a menor y de acuerdo a la representación visual es vertical en forma de pirámide.

### **Figura 10**

*Estructura Orgánica de la Universidad del Azuay*



*Nota.* La autoridad máxima de la Institución es el Consejo Universitario órgano colegiado superior de cogobierno de la Universidad.

*Fuente:* Universidad del Azuay (2019). *Estructura Orgánica* [Fotografía]. Recuperada de: <https://www.uazuay.edu.ec/launiversidad#estructura-organica>

### 1.11 Funciones del Consejo Universitario, Rector, Vicerrectores y Autoridades Académicas.

**Tabla 4**  
*Estructura y Funcionamiento de las autoridades de la Universidad del Azuay*

Estructura y Funcionamiento	
Consejo Universitario	Autoridad máxima de la Institución
Rector	Máxima autoridad ejecutiva de la Universidad
Vicerrector Académico	Deberá cumplir los mismos requisitos establecidos para ser Rector
Vicerrector de Investigaciones	Deberá cumplir por los menos los requisitos para profesor titular principal
Decano Administrativo Financiero	Designado por el Consejo Universitario
Directora de Posgrados	Designado por el señor Rector
Decanos de Facultades	Designado por el señor Rector

*Nota.* El Consejo Universitario es el órgano colegiado superior de cogobierno de la Universidad, las funciones de las autoridades se detallan en el Anexo j.

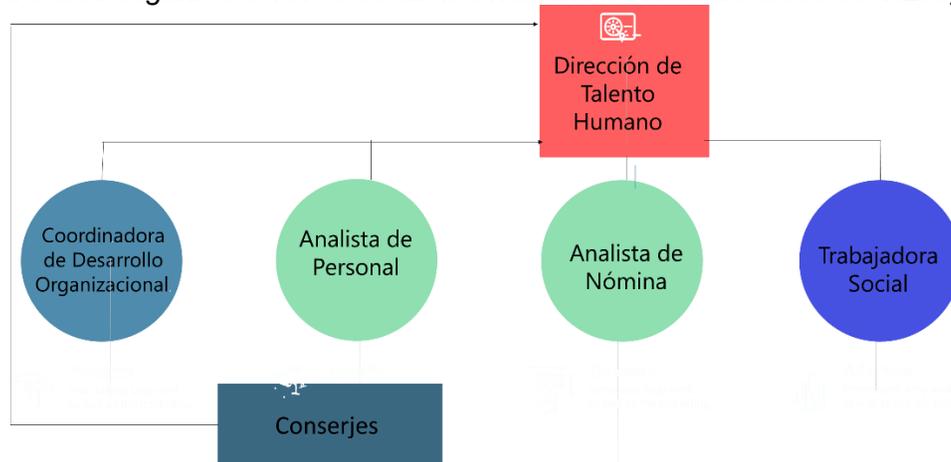
*Fuente:* Elaboración propia (2020).

### 1.12 Estructura Orgánica del área de talento humano de la Universidad *del Azuay*

Se define la Estructura Organizacional del área de Talento Humano como organizativa formal; pretende enseñar lo que hace cada uno, representa una unidad dividida, establece una jerarquía. En la parte superior está la autoridad y se desagrega por los distintos cargos que ocupan en forma escalonada. Hay una división de trabajo; cada funcionario es responsable de varias actividades, tales como: desarrollar, aplicar, dominar, esto representa la productividad en el área de Talento Humano.

**Figura 11**

*Estructura Orgánica del área de talento humano de la Universidad del Azuay.*



*Fuente:* Elaboración propia (2020).

### 1.13 Funciones del personal administrativo que labora en el área de Talento

#### Humano de la Universidad del Azuay

 <b>UNIVERSIDAD DEL AZUAY</b> PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO - UDA	
Apellidos y Nombres	Cargo Específico
BELTRAN RODAS LINA MARCELA	COORDINADORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL
LUCERO MOSQUERA ANA CONCEPCION	ANALISTA DE PERSONAL
QUIZHPI VILLALTA LOURDES MIRANDA	TRABAJADORA SOCIAL
TERREROS BARROS DEISY JAQUELINE	ANALISTA NOMINA
VANEGAS BARCIA KARINA ALEXANDRA	DIRECTORA DE TALENTO HUMANO

*Nota.* Equipo de trabajo del área de Talento Humano. Las funciones se detallan en el Anexo k.

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

### ANÁLISIS - DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EXTERNO DEL ÁREA DE TALENTO

#### HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

El objetivo de esta fase es identificar fuerzas externas; para ello, se aplicó una encuesta a 151 docentes titulares y 159 administrativos con el propósito conocer la percepción que tienen los empleados con respecto al área de Talento Humano.

#### 1.14 Descripción

La Universidad del Azuay es una institución de Educación Superior que en la actualidad tiene 6500 estudiantes, 247 docentes titulares y 271 administrativos. Método de estudio, se trabajó con una muestra de 310 encuestas, con un nivel de confianza del 95%; por lo tanto, el valor z es de 1.96, al no conocer la proporción de la población,  $p=0.50$  y  $q=0.50$  y un nivel de error del 5%.

Estimación de proporciones:

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N - 1)e^2 + z^2pq}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

e= error

z= Valor z correspondiente a un nivel de confianza dado

p= proporción de la población

q=1-p

Tamaño de la muestra de Docentes:

$$n = \frac{247 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(246) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 151|$$

Tamaño de la muestra de administrativos:

$$n = \frac{271 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(270) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 159$$

### 1.14.1 Empleados de la Universidad del Azuay

#### Tabla 5:

*Colaboradores de la Universidad del Azuay*

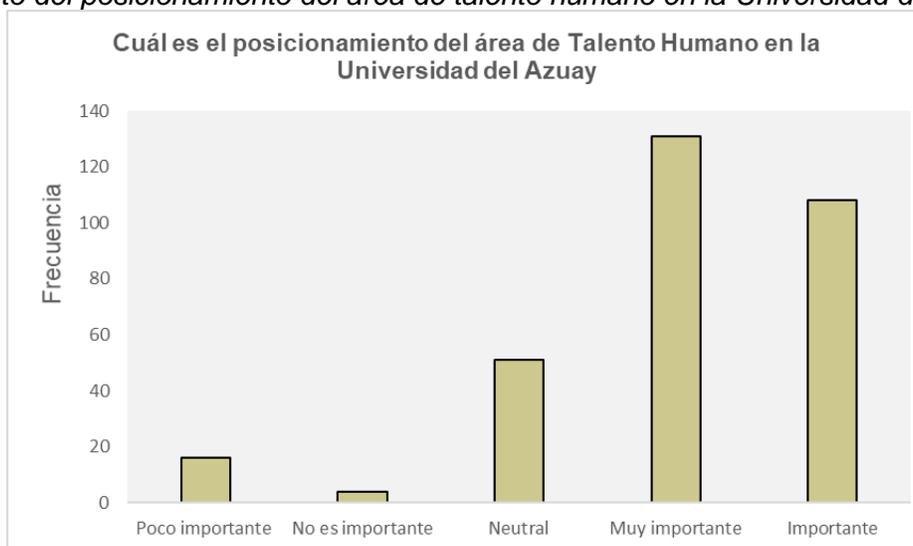
Tipo de empleado	Observación	Proporción	Número de encuestas
Docente Titulares	247	48%	151
Administrativo	271	52%	159
Total	518	100%	310

Fuente: Elaboración propia (2020).

Más que emitir juicios de valor sobre el resultado de este cuestionario, presentamos el entorno que muestran los empleados de la Universidad del Azuay; es trascendental mencionar que la columna vertebral de toda organización debería ser representada por el área de Talento Humano. Se puede evidenciar en la Figura 12 que, 131 colaboradores que representan el 42.30% piensan así; los empleados reconocen que esta área de trabajo demuestra un posicionamiento muy importante. En la Figura 13 se observa que, 143 empleados que figuran el 47.80% revelan que el área desempeña un papel muy importante dentro de la estructura de la Universidad del Azuay (Anexo l y m).

### Figura 12

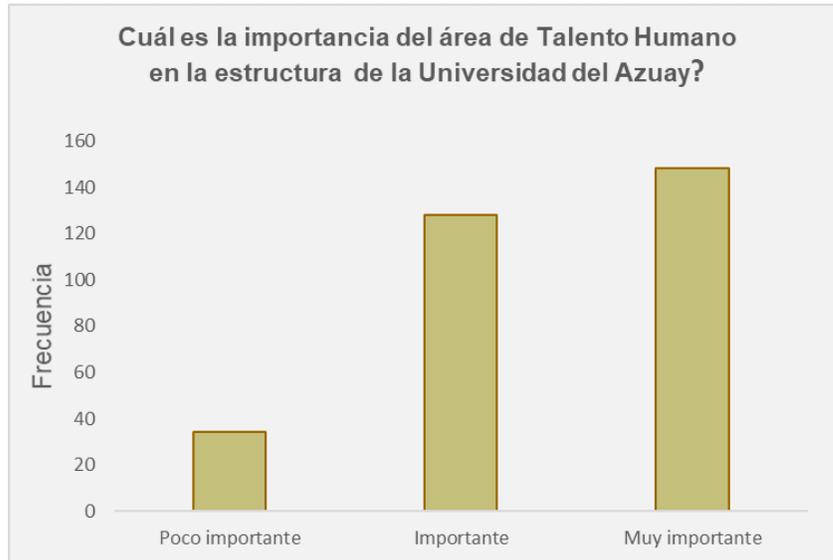
Conocimiento del posicionamiento del área de talento humano en la Universidad del Azuay



Fuente: Elaboración propia (2020).

**Figura 13**

*Importancia del área de Talento Humano en la Comunidad Universitaria*



*Fuente: Elaboración propia (2020).*

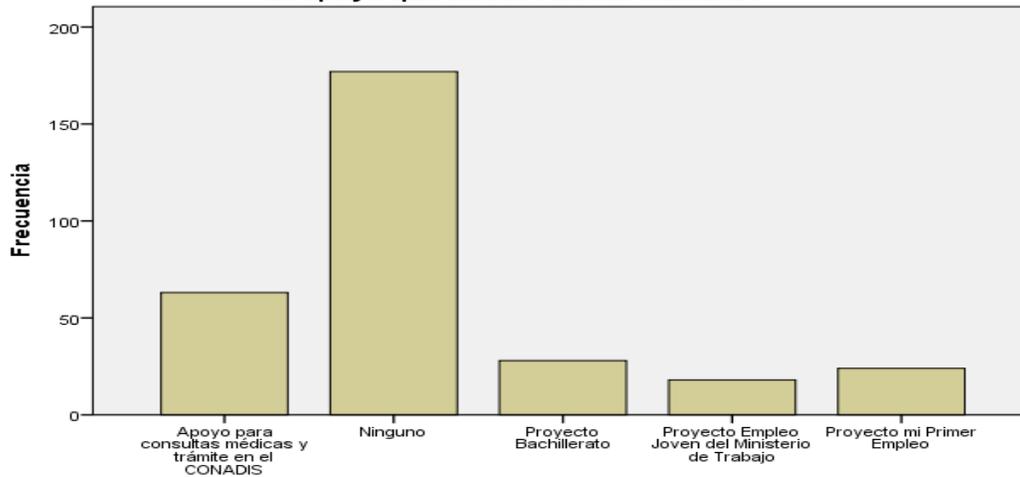
La encuesta realizada a 310 empleados demuestra que 177 colaboradores no tienen conocimientos de los servicios y proyectos de formación individual que ofertan en el área de Talento Humano; es sustancial considerar que la motivación en el personal se refleja en el desarrollo profesional y personal.

Se procedió a realizar una tabla cruzada de variables para decretar que 76 empleados administrativos y 101 catedráticos, piensan que no existe una información ni socialización; tampoco, los alcances de los distintos servicios de apoyo con la Comunidad Universitaria. Podemos mencionar que hay un desconocimiento acentuado en profesores. Un factor que influye es el tiempo que los docentes trabajan en la Institución; por ejemplo, varios docentes titulares, no laboran a tiempo completo en la Universidad (Anexo *n*).

**Figura 14**

*Servicios de apoyo que ofrece el área de Talento Humano a la Comunidad Universitaria*

3.- ¿Qué conocen los profesores y administrativos con respecto a los servicios de apoyo que ofrece Talento Humano?



Fuente: Elaboración propia (2020).

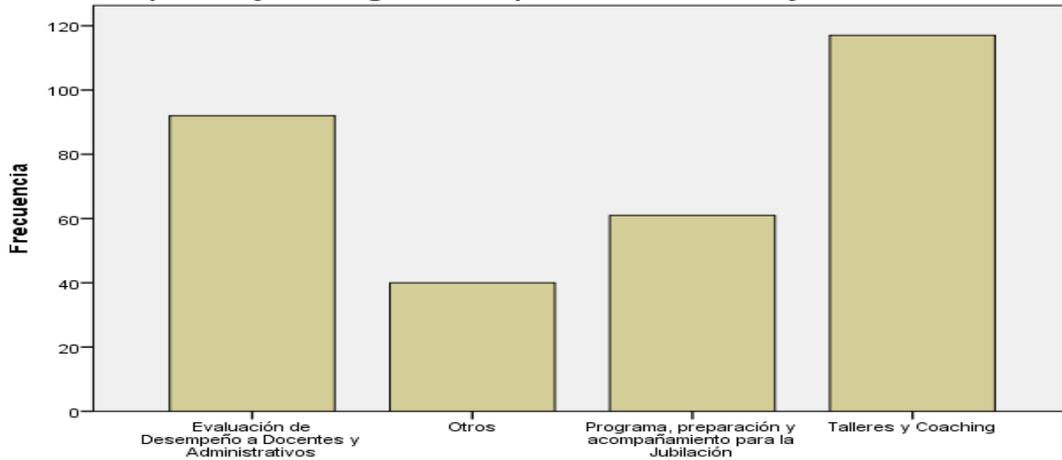
Al preguntarles a los empleados los servicios integrales que puede aportar el área de Talento Humano para mejorar su gestión en pro de todo el personal, 117 personas eligieron Talleres y *Coaching*; se entiende que el capital humano está consciente de la necesidad de un experto que brinde una preparación, apoyo y guía para conseguir potenciar el rendimiento profesional y personal dentro de la organización.

Por otro lado, 92 empleados están seguros que la Institución necesita aplicar una *Evaluación de Desempeño Laboral*; esta herramienta permitirá evaluar las fortalezas y debilidades de cada empleado con el propósito es establecer metas profesionales, sin embargo, 40 empleados indican que el área de Talento Humano necesita otros servicios integrales para mejor la gestión de los empleados (Anexo o).

**Figura 15**

*Programas y servicios integrales para mejorar la gestión del área de Talento Humano*

**4.- ¿Qué servicios integrales adicionales podría sumar el área de Talento Humano para mejorar su gestión en pro de los docentes y administrativos?**



Fuente: Elaboración propia (2020).

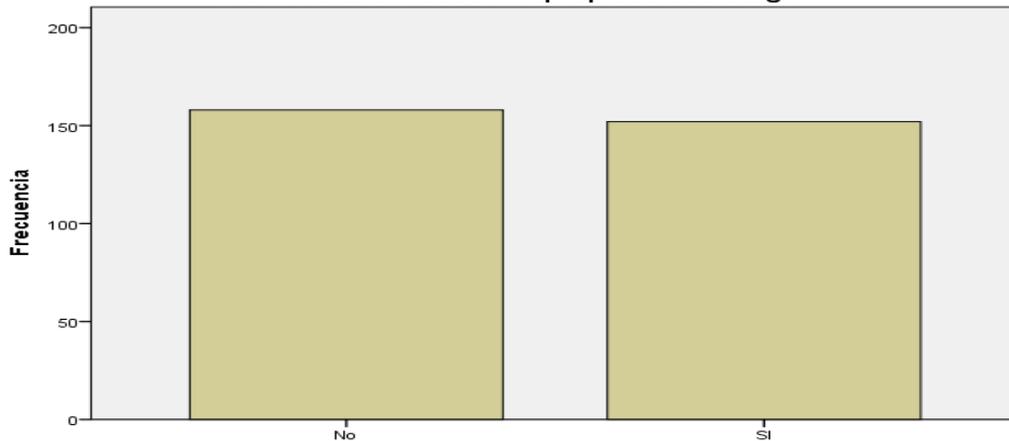
En la figura 16, se observa que los encuestados responden de manera equitativa entre los resultados Sí y No con un 51% y 49% respectivamente, lo que demuestra que 158 empleados, al momento de vincularse con la Universidad, no recibieron una adecuada capacitación; con este antecedente me permito indicar que el proceso de inducción es mínimo.

No obstante, 152 empleados contradicen esta afirmación, reconocen que el área de Talento Humano les brindó toda la información general y relevante para desarrollarse dentro del cargo. Con estos resultados se evidencia que no se aplica un periodo de inducción a todas las contrataciones que requiere la Universidad del Azuay, lo que representa un gran obstáculo al nuevo empleador esa falta de claridad en el panorama de la Institución y las funciones a su cargo (Anexo p).

**Figura 16**

*Proceso de inducción a docentes y empleados de la Universidad del Azuay*

**5.- ¿Considera usted, que al momento de ingresar a la Universidad del Azuay se le ofreció una inducción apropiada a su cargo**



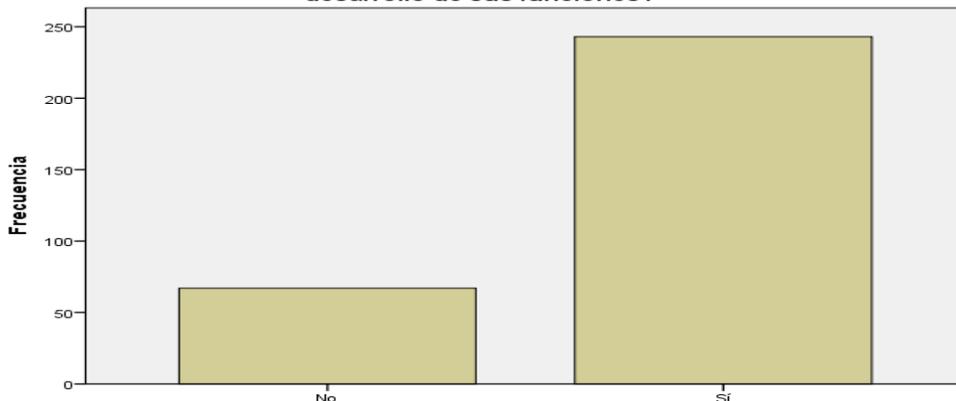
Fuente: Elaboración propia (2020).

La Universidad de Azuay cuenta con una infraestructura adaptable para la cantidad de empleados que laboran en la Institución. Los puestos de trabajo cuentan con un sistema de ventilación, iluminación y aire acondicionado; la capacidad instalada se basa en el número de colaboradores que posee la Comunidad Universitaria, 134 administrativos y 109 docentes titulares que respondieron en esta pregunta de forma positiva (Anexo q).

**Figura 17**

*Conocimiento de la estación de trabajo de los colaboradores de la Universidad del Azuay*

**6.- ¿Considera usted, que su estación de trabajo es apropiada para el correcto desarrollo de sus funciones?**



Fuente: Elaboración propia (2020).

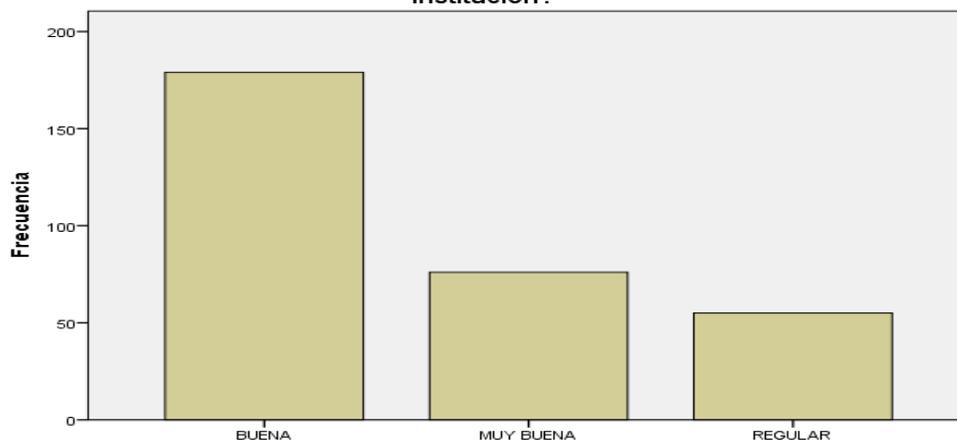
Para esta pregunta, de un total de 310 empleados, podemos observar en la figura 18 que, 179 encuestados expresan el resultado en la escala de buena, representados por 85

administrativos y 94 docentes. Con esta recopilación de datos se demuestra que, en la Universidad del Azuay la gestión de Talento Humano es adecuada; sin embargo, se sugiere mejorar la gestión que viene desplegando el área, para lograr el desarrollo integral de los empleados de forma individual o grupal, opciones que puedan contribuir al crecimiento de la organización (Anexo r).

**Figura 18**

*Conocimiento de la gestión del área de talento humano en la Comunidad Universitaria*

7.- ¿Cómo considera la gestión del área de Talento Humano internamente en la Institución?



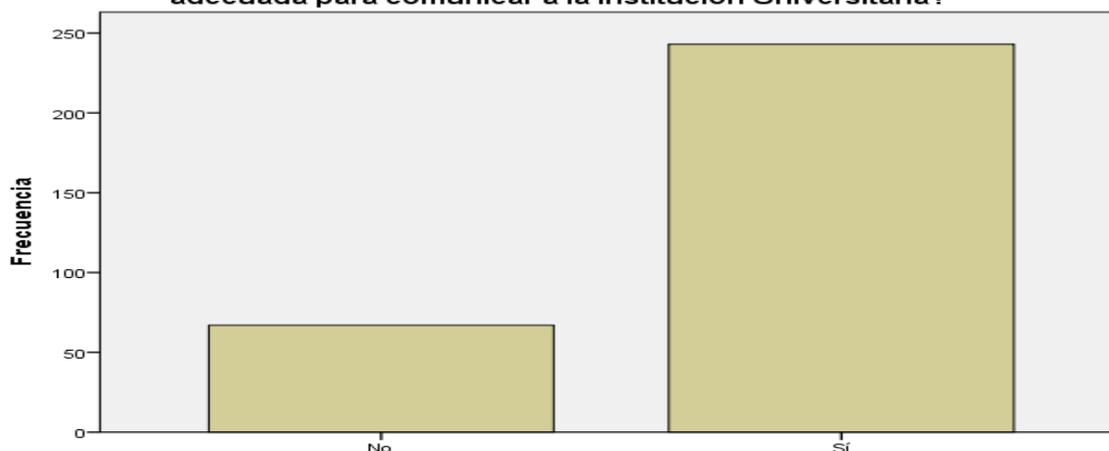
Fuente: Elaboración propia (2020).

La tecnología de la información desempeña un papel muy importante dentro de la organización; el 78.40% de empleados que representan a 243 colaboradores consideran que el área de Talento Humano, utiliza los medios tecnológicos-informativos de manera eficiente para comunicar todo tipo de actividad laboral (Anexo s).

**Figura 19**

*Conocimiento de la tecnología de la Información en la Universidad del Azuay*

**8.- ¿La tecnología de la información que utiliza el área de Talento Humano, es la adecuada para comunicar a la Institución Universitaria?**



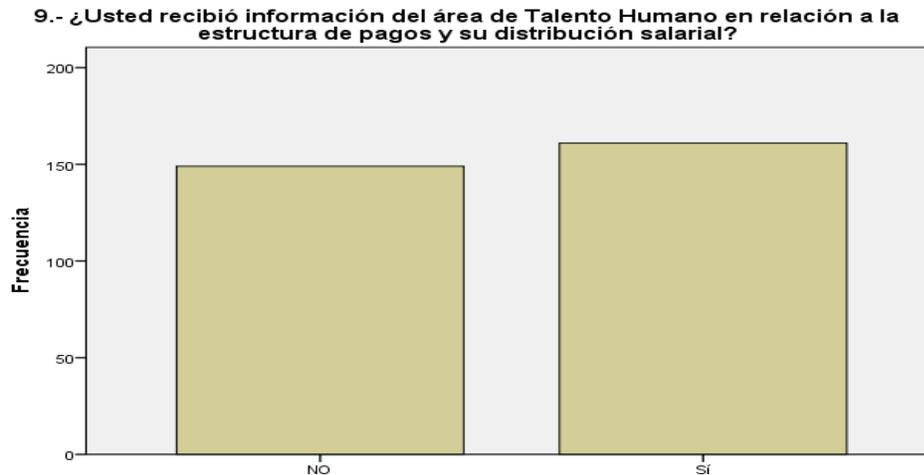
Fuente: Elaboración propia (2020).

Finalmente, la figura 20 demuestra que, 161 empleados que representan el 51.90% del personal, afirman que recibieron toda la información vinculada a la política de compensaciones; mientras que, el 48.10% de la muestra representados por 149 personas manifiestan lo contrario, indican no haber recibido información sobre la estructura y distribución salarial.

Se sugiere al área de Talento Humano comunicar a todos los trabajadores desde el inicio de su contratación, la política articulada y aplicada en la Institución, con el objetivo que los empleados tengan una satisfacción laboral, compromiso y voluntad para laborar y desempeñarse de manera correcta en la organización (Anexo t).

**Figura 20**

*Conocimiento de la información con respecto a la Política de pagos.*



Fuente: Elaboración propia (2020).

### 1.15 Análisis de los resultados de las encuestas

Como resultado del cuestionario aplicado a los empleados de la Comunidad Universitaria, se puede observar que el área de Talento Humano no está posicionada en la Universidad del Azuay, ya que los empleados no están seguros de su importancia en la estructura de la organización.

Conforme la información levantada, se puede observar falencias en la comunicación con los empleados; por lo tanto, es trascendental establecer una mayor divulgación de los proyectos y/o servicios de apoyo que ofrece el área de Talento Humano, de tal manera, que el personal sienta felicidad personal, reflejada en el compromiso y rendimiento, factores necesarios para desarrollo en la Institución.

El área de talento humano de la Universidad del Azuay, afronta debilidades en procesos claves del área por lo que se evidencian problemas en el proceso de inducción del personal; desafortunadamente, ciertos empleados no tuvieron la oportunidad de recibir información introductoria y básica de la Institución, su visión, misión, objetivos entre otros aspectos; de igual forma, desconocen la política de compensaciones que rige en la Institución. Cabe resaltar que esta falta de claridad puede ocasionar frustración en las expectativas del empleado.

Del mismo modo, es importante resaltar la satisfacción laboral que manifiestan los empleados con respecto a la estación de trabajo; el área de Talento Humano se preocupa por la seguridad y salud integral de sus colaboradores. Sin embargo, si nos referimos a la gestión dentro de la dentro de la organización, la muestra determina que existe una ausencia en el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Es importante mencionar que la eficiencia y el desempeño de la Directora de Talento Humano, no es tarea fácil; en algunos casos, es responsable e interventora de disposiciones enviadas por altos mandos y de las acciones enfocadas en pro de la Institución.

Finalmente, el personal de la Universidad del Azuay afirma estar complacido con las herramientas y tecnologías de la información que brinda el área de Talento Humano, lo que permite una automatización y optimización de tiempos y recursos.

#### **1.16 Matriz FODA del área de talento humano de la Universidad del Azuay**

##### **Tabla 6**

*Matriz FODA del área de Talento Humano de la Universidad del Azuay*

## ANÁLISIS DE FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1: Gestión de nómina en proceso de automatización.</p> <p>D2: Carecen de su etapa filosófica.</p> <p>D3: Procesos no definidos que amparen el trabajo para alcanzar los objetivos.</p>	<p>A1: El bajo posicionamiento como área estratégica, su importancia en la estructura es relativa.</p> <p>A2: La falta de comunicación y socialización externa, de los servicios de apoyo que ofrece el área de talento humano.</p> <p>A3: Programa de inducción deficiente.</p> <p>A4: Poca gestión de talento humano en la Institución.</p> <p>A5: Falta de información, referente a la política de compensación, en el proceso de contratación del personal</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1: Infraestructura de punta.</p> <p>F2: Remuneración adecuada, rige a través de una escala salarial</p> <p>F3: Estabilidad Laboral en la Institución.</p> <p>F4: Posee con una estructura organizacional, organizativa formal</p>	<p>O1: Condiciones generales de trabajo (lugar de trabajo)</p> <p>O2: Usabilidad en la tecnología de la información</p>

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

### **Análisis del nivel de conectividad departamental con el área de talento humano de la Universidad del Azuay**

#### **1.17 Estudio del nivel de integración con el área de Talento Humano**

La Comunidad Universitaria está conformada por once Dependencias. Cabe señalar que en el método de estudio se recopiló información de cinco áreas que representan el 45.45% de la población. El objetivo es determinar la conexión y la frecuencia que vinculan con el área de Talento Humano.

#### **Tabla 7**

*Matriz de interconexión con el área de Talento Humano de la Universidad del Azuay*

<b>Departamento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>	<b>Frecuencia</b>
Biblioteca	Ing. Paola Merchán	Calendario de vacaciones	Anual
		Permisos laborales	Eventual
Facultad de Ciencias Jurídicas	Dra. Lariza Robles	Envío de Curriculum correspondiente a Docentes nuevos	Semestral
		Envío de Contratos de los nuevos Docentes	Semestral
		Informes del Distributivo de horarios	Semestral
		Calendario de vacaciones	Anual
		Permisos laborales	Eventual
Inventarios	Ing. Geomayra Quezada	Informe de Custodios	Eventual
		Informe de asignación - nuevos custodios	Eventual
		Calendario de vacaciones	Anual
		Permisos laborales	Eventual
Casa-Uda	Ing. María Elena Castro	Contratos a Docentes- Examen UDA	Anual
		Solicitud de pago de horas extras trabajadas : Examen de Competencias, Casa Abierta y Feria Laboral	Anual
		Petición del personal administrativo que dará soporte a Mi Uda en: información, plazos de pago, becas etc.	Anual
		Se solicita apoyo de la Trabajadora Social en periodo de becas, posterior a ello entrevistas con los estudiantes	Anual
		Calendario de vacaciones	Anual
		Permisos laborales	Eventual

		Reporte para el rol de pagos - saldo de créditos en los préstamos: Bienestar Universitario, Censatía y Vivienda	Mensual
		Reporte para jubilación y/o renuncias - saldo de créditos en los préstamos: Bienestar Universitario, Censatía y Vivienda	Eventual
		Reporte de anticipos y bonos generados por docentes y administrativos	Eventual
		Se requiere de talento humano, un informe del # de horas por docente, cátedras que dicta, tipo de docente, antigüedad etc, información para trámitar becas	Semestral Trimestral
Decanato Administrativo Financiero	Ing. Rocio Paguay	Envío de Contrato, para gestionar los pagos contra factura	Diario
		Reporte de las transferencias de pagos a docentes	Diario
		Actas de Finiquitos aprobadas por el Decano Administrativo Financiero	Mensual
		Reuniones para asignación de la ropa de trabajo	Anual
		Trámites para asignación de apoyo económico para docentes por capacitación.	Trimestral
		Reunión para revisión del Escalafón Administrativo	Semestralmente
		Calendario de vacaciones	Anual
		Permisos laborales	Eventual

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

Se puede evidenciar en la tabla 6 el nivel de conectividad de los distintos departamentos con el área de Talento Humano. La Biblioteca representa la unidad de menor interconexión: se remite información anual, solicitud de vacaciones y permisos laborales de forma eventual; sin embargo, mantienen una relación directa con el Decanato Administrativo Financiero, área que se encarga de las labores administrativas y financieras.

Es importante mencionar que los empleados responsables de cada área, revelan que la relación con los colaboradores de Talento Humano es armónica, junto con la confianza y la respectiva colaboración, factores claves para trabajar de manera eficiente y eficaz.

En este contexto, se puede definir que el área de Talento Humano tiene el potencial para fortalecer y fomentar las relaciones, agregando valor para todas las dependencias. Este capital humano tiene que crear los medios necesarios, con el objetivo de que cada miembro de la Comunidad Universitaria pueda desarrollarse y motivar en su crecimiento.

## CAPÍTULO 2

### ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY, CON RESPECTO A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

#### 2.1 Estudio de la gestión del área de Talento Humano de dos instituciones de Educación Superior

Este capítulo tiene como objetivo el análisis del entorno del área de Talento Humano, la situación actual y la forma que se gestiona el Talento Humano en la Universidad del Azuay (UDA) y la Universidad Católica de Cuenca (UCACUENCA).

El área de talento humano de la UDA cuenta con el siguiente equipo de trabajo:

**Tabla 8**

*Personal administrativo que laboran en el área Talento Humano de la UDA*

 UNIVERSIDAD DEL AZUAY		PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO - UDA	
Apellidos y Nombres	Cargo Específico	F. Ingreso	Antigüedad
BELTRAN RODAS LINA MARCELA	COORDINADORA DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1/9/2005	15 años
LUCERO MOSQUERA ANA CONCEPCION	ANALISTA DE PERSONAL	1/3/1989	31 años
QUIZHPI VILLALTA LOURDES MIRANDA	TRABAJADORA SOCIAL	12/12/2017	3 años
TERREROS BARROS DEISY JAQUELINE	ANALISTA NOMINA	1/4/2011	9 años
VANEGAS BARCIA KARINA ALEXANDRA	DIRECTORA DE TALENTO HUMANO	1/9/1994	26 años

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

El área de Talento Humano de la UCACUENCA, labora con el siguiente equipo de trabajo:

**Tabla 9:**

*Personal administrativo que laboran en el área Talento Humano de la UCACUENCA*

Apellidos y Nombres	Cargo Especifico	F. Ingreso	Antigüedad
ANDRADE CORDERO CELIO FROILAN	ANALISTA DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL(A) -- TALENTO HUMANO	1994/07/01	26 años
ARIAS BECERRA JIMMY ALEXANDER	MÉDICO OCUPACIONAL(A) -- TALENTO HUMANO	2002/10/01	18 años
ASTUDILLO ORTEGA DIANA NATALY	MÉDICO OCUPACIONAL(A) -- TALENTO HUMANO	2020/09/01	1 mes
BACULIMA JAPON JULIO LEONARDO	TÉCNICO EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS(A) -- TALENTO HUMANO	2014/01/01	6 años
CARPIO RIVERA MONICA JANNETH	TÉCNICO DE MOVILIDAD Y DESPLAZAMIENTO LABORAL	2012/12/01	7 años
CARRASCO POZO MARCELA	TÉCNICO EN IDIOMAS	2015/01/12	5 años
CHITACAPA ESPINOZA JOHANNA PATRICIA	TÉCNICO DE GESTIÓN ACADÉMICA JR.	2011/10/20	8 años
JARAMILLO RUIZ MARIA DANIELA	TÉCNICO EN IDIOMAS	2014/04/01	6 años
JARRO QUIZHPE GABRIELA FERNANDA	TÉCNICO DE GESTIÓN DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	2014/06/01	6 años
MATOVELLE BUSTOS DANIELA LORENA	TÉCNICO EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	2019/12/02	10 meses
PARRA CHUQUI MARIA CARMITA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DEPARTAMENTAL	2012/10/01	8 años
QUINDE ALVEAR ANGEL GIOVANNY	ANALISTA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL(A) -- TALENTO HUMANO	2009/10/21	10 años
QUIÑONEZ ARPI GABRIELA ESTEFANIA	ANALISTA DE MOVILIDAD Y DESPLAZAMIENTO LABORAL	2013/10/01	7 años
QUITO PINDUISACA MARIA EUGENIA	TÉCNICO DE GESTIÓN DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO (1)	2015/02/01	5 años
TRELLES VICUÑA DIEGO FERNANDO	JEFE DE TALENTO HUMANO	2007/01/12	13 años

Fuente: Universidad Católica de Cuenca (2020)

## 2.2 Estructura Organizacional del área de Talento Humano de la Universidad

### Católica de Cuenca

Figura 20

Estructura Orgánica del área de Talento Humano de la UCACUENCA



Fuente: Universidad Católica de Cuenca (2020).

Para la realización de esta investigación, se consideraron los siguientes contextos:

- Infraestructura
- Financiero
- Social
- Tecnológico
- Ética y Responsabilidad Social

### 2.3 Contexto Infraestructura

**Tabla 10:**  
*Infraestructura. - Universidades UDA y UCACUE*

	Instituciones	Universidad del Azuay	Universidad Católica de Cuenca
<b>Contexto Infraestructura</b>			
<b>Tipo de estructura</b>	Funcional	Funcional	Funcional
<b>Condiciones de la Infraestructura</b>	Sistema de ventilación	Sistema de ventilación	Sistema de ventilación
	Iluminación	Iluminación	Iluminación
	Aire acondicionado	Delimitación de áreas	Delimitación de áreas
<b>Ubicación</b>	Av. 24 de Mayo y Hernan Malo 7-77	Av. De las Américas y Humboldt Esquina	Av. De las Américas y Humboldt Esquina
	Edificio Central Bloque A1	Campus Universitario	Campus Universitario

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

La Infraestructura que posee el área de Talento Humano de las Universidades, Azuay y Católica de Cuenca es diseñado acorde a las necesidades del personal administrativo, a la cantidad de empleados y sus distintas funciones.

### 2.4 Contexto Financiero

**Tabla 11**  
*Etapa Financiera. - Universidades UDA y UCACUE*



<b>Entorno Financiero con respecto a los 3 últimos años</b>	<b>Incremento</b>	<b>Reducción</b>
<b>Causas de las fluctuaciones del Entorno Financiero</b>	Crecimiento en infraestructura, requiere mayor personal	Reingeniería en la Administración de talento humano, disminución de personal
<b>Administración de sueldos y salarios</b>	Tabla Salarial	Tabla Salarial
<b>Revisión Salarial</b>	Última reforma, en la estructuración de sueldos y salarios, diciembre de 2018	Actualmente, se encuentran en proceso de reestructuración de sueldos y salarios
<b>Beneficios Institucionales</b>	Todo empleado y trabajador que labora más de un año	Beneficios Sociales

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

En el campo Financiero, la Gestión de Talento Humano de la UDA y la UCACUE, permite un análisis anticipado en la organización, ejecución y control de los procesos, desarrollando operaciones coordinadas con la Institución.

Las universidades poseen variaciones en su Presupuesto Financiero; la Universidad del Azuay creció y su presupuesto incrementó en un 20% para el pago de nómina. Los sueldos y salarios rigen a través de una tabla salarial; tiene una reforma con fecha 2018 y los colaboradores gozan de beneficios, posterior al año de trabajo ininterrumpido.

La Universidad Católica de Cuenca, redujo su mano de obra como resultado de un proceso de Reingeniería, aplicada a la Administración del Talento Humano; los sueldos se basan en una tabla salarial realizada en función de Cargos y Categorías.

## 2.5 Contexto Social

**Tabla 12**

*Etapa Demográfica. - Universidades UDA y UCACUE*

Contexto Social	Instituciones	Universidad del Azuay	Universidad Católica de Cuenca
Población		784 empleados	1.536 empleados
Total Hombres		457	816
Total Mujeres		327	720
Empleados con Capacidades Diferentes		29 empleados Representan 4%	47 empleados Representan 3%
Sedes		Matriz Cuenca	<p><b>Matriz Cuenca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sede Azogues</li> <li>-Sede Macas</li> </ul> <p><b>Dos Extenciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Extensión Cañar</li> <li>-Extensión San Pablo de la Troncal</li> </ul> <p><b>Tres Centros de Apoyo :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Centro de Apoyo Quito</li> <li>-Centro de Apoyo Tena</li> <li>- Centro de Apoyo Zamora</li> </ul>

<b>Unidades Académicas y Departamentos</b>	Facultad de Ciencia y Tecnología	Unidad Académica de
	Facultad de Ciencias Jurídicas	Administración
	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	Unidad Académica de Artes y Humanidades
	Facultad de Medicina	Unidad Académica de Ciencias Agropecuarias
	Facultad de Ciencias de la Administración	Unidad Académica de Ciencias Sociales
	Facultad de Diseño, Arquitectura y Arte	Unidad Académica de Educación
	Departamento de Posgrados	Unidad Académica de Ingeniería, Industria y Construcción
	Administración Central	Unidad Académica de Salud y Bienestar
	IERSE	Unidad Académica de Tecnologías de la Información y la Comunicación ( TIC) Posgrados
	Departamento de Investigaciones	Acreditación y Aseguramiento de la Calidad
	Departamento de Formación Continua	Administrativo
		Asesoría Jurídica
		Auditoría Interna
		Comunicación
		Docencia
	Financiero	
	Internacionalización	
	Investigación e Innovación	
	Otras Modalidades de Estudio	
	Secretaría General	
	Talento Humano	
	Tecnología de la Informática	
	Unidad de Bienestar	
	Vinculación con la Sociedad	
<b>Otros Servicios de Instituciones Anexos</b>		Educación Primaria y Secundaria
<b>Otros Centros de Producción</b>		Canal
		Radio
		Hospital
		Editorial
		Clínicas Odontológicas

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

Para analizar el siguiente Contexto, se ha considerado algunas características de la población humana de las Universidades UDA y la UCACUE.

La Comunidad Universitaria de la Universidad del Azuay con sede en la Ciudad de Cuenca, cuenta con 784 empleados; la mayoría pertenecen al género masculino. 29 empleados con Capacidades Diferentes laboran actualmente en la Institución. En este momento se oferta 6 Facultades y 6 Departamentos Centrales.

No obstante, la Universidad Católica de Cuenca posee 1536 empleados; es liderado por el género masculino. 47 empleados con Capacidades Diferentes prestan sus servicios a esta Universidad. Está conformada por 8 Unidades Académicas, 16 Departamentos y áreas de trabajo.

## 2.6 Contexto Tecnológico

**Tabla 13**  
*Etapa Tecnología. - Universidades UDA y UCACUE*

<b>Contexto Tecnológico</b>	<b>Instituciones</b>	<b>Universidad del Azuay</b>	<b>Universidad Católica de Cuenca</b>
<b>Gestión de Nómina</b>		Automatizada	Automatizada
<b>Servicio de Intranet</b>		No aplica	Aplica
<b>Software Global</b>		Sistema de Gestión Universitaria "SGU"	SISTEMA ERP
<b>Servicio de Extranet</b>		Aplica	Aplica
<b>Consultas y Requerimientos</b>		Sistema de Gestión Universitaria "SGU" Dpto. de Talento Humano	SISTEMA ERP Dpo. de Talento Humano

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

La evolución tecnológica en la sociedad, permite a la Universidad del Azuay y la Universidad Católica de Cuenca, la automatización de procesos, generando información automática y digital.

## 2.7 Contexto Ética y Responsabilidad Social

**Tabla 14**

*Código de Ética. - Universidades UDA y UCACUE*

Contexto Ética y Responsabilidad Social	Instituciones Universidad del Azuay	Universidad Católica de Cuenca
<b>Código de Convivencia Departamental</b>	No aplica	No Aplica
<b>Código de Convivencia Institucional</b>	Conocido y aprobado en Sesión Ordinaria de Consejo Universitario, 18 de Septiembre de 2018.	Conocido y aprobado en Sesión Ordinaria de Consejo Universitario, 25 de Marzo de 2015.

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

El área de Talento Humano de la UDA y la UCACUE, al momento no cuenta con un Código de Convivencia y se acogen al Código vigente de cada institución educativa.

## 2.8 Conectividad departamental del área de talento humano de las universidades, Azuay y Católica de Cuenca

**Tabla 15**

*Nivel de conectividad del área de Talento Humano de las universidades UDA y UCACUE*

Nivel de Conectividad	Instituciones Universidad del Azuay	Universidad Católica de Cuenca
<b>Interconexión Departamental con mayor frecuencia</b>	Decanato Administrativo Financiero	Jefatura Financiera Jefatura Administrativa

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

Cada dependencia que conforman la UDA y la UCACUE es diferente. El factor común de estas áreas es el Talento Humano; en algunos casos, mantienen relación directa; en otros, esporádica, pero, su gestión con todo el personal es la misma. Por lo consiguiente, las Universidades. - UDA y UCACUE tienen mayor vinculación con el área Financiera.

## 2.9 Servicios de apoyo que brinda el área de Talento Humano de la Universidad

### del Azuay y la Universidad Católica de Cuenca

**Tabla 16**

*Servicio de apoyo del área de Talento Humano de las universidades UDA y UCACUE*

Instituciones	Universidad del Azuay	Universidad Católica de Cuenca
<b>Servicio de Apoyo</b>		
<b>Apoyo para Consultas médicas y trámites en el Conadis</b>	Aplica	Aplica
<b>Seguridad Ocupacional</b>	Aplica	Aplica
<b>Capacitación al Personal Administrativo</b>	Coordina: Talento Humano Educación Continua	Coordina: Talento Humano
<b>Capacitación al Personal Docente</b>	Coordina: Educación Contínua Vicerrectorado Académico	Coordina: Talento Humano

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

Las Jefaturas de Talento Humano de las universidades del Azuay y Católica de Cuenca, brindan a la Comunidad Universitaria servicios tales como: Salud, Seguridad Ocupacional, Capacitación al personal administrativo y actualizaciones al personal Docente; en el caso de este último servicio, el área de Talento Humano de la Universidad del Azuay no sistematiza esta capacitación, lo contrario sucede con la Universidad de Cuenca que tiene a cargo de la coordinación.

## 2.10 Fase Filosófica del área de talento humano de la Universidad del Azuay y la Universidad Católica de Cuenca

**Tabla 17**

ETAPA FILOSÓFICA	Instituciones	Universidad del Azuay	Universidad Católica de Cuenca
Misión		X	✓
Visión		X	X
Objetivos		X	X
Valores		X	X

*Etapa filosófica del área de Talento Humano de las universidades UDA y UCACUE*

*Fuente: Elaboración propia (2020).*

Podemos observar, la carencia de una fase filosófica en las instituciones educativas universitarias, factor que impiden desarrollar la primera fase de la Planificación Estratégica departamental.

## **2.11.- Gestión Administrativa del área de Talento Humano de la Universidad del Azuay y la Universidad Católica de Cuenca**

### **Tabla 18**

*Gestión administrativa de las universidades UDA y UCACUE*

Gestión Administrativa	Instituciones	Universidad del Azuay	Universidad Católica de Cuenca
<b>Método estandar para ejecutar una tarea</b>	No cuentan con un manual de procesos, normativas y políticas	Manual de Procesos y Procedimientos de Talento Humano. <i>Elaborado:</i> Fecha: 2020-07-08 <i>Aprobado:</i> 2020-09-04 Versión 1	
<b>Herramienta de apoyo que permite garantizar el cumplimiento de los procedimientos</b>	El área de Talento Humano no dispone de un Manual de Funciones	Manual de Funciones del área de Talento Humano. <i>Aprobado:</i> 2020-09-10	

*Fuente:* Propia (2020)

Establecer un registro y control de las diferentes actividades en la Dirección de Talento Humano, permite una correcta planificación, control y ejecución de las tareas; sin embargo, el área de Talento Humano de la Universidad del Azuay, en este momento no cuenta con un *Manual de Funciones y Procedimientos* para la ejecución de las actividades.

No obstante, el área de Talento Humano de la Universidad Católica de Cuenca, presentó con fecha 04 de septiembre de 2020, un *Manual de Funciones y Procedimientos* para Talento Humano, documentos conjuntamente trabajados con la Jefatura de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad.

Del mismo modo, es indispensable contar con una guía que permita demostrar un panorama general de todas las funciones y actividades del personal administrativo que labora en el área de Talento Humano, minimizando duplicidad en tareas y procesos en la organización.

Actualmente, la ausencia de esta herramienta en el área de Talento Humano de la Universidad del Azuay, dificulta la estandarización de tareas desarrolladas en la Institución; lo contrario sucede en la Universidad Católica de Cuenca, el área de Talento Humano entregó en

septiembre de 2020 el *Manual de Funciones* del área, obteniendo una normativa de gestión institucional.

## 2.12 Matriz comparativa de la Gestión de Talento Humano de la Universidad del Azuay y la Universidad Católica de Cuenca

**Tabla 19**

*Matriz Comparativa de las universidades UDA y UCACUE*

Contexto	Universidades	Similitud	Diferencias
<b>Infraestructura</b>	UDA UCACUE	Funcional y variedad de sistemas	
<b>Financiero</b>	UDA		Incremento de Presupuesto Financiero (3 últimos años)
	UCACUE		Reducción del Presupuesto Financiero (3 últimos años)
<b>Social</b>	UDA		784 colaboradores 4% de Personal con Discapacidades diferentes
	UCACUE		1536 colaboradores 3% de Personal con Discapacidades diferentes

<b>Tecnológico</b>	UDA	UCACUE	Automatizado: Gestión de nómina, consultas y requerimientos
<b>Código de Ética y Responsabilidad Social</b>	UDA	UCACUE	No cuentan con un Código de convivencia Departamental
<b>Nivel de Conectividad</b>	UDA	UCACUE	Departamento Financiero
<b>Servicio de Apoyo</b>	UDA	UCACUE	Apoyo, seguridad y Capacitación
<b>Etapas Filosóficas</b>	UDA	UCACUE	No aplica
	UDA		No existe un Manual de Procesos, normativas y políticas
<b>Gestión Administrativa</b>			No existe un Manual de Funciones
	UCACUE		Disponen de un Manual de Procesos, normativas y políticas
			Disponen de un Manual de Funciones

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

### **2.13 Análisis de la revisión comparativa del área de Talento Humano de las universidades UDA y UCACUE**

Una vez expuestos los resultados obtenidos, de acuerdo a cada contexto, se observó que el área de Talento Humano de la Universidad del Azuay la conforman 5 colaboradores, quienes asisten a 784 docentes y empleados. Esta última cifra es duplicada por la Universidad Católica de Cuenca; su equipo de trabajo está conformado por 15 personas y asisten a 1536 docentes y empleados.

Se evidencia un incremento del 51.04% de personas que laboran en la UCACUE; por tal motivo, el número de empleados que asisten a la Comunidad Universitaria es tres veces mayor al personal administrativo que labora en la Universidad del Azuay. Las referidas Instituciones siguen un mismo objetivo: formar una planta docente y administrativa

comprometida a impulsar el desarrollo de ventajas de rendimiento para la Comunidad Universitaria.

Es importante mencionar que estas universidades gozan de una infraestructura acorde a las necesidades y requerimientos del área de Talento Humano; ofrecen un espacio seguro, logrando el uso óptimo de todos sus recursos.

Por otra parte, el Contexto Financiero demuestra que la Universidad del Azuay se expandió en los últimos tres años; por esta razón, el Presupuesto Financiero sufrió variaciones también. En esta Institución se perciben beneficios adicionales a partir de un año de trabajo.

Lo contrario sucede con la Universidad Católica de Cuenca, la Reingeniería en la Administración de Talento Humano y el estado de emergencia que estamos atravesando, obligó la desvinculación del personal; sin embargo, es importante revelar que la Administración de sueldos y salarios de las dos Instituciones Educativas, se realizan a través una tabla salarial. La UCACUE percibe todos los beneficios de ley; no aplica beneficios extras.

En el ámbito social se puede evidenciar que las universidades son lideradas por el sexo masculino. En la Universidad del Azuay de 784 colaboradores, 457 son hombres y en la Universidad Católica de Cuenca de 1536 administrativos, 816 son hombres. Se observa en la tabla 11 que la Universidad del Azuay cumple con un porcentaje mínimo requerido de personal con discapacidad, en cambio la UCACUE no cumplen con la ley de Discapacidades.

Por lo siguiente, se observa que la Universidad Católica de Cuenca es una Institución amplia, dispone de 8 Unidades Académicas, 16 Departamentos, otros servicios de Instituciones – Anexos y Centros de Producción, la Universidad del Azuay se encuentra en crecimiento al momento oferta 6 Facultades y 6 Departamentos Centrales.

Por otra parte, nos enfrentamos al progreso del mundo tecnológico, pues, los años van pasando y la nueva tecnología invade los sectores; para ello, la Universidad del Azuay y la

Universidad Católica de Cuenca se encuentran preparadas para este avance. Disponen de un sistema de gestión de nómina automatizada, poseen un software global con un servicio de extranet que facilita el trabajo colaborativo; mediante este software se realiza todo tipo de consulta que requieran los empleados y trabajadores.

Continuando con el análisis de la investigación, podemos evidenciar que el área de Talento Humano de las universidades antes mencionadas, no cuentan con un *Código de Ética* departamental; se amparan con el Institucional. En referencia al nivel de Conectividad del área de Talento Humano, las instituciones tienen relación directa con el Departamento Financiero.

El área de Talento Humano se preocupa por el bienestar de su empleado, en atención a la salud, seguridad y capacitaciones; servicios que están a consideración de la Comunidad Universitaria. Sin embargo, las capacitaciones del personal administrativo y docentes en la UCACUE están a cargo del área de Talento Humano; mientras que, en la UDA la Capacitación a docentes coordina el Vicerrectorado Académico, conjuntamente con el Departamento de Educación Continua.

En relación a la etapa Filosófica, podemos observar que las Instituciones Educativas en investigación no cuenta con esta fase. El área de talento humano de estas Universidades carece de esta etapa, lo cual, impide cumplir sus metas o resultados esperados.

Para finalizar, se puede observar que la Gestión administrativa del área de talento humano de la Universidad del Azuay, no cuenta con un *Manual de Funciones* que permita ejecutar un método estándar para realizar las tareas. No posee un *Manual de Funciones* departamental que garantice el cumplimiento de los procedimientos. A pesar de que el trabajo realizado por el área de Talento Humano satisface necesidades y requerimientos, es indispensable contar con estas guías organizativas para la institución.

Otro escenario distinto sucede en la Universidad Católica de Cuenca, en donde el área de Talento Humano de esta Institución en este año en curso, presentó su *Manual de Procesos y procedimientos* y el *Manual de Funciones* del área de Talento Humano, instrumentos de gran ayuda para medir la eficiencia de la administración del talento humano.

Es importante mencionar que, al concluir con este análisis, las instituciones educativas, Universidad del Azuay y Universidad Católica de Cuenca, se orientan hacia una misma misión.

## CAPÍTULO 3

### ETAPA FILOSÓFICA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

#### 3. Visión, Misión y Valores

La etapa filosófica es parte fundamental de toda organización, tema esencial para el desarrollo y competitividad del área de Talento Humano de la Universidad del Azuay. A continuación, se determina la misión, visión y valores, información importante que representa compromiso y responsabilidad con los colaboradores.

**Misión:** Atraer, retener y desarrollar al personal idóneo, para fortalecer la gestión de Talento Humano, contribuyendo a un mejoramiento integral de procesos, sustentado en un entorno laboral propio, que fomente un excelente desempeño, eficiencia y mejor continúa.

**Visión:** Ser reconocido como parte integral de la Universidad del Azuay, siendo agente de cambio, que promueva el desarrollo de los empleados y trabajadores, enriqueciendo su ámbito personal, profesional y laboral.

#### 3.1 Valores

**Responsabilidad.** - Asumimos las consecuencias de las acciones que ejecutamos basados en los diferentes procesos que corresponden al área de Talento Humano.

**Compromiso.** - Actuar con responsabilidad, encaminada al proceso de la mejora continua, trabajando a conciencia y entregando lo mejor de cada uno.

**Trabajo en Equipo.** -Laboramos de forma coordinada, compartimos los triunfos y las derrotas, apoyándonos los unos a los otros, desarrollando una competencia sana.

**Equidad.** - Procedemos con justicia, empleamos esfuerzos que garanticen la igualdad de oportunidades y prácticas de inclusión con los colaboradores.

**Motivación:** mientras más aportamos, más valiosos somos, influir positivamente en la Institución alineando los objetivos personales con los profesionales, que sientan satisfacción de sus necesidades y el cumplimiento de sus expectativas.

**Ética:** Desarrollamos principios y valores éticos, fomentando un entorno profesional, con el propósito de ejercer un impacto positivo en la Comunidad Universitaria.

**Transparencia:** Efectuamos nuestra gestión con claridad y objetividad.

## CAPÍTULO 4

### PLAN ESTRATÉGICO APLICADO AL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

#### 4. Modelo de Planificación

Actualmente, la gestión del área de talento humano no cuenta con un *Modelo de Planeación Estratégica*; ante ello, se da el interés por desarrollar un Plan Operativo, de manera que permita solventar situaciones que se presenten mediante la elaboración de objetivos, políticas, estrategias y procedimientos, que garanticen el cumplimiento de su filosofía institucional y su Planificación Estratégica.

#### 4.1 Planeación estratégica basada en objetivos, políticas, estrategias y procedimientos aplicado al área de Talento Humano de la Universidad del Azuay

**Tabla 20**

*Eje de Gestión: Manual de Funciones*

OBJETIVO	CONTROL
<b>O-1.-</b> Realizar la descripción de cargos mediante un Manual de Funciones para el área de talento humano	
<b>POLÍTICAS</b>	
<b>P-1.-</b> La Directora de talento humano será responsable que el departamento documente información referente a las funciones y actividades, tiene la facultad para dirigir, controlar, efectuar y garantizar el cumplimiento de sus cargos.	
<b>P-2.-</b> El Manual de Funciones será elaborado por una Consultora, es responsabilidad de la Directora de área, actuar como facilitadora en el levantamiento de la información.	Directora de talento humano
<b>P-3.-</b> El Manual de Funciones será examinado y actualizado periódicamente, la Coordinadora de Desarrollo Organizacional garantizará el cumplimiento de esta actividad.	
<b>ESTRATEGIAS</b>	
<b>E-1.-</b> La Empresa terciarizadora determinará los aspectos básicos para desarrollar el Manual de Funciones.	
<b>E-2.-</b> Trazar test de personalidad y competencia.	
<b>E-3.-</b> Realizar entrevistas y observación directa con el personal administrativo.	
<b>E4.-</b> Socialización del Manual de Funciones al área de talento humano.	

---

## PROCEDIMIENTOS

**P1-E1.**-La Directora de talento humano designará al personal que facilitará la información a la empresa Consultora, se iniciará con la identificación del cargo, funciones generales de cada empleado etc.

**P1-E1.**-Se determinará los objetivos de cada cargo y su importancia dentro de la estructura organica del área de talento humano.

**P2-E2.** Se trabajará de manera conjunta con la Directora de talento humano, en el análisis de las capacidades y habilidades que requieran los cargos, se desarrollará de manera sistémica, ordenada y explícita los requerimientos de cada puesto de trabajo.

**P2-E2.**-Se delimitará con exactitud las actividades y las funciones de los empleados.

**P3-E3.**-La Consultora desarrollará objetivos para la entrevista, preparará al personal para ser entrevistado y estructurará las preguntas, estos procesos entregarán una riqueza informativa de las actividades y funciones de cada cargo.

**P4-E4.**- Se enlistará todas las funciones y actividades levantadas con el personal administrativo, de tal manera que se realice una validación con el Manual de Funciones propuesto.

**P4-E4.**-. La Directora de talento humano interactuará con su equipo de trabajo, una vez clarificados los procesos que tiene cada cargo, fortalecerán sus capacidades, asumirán con responsabilidad y conocimiento cada empleado de área.

**P4-E4.**- Se procederá a propagar el Manual de Funciones en la página Web de la Universidad del Azuay, de esta manera la Comunidad Universitaria estará informada de las responsabilidades y actividades que desempeña cada empleado.

---

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**Tabla 21**

*Eje de Gestión: Manual de Procedimientos*

OBJETIVO	CONTROL
<b>O-2.</b> - Implementar un Manual de Procedimientos para el área de talento humano.	
POLÍTICAS	
<b>P-1.</b> -Todo cambio que se presente en el Manual de Procedimientos, sea modificación, agregación o eliminación deben ser notificado y trabajado con la Directora de talento humano.	
<b>P-2.</b> - Es función de la Coordinadora de Desarrollo Organizacional, revisar que los procesos y actividades estén al alcance de los colaboradores del área.	Directora de talento humano
<b>P-3.</b> - El Manual de Procedimientos representa un guía clara, por tal motivo será actualizado periodicameante, de esta manera se garantizará el desempeño eficiente de los empleados.	

---

### ESTRATEGIAS

**E-1.-**Realizar un esquema general de procesos y procedimientos que garantice al área de talento humano el cumplimiento de los objetivos.

**E-2.-**Socialización del Manual de Procedimientos al personal administrativo.

**E-3.-**Documentar el Manual de Procedimientos aprobado por la autoridad máxima de la Institución.

---

### PROCEDIMIENTOS

**P1-E1.-** Se iniciará con el desarrollo de los objetivos del Manual de Procedimientos, descripción de los procesos de cada funcionaria mediante una matriz de flujos, mapa de procesos, herramienta que permite mayor entendimiento.

**P1-E1.** Se iniciará con el levantamiento de información, de manera minuciosa cada procedimiento para ejecutar una actividad.

**P1-E1.** El personal de talento humano procederá a estructurar el Manual, con descripción lógica y entendible se sugiere portada, nombre de la Institución, área, logotipo vigente.

**P2-E2.-**Al finalizar la elaboración del Manual de Procedimientos, la Directora de talento humano, corroborará con el personal de área la información levantada, mediante grupos focales y entrevistas no estructuradas la clave es la participación y observación de todo el personal.

**P2-E2.-** Se enviará la primera versión del Manual de Procedimientos por correo institucional, para el personal que no haya acudido a la sesión, de esta forma podrán compartir las observaciones y punto de vista, todo empleado es parte fundamental para la elaboración del Manual de Procedimientos.

**P2-E2.-** La socialización será planificada y se realizará de forma participativa.

**P3-E3.-** El Manual de Procedimientos vigente, tiene que ser codificado y registrado, posterior a ello reposará en los archivos del área de talento humano, al cual se remitirán en caso que sea necesario.

---

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**Tabla 22**

*Eje de Gestión: Motivación*

---

OBJETIVO	CONTROL
<b>O-3.-</b> Motivar a docentes, personal administrativo y trabajadores de la Universidad del Azuay.	

---

---

## POLÍTICAS

**P-1.-**El área de talento humano efectuará sondeos de clima organizacional mínimo una vez al año, de tal manera que el área tenga identificado el compromiso que tiene su personal y la variación de índices de motivacionales.

**P-2.-**Mantener estabilidad laboral.

**P-3.-**Promoción a la igualdad de oportunidades, todos los colaboradores de la Comunidad Universitaria, ante un Concurso de Mérito y Oposición, tiene la oportunidad de postular a un cargo de mayor nivel, una vez cumplido los requisitos legales y reglamentarios que exige la Universidad en el caso que la vacante no fuera cubierta por el personal interno, se citará a concurso externo.

Directora de talento humano

**P-4.-**Reconocimiento a los logros de trabajo.

---

## ESTRATEGIAS

**E-1.** Entregar Feedback.

**E-2.-** Promover la equidad de la política salarial.

**E3.-**Convertirse en gestora del talento humano

---

## PROCEDIMIENTOS

**P1-E1.-** Talento humano orientará al personal, mediante sesiones planificadas al término de un proceso, proyecto, actividad etc., se organizará un espacio y lugar cómodo, posterior a ello, se enlistará los errores y debilidades que serán consideradas como fortalezas, para promover a una mejora y los aspectos positivos para reforzar y promover la motivación.

**P1-E1.-**Se promoverá esta retroalimentación de manera periódica, de tal manera que el personal perciba el compromiso y el interés, de su desarrollo personal y profesional.

**P1-E1.-**El feedback se realizará directamente con el empleado, no se recomienda efectuar una reunión grupal.

**P2-E2.-**Se verificará que los sueldos y salarios del personal, se establezcan en criterios equitativos, según la escala de sueldos aprobada por la autoridad máxima, es responsabilidad de la Directora de talento humano velar por el respeto y el trato igualitario del personal.

**P2-E2.-**Se supervisará la estructura salarial, toda política es dinámica y cambiante, las funciones generales y específicas de cada cargo pueden variar, por motivos de crecimiento departamental o disminución de actividades, la Directora se encargará de controlar que no exista puestos sobrevalorados, que representen desmotivación al personal que se desempeña en las mismas funciones y exista variaciones en sus remuneraciones.

**P3-E3.-**Se desarrollará actividades positivas con los empleados, la Directora de área comparte sus conocimientos, prepara a su personal y que su aprendizaje sea el resultado de alcanzar nuevo retos en el ámbito profesional y personal.

**P3-E3.**-Se realizará escucha activa, con el desarrollo de esta habilidad la Directora de área, recopilará información relevante de su personal y puede comprender distintos escenarios de cambios en la Institución.

**P3-E3.**-Identificar a sus empleados es función del líder, organizar a sus colaboradores, asistirles, compartir objetivos personales y profesionales, comprender de que manera se puede colaborar para el cumplimiento de sus logros.

**P3-E3.**-Reconocer los logros del personal, valorar y aplaudir todo aporte que vaya en pro de la Comunidad Universitaria, provoca bienestar y representa orgullo laborar en la Universidad del Azuay, se genera empleados motivados que garantizan su fidelización con la Institución.

---

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**Tabla 23**

*Eje de Gestión: Comunicación*

<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTROL</b>
<b>O-4.-</b> Promover una comunicación abierta con el personal.	
<b>POLÍTICAS</b>	
<b>P-1.-</b> El área de talento humano, será responsable de propagar la misión, visión y valores del área, todo el personal debe conocer el marco estratégico del área, se colocará esta información en una zona de mayor visibilidad y acceso a todos los colaboradores.	Directora de talento humano
<b>P-2.-</b> Talento humano, será el encargado de divulgar los valores del área a toda la Comunidad Universitaria.	
<b>P-3.-</b> El personal administrativo de talento humano tendrá el compromiso de impedir la comunicación informal que perjudique el Clima Organizacional de la Institución.	
<b>P-4.-</b> La Directora de talento humano, aprueba y autoriza la creación de nuevos canales y medios de comunicación.	
<b>ESTRATEGIAS</b>	
<b>E-1.</b> Captar con empatía, atención y gestionar cada testimonio de los diferentes actores.	
<b>E-2.</b> Buzón de sugerencias.	
<b>E-3.</b> Establecer un Manual corporativo y de bienvenida.	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>P1-E1.-</b> Talento humano, deberá convertirse en mediador, receptar toda sugerencia, información y descontento de los empleados, es indispensable gestionar este proceso, la Comunidad Universitaria tiene que ser considerada y escuchada, de tal manera que permita que la comunicación fluya.	

**P1-E1.**-La Directora de talento humano se encargará que su equipo de trabajo comprenda, escuche y respete las emociones de los empleados, de esta manera genera confianza con el personal docente y administrativo, se fomenta libertad para expresarse con sinceridad.

**P2-E2.**- Será responsabilidad de la Coordinadora de Desarrollo Organizacional, gestionar el buzón anónimo de sugerencias online, se implementará un espacio en la página web de la Universidad del Azuay para implementarlo.

**P2-E2.**-La Directora de talento humano, designará al personal para la socialización del proceso, considerar con la Institución que la herramienta no recepta descontentos o críticas, el objetivo es adquirir retroalimentación del personal docente y administrativo.

**P2-E2.**-Se revisará la información ingresada al buzón, posterior a ello filtrar datos no deseados, se trabajará únicamente con las opiniones del personal

**P2-E2.**-Finalizado la depuración de la información, se aplicará estrategias para solventar las opiniones que requiera la Institución, la Directoras vigilará el cumplimiento y la ejecución de las mismas.

**P3-E3.**-Este documento llevará la siguiente información:

Reseña Histórica de la Universidad

Etapas Filosóficas de la Universidad

Valores Corporativos

Derechos y Obligaciones del personal

Estructura Salarial

Servicios de Apoyo que ofrece el área de talento humano

**P3-E3.**-Se agregará al manual infografías, se necesita que la guía sea sencilla, entendible para el personal nuevo. La entrega será física y digital una vez que este revisado y aprobado por la Directoría de área.

**P3-E3.**-El Manual Corporativo, tiene que ser chequeado, en el caso que se genere cambios en la Institución y actualizado para la entrega al nuevo empleador.

---

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

## **Tabla 24**

*Eje de Gestión: Capacitación*

---

<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTROL</b>
<b>O-5.-</b> Capacitar, desarrollar y fortalecer el conocimiento de los empleados.	

---

---

## POLÍTICAS

**P-1.-** La Coordinadora de Desarrollo Organizacional, será la encargada de trazar planes y desarrollar programas de capacitaciones anuales, deberá ser aprobado por la Directora de talento humano y estar alineados a los objetivos del Plan Estratégico del área.

**P-2.-**El proceso de inducción al personal nuevo, se realizará en el puesto trabajo, de manera que se visualice los servicios que tendrá a su cargo.

Directora de talento humano

**P-3.-**La capacitación que se conceda a los docentes y empleados de la Institución, será diseñado en base a las necesidades de actualización y desarrollo de actividades de cada área, fomentando una mejora profesional.

**P-4.-** Se organizará capacitaciones a todos los empleados y docentes que cumplan más de un año de servicio ininterrumpidamente a la Comunidad Universitaria.

---

## ESTRATEGIAS

**E-1.-**Elaborar el presupuesto anual para capacitación.

**E-2.-**Estandarizar procesos de inducción para la Comunidad Universitaria

**E-3.-**Implementar planes de capacitación de manera sistémica y organizada.

**E-4.-**Elaborar un plan de sucesión para la Institución.

---

## PROCEDIMIENTOS

**P1-E1.-**La capacitación es parte del presupuesto financiero de la Universidad del Azuay.

**P1-E1.-** Se describirá el nombre de todos los cursos, talleres o conferencia a realizarse en el año, se detallará los nombres y apellidos de los candidatos a capacitar y el lugar a realizarse.

**P1-E1.-**Especificar el número de participantes a capacitarse y adjuntar el listado de las personas que formarán parte de esta actividad planificada.

**P1-E1.-**Se determinará el costo por persona en cada actividad, posterior se determinará los gastos por empleado y la cantidad de participantes a cada capacitación, realizar los cálculos por periodos.

**P1-E1.-** Esta información determinará si hubo exceso en el presupuesto o si logramos realizar la actividad dentro de los montos preestablecidos.

**P2-E2.-**Se diseñará el plan de capacitación para el personal contratado, se unificará el proceso en la Institución, iniciará con una breve introducción de la Comunidad Universitaria, esta responsabilidad esta a cargo de la Coordinadora de Desarrollo Organizacional, luego participará el Jefe de Salud Ocupacional, continuará un delegado del área de Tic, la culminación del proceso se efectuará en las instalaciones que laborará el personal contratado.

**P2-E2.-**Se entregará material informativo como folletos, trípticos, una guía que integre al personal de forma sencilla, se pretende adaptación óptima para los nuevos colaboradores, este manual llevará información introductoria de la Comunidad Universitaria, descripción de la Institución, logo de la Universidad, reseña histórica, etapa filosófica y estructura orgánica, se ofrecerá un documento de gran utilidad para la iniciación de todos los empleados.

**P3-E3.-** Se utilizará todos los medios y recursos disponibles en la Universidad del Azuay, procurando fortalecer el talento humano, creando un valor agregado al personal docente y administrativo.

**P2-E2.-** Se procederá a delimitar los objetivos de la capacitación, en bases al reporte de necesidades revisadas por el área de talento humano.

**P3-E3.-** Se trabajará en el contexto del taller, asignaturas, contenidos, horas, docentes e infraestructura, esta información tiene que ir alineada a los objetivos de capacitación.

**P3-E3.-** El área de talento humano manejará el listado de docentes y empleados a ser capacitados, la notificación se enviará con un mínimo de 48 horas de anticipación.

**P3-E3.-** Se procederá a la contratación de profesionales que brindarán sus servicios como capacitadores, en la Universidad del Azuay.

**P3-E3.-** Al finalizar la capacitación del personal, se desarrollará un sistema de evaluación, con el propósito de conocer si cumplieron con los objetivos planteados, se utilizará tres criterios: Reacciones, Aprendizaje y Comportamiento.

**P3-E3.-** La Directora de talento humano, presentará el presupuesto para la capacitación, para su autorización y aprobación ante la autoridad máxima de la Universidad.

**P4-E4.-** Talento humano al inicio de cada año, recibirá un documento emitido por los jefes departamentales, sugiriendo el personal a formar, capacitar y desarrollar, deberán ser empleados con potencial, descubrir al talento ideal para ocupar la vacante esencial.

**P4-E4.-** Se definirá el perfil del cargo, requisito principal para trabajar en los planes de sucesión, posterior a ello se revisará las habilidades y competencias esenciales necesarias para el cargo a desempeñar.

**P4-E4.-** Talento Humano reconocerá los cargos críticos, identificando cuales son las posiciones principales que apuntan al cumplimiento de los objetivos de la Institución, mediante un mapeo de cargos, que llevará observaciones y puntos de vista utilizando una escala de valor, una metodología sugerida para esta etapa es el Modelo Nine Box, finalmente este proceso ayudará a jerarquizar los cargos esenciales para la Institución Universitaria.

**P4-E4.-** Se realizará planes de retención de personal, es responsabilidad del área de talento humano desarrollar y retener a sus colaboradores, satisfacer las necesidades, mediante salarios juntos, flexibilidad de horarios, un excelente ambiente de trabajo, incentivos etc., esta fase ayudará a que los niveles de motivación, producción y desempeño progresen.

---

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

## **Tabla 25**

*Eje de Gestión: Mejora Continua en la Gestión del Talento Humano*

<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTROL</b>
<b>O-6.-</b> Definir acciones de mejora continua para la gestión del talento.	

### **POLÍTICAS**

**P-1.-** Es responsabilidad del área de talento humano, difundir información sobre la gestión humana, actividades internas y externas, solventar inquietudes y necesidades del personal.

**P-2.-** El área de talento humano fomentará el compromiso que tiene la Universidad del Azuay con sus colaboradores, a través de la formación del capital humano.

**P-3.-** Mantener el Respeto es valor esencial del desarrollo humano en la Comunidad Universitaria, en la vida diaria y en toda relación personal, sinónimo de transparencia que representa seguridad y confianza al personal de la Universidad del Azuay.

Directora de talento humano

**P-4.-** La Comunidad Universitaria persistirá a la mejora constante de la calidad laboral, aplicando actividades que fomenten un clima laboral positivo, promoviendo el compañerismo y el protagonismo de los empleados.

### **ESTRATEGIAS**

**E-1.** Implemetar planes de mejora continua.

**E-2.-** Talleres y Coaching.

**E3.-** Digitalización de la gestión de talento humano.

### **PROCEDIMIENTOS**

**P1-E1.-** Se procederá a determinar el área, se analizará las causas que incitan problemas en la Institución, se priorizará las áreas emergentes para ser trabajadas. Por otra parte, se detallará el impacto que tendrá el desarrollo del mejoramiento en el área para conseguir los objetivos propuestos por la Institución.

**P1-E1.-** El plan a desarrollar deberá ser claro, preciso y flexible, que admita modificaciones en acciones que se desarrollen a lo largo de la propuesta. La proposición se basa en enlistar soluciones tales como: Lluvias de idea, Matriz de flujo etc.

**P1-E1.-** Se implantará acciones para corregir las falencias en el área, es importante el trabajo en equipo, el personal de talento humano desarrollará herramientas de gestión, tales como Benchmarking, revisión y rediseño de procesos etc.

**P1-E1.-** Se vigilará la ejecución de acciones propuestas en el plan de Mejora.

**P1-E1.-** En el área de talento humano reposará documentación del plan de mejora aplicado, al cual se remitirán en el caso que sea necesario.

**P2-E2.-** El área de talento humano, trabajará de manera conjunta con el personal especializado, en la aplicación de los talleres mencionados.

**P2-E2.-** En esta segunda fase se procede a la elaboración del contrato de trabajo, posterior el personal contratado presentará el entregable, información solicitada por talento humano, se requiere objetivos, procedimientos, estrategias y la programación del plan a ejecutar.

**P2-E2.**-En la tercera fase se desarrollará el proceso del Coaching, mediante sesiones anteriormente planificadas, según propuesta presentada en el área de talento humano de la Universidad del Azuay.

**P2-E2.**-Para culminar el taller se realizará la etapa de evaluación y control de resultados, mediante evaluaciones aplicadas a los colaboradores de la Universidad del

**P3-E3.**-Se formará una cultura de confianza que asegurará el éxito de la digitalización del talento, cuando se verifique que las bases están asentadas, iniciará la transformación de la Institución, sin la familiarización de esta innovación digital no será posible este cambio en la Universidad.

**P3-E3.**Talento humano trabajará de manera conjunta con las TIC, de tal forma que impulsará la formación para una transformación digital en su primera fase de adaptación, esta innovación requiere de un aprendizaje previo, con el objetivo de superar la resistencia al cambio.

**P3-E3.**-El personal de talento humano citará a mesas de trabajo, dividido por áreas y representadas por personal seleccionado, se determinará estrategias de comunicación, se pretende demostrar a la plantilla que su voz y voto representa parte fundamental para este proceso.

**P3-E3.**-Personal de talento humano se organizará para este proceso de cambio digital, al adoptar este proceso tiene que ser integral desechando obstáculos que impidan la realización del programa, será un camino progresivo y una formación continua.

**P3-E3.**-Para finalizar, esta innovación deberá socializarse, de manera interna y externa en la Institución, docentes, empleados, trabajadores y estudiantes que serán parte de esta nueva era digital.

---

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

## 4.2 Matriz de Objetivos Estratégicos e Indicadores de Control de Gestión para el área de Talento Humano de la Universidad del Azuay

**Tabla 26:**

*Objetivos Estratégicos e Indicadores de Control de Gestión*

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INDICADOR DE CONTROL DE GESTIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>O-1.</b> -Realizar la descripción de cargos mediante un Manual de Funciones para el área de talento humano.	Validación de la información actual. Validación de la Propuesta del Manual de Funciones.	Directora de Talento Humano
<b>O-2.</b> - Implementar un Manual de Procedimientos para el área de talento humano.	Tiempo en implementar el Manual de Funciones ( Anual) Cumplimiento de los procedimientos	Directora de Talento Humano

<p><b>O-3.-</b> Motivar a docentes, personal administrativo y trabajadores de la Universidad del Azuay.</p>	<p>Análisis de Motivación Actual, aplicación de encuestas. Análisis de Resultados, aplicación de resultados finalizada las estrategias de motivación. Control específico para cada autor.</p>	<p>Directora de Talento Humano</p>
<p><b>O-4.-</b> Promover una comunicación abierta con el personal.</p>	<p>Validación de los canales de comunicación Incrementar los canales de comunicación Retroalimentación de la efectividad de cada canal</p>	<p>Directora de Talento Humano</p>
<p><b>O-5.-</b> Capacitar, desarrollar y fortalecer el conocimiento de los empleados.</p>	<p>Presupuesto anual para capacitación. Número de horas de capacitación por año. Número de personal capacitado por año</p>	<p>Directora de Talento Humano</p>
<p><b>O-6.-</b> Definir acciones de mejora continua para la gestión del talento.</p>	<p>Identificación de las áreas críticas que necesistan fortalecimiento de mejora continua. Número de talleres ofertados por año. Feedback 360° al inicio y al término del proceso.</p>	<p>Directora de Talento Humano</p>

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

### **Planificación Estratégica del área de Talento Humano de la Universidad de Azuay aplicado al Modelo Canvas**

Finalmente, en esta etapa el plan estratégico se aplica en un 'Lienzo' formado por nueve elementos, que conectan las distintas partes de la estructura del plan de negocios, lo que permite visualizar en un solo documento, un modelo basado en la gestión estratégica; esta herramienta permitirá alcanzar los objetivos planteados para el área de Talento Humano de la Universidad del Azuay.

#### **4.3 Modelo de Negocio del Lienzo**

**Tabla 27**

*Modelo Canvas*

<p><b>Socios claves</b></p>  <p>Consejo Universitario Políticas del Rectorado Comisión Administrativa Educación Continua</p>	<p><b>Actividades claves</b></p>  <p>Planificación Estratégica aplicada al área de Talento Humano, mediante la elaboración de objetivos, políticas, estrategias y procedimientos.</p>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>Un Modelo de Gestión de Talento Humano que permita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitación continua.</li> <li>-Motivación permanente.</li> <li>-Estabilidad Laboral.</li> <li>-Adaptabilidad para los cambios.</li> </ul> 	<p><b>Relación con el cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Asesoramiento personalizado.</li> <li>-Comunicación directa e indirecta.</li> <li>-Catálogos – Trípticos.</li> </ul> 	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <p>Personal Docente. Personal Administrativo. Trabajadores.</p> 
	<p><b>Recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Recursos tecnológicos actualizados.</li> <li>-Personal altamente calificado.</li> <li>-Presupuesto.</li> <li>-Infraestructura adecuada. Conocimiento.</li> </ul> 		<p><b>Canales</b></p> <p>Canal Directo. Extranet- Zoom Web (correo electrónico).</p> 	
<p><b>Estructura de coste</b></p> 		<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> 		

Fuente: Elaboración propia (2020).

## Conclusiones

**Tabla 28**

Informe con los Principales Hallazgos

<b>Principales Hallazgos</b>	
<b>Análisis Interno</b>	No existe procedimientos que amparen el trabajo. Ausencia de objetivos estratégicos que permitan sostener el crecimiento a largo del tiempo.
<b>Análisis Externo</b>	Los empleados no están seguros de la importancia del área de talento humano en la estructura de la organización. Inconvenientes en la parte comunicativa con los empleados. Faltencias en el desarrollo personal y profesional del personal. Satisfacción laboral manifiestan los empleados con respecto a la estación de trabajo.
<b>Análisis Comparativo con la Universidad Católica de Cuenca</b>	Infraestructura adecuada. Presupuesto Financiero "UDA" incrementa Presupuesto Financiero "UCACUE" disminuye La "UDA" cumple con el % de personal contratado con Capacidades Especiales La "UCACUE" no cumple con el % de personal contratado con Capacidades Especiales No cuentan con un Código de Ética para el área de talento humano. Nivel de Conectividad directa con el Departamento Financiero. La Universidad del Azuay no presenta un Manual de Funciones y Procedimientos. La Universidad Católica de Cuenca presenta un Manual de Funciones y Procedimientos. No poseen la etapa filosófica para el área de talento humano.
<b>Fase Operativa</b>	Diseño de un Plan Estratégico para el área de talento humano de la Universidad del Azuay Aplicación de la Planificación Estratégica al Modelo de Negocios <i>Canvas</i>

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

En las organizaciones e instituciones educativas para lograr el éxito es necesario alinear los planes de Gestión Humana a los objetivos estratégicos del área de Talento Humano; también, es importante establecer los procesos y que las personas manifiesten un sentido de pertinencia con una verdadera contribución, que permita el fortalecimiento de la Comunidad Universitaria.

La base conceptual de la Planificación Estratégica de Talento Humano, planteado a través de una revisión documental, determina el 2016 un año con tendencia creciente en publicaciones y a Colombia como el país con mayor publicación anual.

En el análisis-diagnóstico situacional del área de Talento Humano se aplicó la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), estableciendo elementos que inciden en el desarrollo del área, demostrando que este instrumento es el indicado para tomar acciones y cambio de mejora; con esta herramienta, se evidenció que en Talento Humano internamente, no existen procedimientos que amparen el trabajo, tampoco objetivos estratégicos que permitan sostener el crecimiento a largo del tiempo.

Además, se identificó, en la parte externa, que los empleados no están seguros de la importancia del área de Talento Humano en la estructura de la organización; sumado a ello, los inconvenientes en la parte comunicativa con los empleados y falencias en el desarrollo personal y profesional del personal. Por otro lado, conviene señalar la satisfacción laboral que manifiestan los empleados con respecto a la estación de trabajo. Talento Humano se preocupa por la seguridad y salud integral de sus colaboradores.

Asimismo, se evidenció, tras el análisis comparativo de la gestión del área de Talento Humano de la Universidad del Azuay con la gestión de Talento Humano de la Universidad Católica de Cuenca, que las instituciones cuentan con una infraestructura acorde a las necesidades para un desarrollo óptimo de sus empleados. En la parte financiera, el capital humano de la Comunidad Universitaria creció; por tal motivo, se incrementó el Presupuesto Financiero. Lo contrario a este aspecto sucedió con la Universidad Católica de Cuenca, que disminuyó su partida debido a una Reingeniería en la Administración de Talento Humano y el estado de emergencia sanitaria por COVID-19, lo que obligó a la desvinculación del personal.

Adicionalmente, se demostró que la UDA cumple con el porcentaje mínimo requerido de personal con discapacidad; en cambio la UCACUE no cumplen con la ley de Discapacidades. En otro ámbito, ambas universidades se encuentran preparadas para el avance tecnológico; cuentan con procesos automatizados, servicios de intranet etc. Continuando con las evidencias, al momento, las instituciones no cuentan con un Código de Ética en el área; se

amparan con el Institucional y con respecto al nivel de Conectividad del área de Talento Humano; es decir, las universidades tienen relación directa con el Departamento Financiero.

En el mismo contexto, se demuestra que el área de Talento Humano de la Universidad del Azuay no posee un *Manual de Procesos y Funciones* que aporten como guías de acción y controlen el éxito de la Comunidad Universitaria. Escenario distinto sucede en la Universidad Católica de Cuenca, que este año en curso presentó su *Manual de Procesos y Funciones* del área de Talento Humano, instrumentos de gran ayuda para medir la eficiencia de la administración del Talento Humano.

En otra escena, se procedió a vincular la etapa filosofía, misión, visión, objetivos estratégicos y, por último, los valores corporativos para el área de Talento Humano, creando de esta manera mayor énfasis para los empleados de la Institución.

Por tal motivo, se diseñó un *Plan Estratégico* para el área de Talento Humano de la Universidad del Azuay que, determinó la dirección que seguirá el área, aplicando cada uno de los procesos de manera conjunta con el capital humano. Los indicadores de control de gestión propuestos determinarán información correcta, al personal correcto y en el momento oportuno.

Finalmente, el modelo de negocios sirvió para determinar las variables estratégicas y operativas, la administración de recursos y, por último, la determinación de la propuesta de valor. El Lienzo de negocios puede verse plasmado en papel, bien estructurado y determinado cada cuadrante, pero, si no cubre las necesidades y expectativas del área de talento humano, será de poca utilidad en la organización.

## Recomendaciones

Es significativa la importancia que tiene el Plan Estratégico para el área de Talento Humano de la Universidad del Azuay, ya que permitió solventar situaciones que se presentaron mediante la elaboración de estrategias, planes y procedimientos que, a futuro, garantizarán el cumplimiento de su filosofía institucional y una cultura de gestión estratégica.

Se sugiere la socialización del *Plan Estratégico*, cuyo objetivo es difundir en la Institución la planificación institucional, comunicar los procesos definidos y la importancia de alcanzar la gestión en el área. Esta técnica tiene que ser participativa y debe incluir a todos los empleados de la Comunidad.

Del mismo modo, el cumplimiento de un *Presupuesto Liga a la Planeación Estratégica* son dos factores importantes para la administración y ejecución el Plan Operativo, lo que se convierte en complementario e indispensable para garantizar el éxito en el ámbito financiero y un correcto funcionamiento.

Acotando a lo anterior, se propone la ejecución del *Plan Estratégico* que determina el éxito o fracaso de la estrategia, por lo que se solicita un método de realización con los recursos adecuados y un correcto calendario elaborado por áreas; de tal manera, que motivemos y comprometamos a los empleados de la Universidad del Azuay.

Asimismo, no es suficiente socializar el *Plan Estratégico*; también, se tiene que realizar revisiones mensuales de los indicadores de control de gestión, a través de reuniones, formando al personal responsable de los objetivos estratégicos y de las metas planteadas.

Por último, se sugiere el monitoreo a cada cargo; este procedimiento administrativo demuestra el cumplimiento de las actividades. Es un proceso que entrega información

predilecta para la correcta toma de decisiones, en la cual, se tiene que revisar la gestión operativa y continuar con la inducción de la gestión estratégica.

## Referencias bibliográficas

- Bamby, L. (2012). *Photos at Rectorado UDA - College Academic Building in Cuenca*.  
[Fotografía]. Obtenido de: <https://images.app.goo.gl/eNpTba4jMzs5Fs6U6>
- Besma, A. (2014). Strategic human resource management and its impact on organizational performance. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5(1), 96.
- Bonnet, L. (2010). *La gerencia del talento humano en el siglo XXI*. Publicaciones Icesi.
- Cañarte, C. J. (2012). Antecedentes del proceso de la Planeación Estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad. *Humanidades Médicas*, 12(3), 489.
- Castro, I. R., Bustamante, M. C., Rubiano, M. G., Herrera, Á. G. G., Aguirre, Aguirre, D. C. V., & Morales, A. V. (2011). Aproximación teórica a la planeación estratégica de recursos humanos en el sector público. *Administración & desarrollo*, 39(54), 48.
- Cedeño.M.E., P. (2016). Gestión del Talento Humano en la universidad ecuatoriana actual. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*. ISSN 2224-2643, 7(6), 285-289.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones Novena Edición*. Colombia: Mc-Graw-Hill.
- Daniel, D. L. M. F. D., , & Juvinao, L. (2015). Pensamiento Estratégico: Centro Neurálgico de la Planificación Estratégica que transforma la visión en acción.
- Díaz de la Cruz, C., & Fernández Fernández, J. (2016). Marco conceptual de la ética y la Responsabilidad Social Empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *Revista Empresa y Humanismo*, Periodo: 6, 86. doi:10.15581/015.XIX.2.69-118

- Durán Pinos, A. (2016). Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. 37.
- Durán, M. O. R., & Nevarés, S. A. M. (2016). Talento Humano en la microempresa informal. *Dominio de las Ciencias*, 2(2), 252.
- Fernández Hurtado, S. R., Martínez Martínez, L. Á., & Ngonso Fouda, R. A. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. 20(1), 257.
- Fernández, D. L. M., Juvinao, D. L., & Solano, E. . (2016). Planificación Estratégica de Recursos Humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC* 37(1), 77.
- Guevara León, J. (2018). La gestión del capital intelectual y éxito en los planes estratégicos de las organizaciones. *Folletos Gerenciales*, 22(4), 257.  
<https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/187/185>
- Jantan, H., Hamdan, A. R., & Othman, Z. A. (2010). Human talent prediction in HRM using C4.5 classification algorithm. *International Journal on Computer Science and Engineering*, 2(8), 2557.
- Joyas.J.C, A. (2016). Retos y rol estratégico en la gestión del Talento Humano. *Mercados y Negocios* (2594-0163 en línea; 1665-7039 en impreso), (29), 9.
- Labrada, D. M., de Miguel Guzmán, C.M., & Fornaris, C.C.M. (2011). *Evolución de la Planeación de los Recursos Humanos y su manifestación en modelos precedentes y actuales*. Latinoamericana, Observatorio de la Economía,160.
- Landy, B. (2012). *Photos at Rectorado UDA - College Academic Building in Cuenca*. [Fotografía]. Obtenido de: <https://images.app.goo.gl/eNpTba4jMzs5Fs6U6>

- Lesmes, J. D. (2010). Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 54(2), 7,8.
- Maldonado, G. V., & Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista publicando*, 3(8)(340-342).
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1995). *Planeación estratégica*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (Human Talent: An intangible capital that gives value in organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57,61,63,66.
- Ortiz-Díaz, M. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Polo del Conocimiento*, 2(4), 191.
- Pantouvakis, A., , & Karakasnaki, M. (2018). The human talent and its role in ISM Code effectiveness and competitiveness in the shipping industry. *Maritime Policy & Management*, 45(5), 12,13.
- Rondón.M, A. M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 149.
- Ross, W. A., Litardo, B. I., & Choes,G.G.P. (2016). Análisis de las investigaciones sobre Talento Humano. *Revista Publicando*, 3(7), 356.
- Sánchez Jacas, I. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud Cubano. *MEDISAN,,* 21(5), 636.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 106.

Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 3,377.

Solarte, M. G. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 144.

Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization studies*, 32(9), 23.

Tejada Zabaleta, A. (2011). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 117.

Terán, W., & Guerra, M. L. . (2009). Gestión del Talento Humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6(1), 31.

TERAN,F, F., S. (2014). La Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Docente en Trujillo–2013. *UCV-SCIENTIA/Journal of Scientific Research of University Cesar Vallejo*, 6(2), 100.

Universidad del Azuay. (2019). *Estructura Orgánica [Fotografía]*. Obtenido de Universidad del Azuay: <https://www.uazuay.edu.ec/launiversidad#estructura-organica>

Villagómez, M., & Baez, A. (2015). La administración: el talento humano en relación con la formación científico tecnológica. *Revista Publicando*, 2 (4), 2015,, 125.

## Anexos

### Anexo a: Revisión Documental del año 2009 al 2019

<b>Año de Publicación</b>	<b>Artículos Científicos</b>
2009	2
2010	3
2011	3
2012	1
2015	3
2016	9
2018	2
2019	1
<b>Total</b>	<b>24</b>

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**Anexo b:** Revisión de Artículos Científicos publicados en los distintos países.

<b>País</b>	<b>Artículos Investigados</b>
Colombia	7
Ecuador	6
Brasil	2
Venezuela	5
New York	1
Malasia	1
Australia	1
Irlanda	1
<b>Total</b>	<b>24</b>

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**Anexo c:** Empleados por sexo que laboran en la Universidad del Azuay

<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
457	327	784
58%	42%	100%

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**Anexo d:** Distribución de la población por género y dependencia

	Administración Central	Facultad de Ciencia y Tecnología	Facultad de Ciencias Jurídicas	Facultad de Filosofía. Letras y Ciencias de la Educación	Facultad de Medicina	Facultad de Ciencias de la Administración	Facultad de Diseño, Arquitectura y Artes	IERSE	Dpto. de Investigación	Dpto. de Postgrados	Dpto. de Formación Continua	Total
Varones	59	97	38	40	47	108	53	8	4	3	0	457
Mujeres	35	30	22	86	35	70	30	6	7	4	2	327
Total	94	127	60	126	82	178	83	14	11	7	2	784

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**Anexo e:** Porcentaje de la población por género y dependencia

	Administración Central	Facultad de Ciencia y Tecnología	Facultad de Ciencias Jurídicas	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	Facultad de Medicina	Facultad de Ciencias de la Administración	Facultad de Diseño, Arquitectura y Artes	IERSE	Dpto. de Investigación	Dpto. de Postgrados	Dpto. de Formación Continua	Total
Varones	63%	76%	63%	32%	57%	61%	64%	57%	36%	43%	0%	58%
Mujeres	37%	24%	37%	68%	43%	39%	36%	43%	64%	57%	100%	42%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**Anexo f:** Grupos Generacionales

	<b>BABY BOOMBERS</b>	<b>GENERACIÓN X</b>	<b>GENERACIÓN Y</b>	<b>OTROS</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>(1946-1964)</b>	<b>(1965-1979)</b>	<b>(1980-2000)</b>	<b>(Sin rango)</b>	
Empleados	118	324	340	2	784
Población	15%	41%	43%	0%	99%

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**Anexo g:** Empleados antiguos y nuevos de la Comunidad Universitaria

<b>Empleados Antiguos</b>	<b>Empleados Nuevos</b>	<b>Total</b>
(1981-2018)	(2019-2020)	
732	52	784
93%	7%	100%

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

## Anexo h: Personal Discapacitado por Generaciones

	<b>BABY BOOMBERS</b> (1946-1964)	<b>GENERACIÓN X</b> (1965-1979)	<b>GENERACIÓN Y</b> (1980-2000)	<b>OTROS</b> (Sin rango)	<b>TOTAL</b>
Empleados	118	324	340	2	784
Población	15%	41%	43%	0%	99%

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**Anexo i:** Empleados que prestan sus servicios entre 20 y 25 años

---

<b>Empleados</b>		
20-25 años	32	4%
Otros	752	96%
Total	784	100%

---

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

## **Anexo j: Funciones del Consejo Universitario, Vicerrectores y Autoridades**

### **Funciones del Consejo Universitario**

- a.-Aprobar el Estatuto de la Universidad del Azuay y sus reformas con la votación de al menos las dos terceras partes de los integrantes del Consejo y remitirlo para la verificación por parte del Consejo de Educación Superior, de conformidad con la Constitución y la Ley;
- b. Interpretar el Estatuto y los reglamentos con carácter general y obligatorio;
- c. Definir los objetivos académicos de la Universidad y determinar las políticas de formación integral, de la docencia, investigación y vinculación con la sociedad;
- d. Aprobar los reglamentos de la Universidad y sus reformas;
- e. Crear, suspender, reorganizar o suprimir sedes, extensiones, programas y demás unidades académicas, y someterlo a la aprobación definitiva de los órganos correspondientes señalados en la Ley;
- f. Disponer la convocatoria a elecciones de rector, vicerrectores, de los representantes de profesores ante el Consejo Universitario, de representantes estudiantiles y de trabajadores ante los órganos de cogobierno promoviendo y garantizando la participación equitativa de las mujeres y los grupos históricamente excluidos en todos los niveles de cogobierno.
- g. Declarar legalmente elegidos al rector y a los vicerrectores, posesionarlos en sus cargos y conocer sus excusas;
- h. Conceder licencia al rector, vicerrectores y autoridades académicas por períodos superiores a 30 días de acuerdo con los reglamentos;
- i. Ratificar los convenios y la participación de la Universidad o de sus diversos estamentos en organizaciones o redes nacionales o internacionales;

j. Resolver en apelación, como tribunal de última instancia al interno de la Universidad, sobre las decisiones tomadas por los diferentes órganos y autoridades de la Universidad;

k. Garantizar el debido proceso en el conocimiento de las faltas y en la imposición de sanciones de acuerdo con la Ley Orgánica de Educación Superior;

l. Designar profesores honorarios y eméritos;

m. Otorgar las condecoraciones, César Dávila Andrade, Honorato Vázquez Ochoa, Ernesto Álvarez Álvarez y las que se crearen; de conformidad con las resoluciones de los órganos públicos que rigen el Sistema de Educación Superior y los respectivos reglamentos;

n. Aprobar el calendario académico;

o. Aprobar anualmente el presupuesto y sus reformas;

p. Fijar los aranceles. Se considerarán las regulaciones que emita el Consejo de Educación Superior;

q. Contratar auditorías externas para la Universidad;

r. Autorizar la adquisición, permuta, constitución de gravámenes, enajenación de bienes inmuebles o pignoración de rentas de la Universidad, de acuerdo con las normas legales y los montos establecidos en los reglamentos o en las normas de ejecución presupuestaria;

s. Autorizar al rector para aceptar herencias, legados o donaciones a favor de la Universidad;

t. Facultar al rector para celebrar contratos y contraer obligaciones superiores a los montos autorizados en el presupuesto;

u. Designar a las autoridades, representantes, funcionarios y comisiones que este Estatuto y los reglamentos establezcan;

v. Conocer y pronunciarse acerca de los asuntos académicos, administrativos y estudiantiles que sometan a su consideración el rector o los diferentes órganos de la Universidad;

w. Conceder a los profesores titulares licencias para estudios de posgrado y a los titulares principales a tiempo completo, el período sabático para estudio o investigación de conformidad con la Ley y reglamentos.

### **Funciones del Rector**

a. Convocar y presidir el Consejo Universitario y la Comisión Administrativa;

b. Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, las leyes, el Estatuto y los reglamentos de la Universidad, así también los acuerdos y resoluciones del Consejo Universitario;

c. Convocar a referendo en la Universidad o en una facultad determinada, para consultar aspectos trascendentales de la institución.

d. Contratar a los servidores de la Universidad y a quienes deban remplazarlos;

e. Autorizar gastos hasta por la suma que fijará anualmente el Consejo Universitario;

f. Conceder licencia hasta por treinta días al año a los servidores de la Institución;

g. Someter al Consejo Universitario los asuntos que por su importancia juzgare convenientes;

h. Posesionar a las autoridades académicas y funcionarios que corresponda;

i. Adoptar las decisiones oportunas y ejecutar los actos necesarios para el buen gobierno de la Universidad;

j. Expedir los instructivos necesarios para la aplicación de los reglamentos aprobados por el Consejo Universitario, sin contravenirlos ni alterarlos, así como los que convengan a la buena marcha de la administración;

k. Enviar a la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación los presupuestos anuales y las liquidaciones presupuestarias de cada ejercicio económico, hasta treinta días después de ser aprobados por el Consejo Universitario a quien dará cuenta de este cumplimiento;

l. Presentar, en el primer trimestre de cada año, un informe de rendición de cuentas a la comunidad universitaria, sociedad, al Consejo de Educación Superior y órganos que correspondan de conformidad con la Ley. En el informe de rendición de cuentas se deberá analizar el cumplimiento de los fines y objetivos de la Universidad; así como del plan operativo anual y su difusión se realizará por los medios digitales con los que cuente la Universidad;

m. Velar por la integración legal de los órganos de cogobierno; y,

n. Las demás que le señalen la Ley Orgánica de Educación Superior, el Estatuto y los reglamentos.

### **Funciones del Vicerrector Académico**

a. Presidir la Comisión Académica y responsabilizarse del cumplimiento de sus recomendaciones;

b. Presidir la Comisión de Autoevaluación y Aseguramiento de la Calidad; coordinar con las unidades académicas para la acreditación de la universidad, sus carreras y programas;

c. Presidir la Comisión de Evaluación Académica, garantizando a los profesores 9 titulares los derechos que les concede el reglamento de carrera académica;

d. Dirigir y supervisar el proceso de elaboración de los planes académicos y su cumplimiento; e. Informar y poner en consideración de la Comisión Académica todos los asuntos referentes al currículo presentados por las diferentes instancias de la Universidad para su trámite correspondiente; y,

f. Las demás que por disposición reglamentaria o de los órganos de gobierno le correspondan.

### **Funciones del Vicerrector de Investigación**

a. Presidir la Comisión de Investigaciones y el Comité de Vinculación con la Sociedad;

b. Coordinar e impulsar los procesos relacionados con la investigación e innovación y las labores de asesoría técnica y consultoría que presta la Universidad, de acuerdo con la Ley, así como los programas y proyectos de vinculación con la sociedad;

c. Articular los programas de investigación con los de posgrado; d. Las demás que por disposición del Estatuto y reglamentos le correspondan.

### **Funciones del Decano Administrativo Financiero**

Las labores administrativas y financieras de la Universidad del Azuay estarán guiadas por la Comisión Administrativa y ejecutadas por el Decanato General Administrativo Financiero.

#### **1.11.5.1 Funciones de la Comisión Administrativa Financiera**

a. Las labores administrativas y financieras de la Universidad;

b. Los aranceles universitarios observando la normativa constitucional y legal;

c. La administración de los recursos económicos de la Universidad propendiendo a su optimización;

- d. La proforma, solicitudes de reforma y liquidación presupuestaria; e. La factibilidad económica y financiera de los proyectos que le sean puestos a consideración;
- f. Los planes estratégicos y operativos anuales, así como los de auditoría interna operativa y financiera;
- g. La capacitación del personal administrativo;
- h. La ayuda económica al personal académico que solicite licencia para estudios de posgrado o período sabático y para el personal administrativo; de acuerdo con los reglamentos;
- i. La suscripción de convenios; y,
- j. Todos aquellos temas que sean considerados por el rector que deban ser conocidos.

#### 1.11.6. Funciones del Decano de Facultad

El decano es el responsable de la marcha académica y administrativa de la facultad:

- a. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto y reglamentos de la Universidad y las resoluciones de sus organismos.
- b. Convocar y presidir el Consejo de Facultad.
- c. Resolver las solicitudes de profesores, trabajadores y estudiantes en el ámbito de su competencia.
- d. Dar seguimiento a las labores académicas y administrativas del personal de la facultad.
- e. Conceder licencia o justificar inasistencias a los profesores y trabajadores. Las licencias se reportarán a la Dirección de Talento Humano.

- f. Preparar el distributivo de trabajo de cada período académico para aprobación del rectorado.
- g. Aprobar los horarios de clase y de las demás actividades académicas.
- h. Fomentar la organización de seminarios, cursos, conferencias y otros actos académicos.
- i. Integrar el Consejo Universitario y los organismos y comisiones señalados en el Estatuto y los reglamentos.
- j. Designar a los organismos y representantes que se señalen en el Estatuto y los reglamentos.
- k. Aplicar los sistemas de admisión, ubicación o suficiencia.
- l. Los demás que por disposición del Estatuto, los reglamentos o los organismos y autoridades de dirección universitaria le señalaren.

### **Funciones del Director de Posgrados**

Es responsable de la marca académica y administrativa de posgrados.

- a. Le corresponde proponer políticas de creación, seguimiento, coordinación y control de los programas, así como reformas reglamentarias, que optimicen las labores académicas de la Universidad del Azuay, en ese nivel de estudios.
- b. La representación del Departamento en los eventos de ambas áreas.
- c. Responsable de todos los trámites que se generan en el Departamento y salida de información formal hacia los estamentos internos y externos.
- d. Autorización de procesos y procedimientos que se deben efectuar en los diferentes trámites llevados a cabo en el Departamento: 1. Admisiones 2. Matrículas 3. Procesos académicos: ingreso de faltas, ingreso de notas 4. Generaciones de nuevos proyectos.

- e. Coordinar las actividades administrativas y académicas inherentes al cumplimiento de los posgrados ofertados por la Universidad.
- f. Sugerir los tribunales para procesos de admisión.
- g. Coordinar acciones para la generación de convenios que permitan la ejecución efectiva de programas de posgrado.
- h. Solicitar la generación de contratos a directores de posgrados de acuerdo a resolución del Consejo General de Posgrados.
- i. Requerir generaciones de pago correspondientes al desarrollo de actividades de cada programa activo.
- j. Autorizar justificaciones de faltas a estudiantes de posgrado siempre que hayan cumplido con el Art. 19 del Reglamento de Posgrados (propuesto)
- k. Permitir cambios de paralelos de estudiantes que hayan cumplido con el proceso respectivo.
- l. Autorizar cambio de director de trabajo de grado, previo informe del director de posgrado respectivo.
- m. Requerir los informes trimestrales a directores de programas de posgrado.
- n. Remitir al Consejo Directivo, la solicitud que en segunda instancia presente un estudiante.
- ñ. Conocer sobre solicitudes de estudiantes de programas de posgrado históricos u ofertados en períodos académicos anteriores que no cuenten con oferta activa.
- o. Requerir el cambio docente cuando la evaluación aplicada a los estudiantes sea igual o inferior a 3/5 puntos.

p. Solicitar al Decanato Administrativo Financiero el ajuste menor de los presupuestos ejecutados por el Departamento.

**Funciones del decano de Facultad. -**

El decano es el responsable de la marcha académica y administrativa de la facultad. Sus deberes y atribuciones se establecerán en los reglamentos correspondientes. Para ser decano o subdecano, se deberá cumplir los requisitos establecidos en la Ley Orgánica de Educación Superior.

*Fuente:* Universidad del Azuay (2020).  
[https://www.uazuay.edu.ec/sites/default/files/public/uazuay-estatuto\\_0.pdf](https://www.uazuay.edu.ec/sites/default/files/public/uazuay-estatuto_0.pdf)

**Anexo k:** Funciones del área de talento humano de la Universidad del Azuay

**1.13 Revisión de las Funciones del personal administrativo que labora en el área de Talento Humano de la Universidad del Azuay.**

**1.13.1 Actividades desempeñadas en la posición**

**NOMBRE:** Karina Alexandra Vanegas Barcia

**CARGO:** directora del Dpto. de Talento Humano

Dirigir y coordinar la marcha administrativa de la unidad a mi cargo para que cada uno de los integrantes del Departamento laboren con eficacia y eficiencia cumpliendo con sus funciones.

Planificar, dirigir y controlar los procesos de administración del talento humano en la Universidad del Azuay, de los que han sido aprobados por las autoridades.

Planificar, dirigir y controlar los procesos de contratación, capacitación y desarrollo del talento humano de la Universidad del Azuay.

Planificar, dirigir y controlar los procesos vinculados a la gestión de compensaciones, beneficios y servicios al personal.

Conocer y aplicar la normativa vigente respecto a leyes, decretos, acuerdos, normas respecto a prestaciones sociales, legales y salarios que apliquen a los trabajadores y al personal que se jubila.

Realizar el cálculo de jubilaciones y actas de pago de Pensión Jubilar y bonos.

Realizar el cálculo correcto y adecuado del sistema de nómina de docentes, trabajadores, personal ocasional y jubilados.

Velar y dar cumplimiento con la normativa vigente en temas de contratación y relación de trabajo.

Atender y resolver las solicitudes y problemas de los servidores de la Universidad desde el punto de vista laboral y personal para el mejor desarrollo de sus funciones.

Expedir certificaciones de trabajo, sueldo, funciones, cuando sean requeridas por los servidores de la Universidad

Colaborar con los decanos, directores y jefes departamentales de las distintas dependencias de la Universidad en la solución de conflictos que se presenten con el personal.

Velar porque las normas, procedimientos, políticas y directrices establecidas para la administración de personal y en el reglamento interno se cumplan correctamente.

Coordinar capacitación de acuerdo al Plan establecido y aprobado por la Comisión Académica y Departamento de Formación Continua para el personal administrativo.

Coordinar con el departamento de Seguridad y Salud Ocupacional todo lo relacionado con la dotación de uniformes e implementos para el personal que lo requiera.

. Informar permanentemente al personal a mi cargo acerca de políticas, normas, procedimientos, reglamentos de la administración de la universidad y de sus dependencias

Presentar informes periódicos y los que me sean requeridos por mis jefes inmediatos de una manera oportuna

Elaborar informes relacionados con la nómina, personal administrativo y docente y todo lo relacionado con mis funciones para el Rectorado y los diferentes entes de control universitarios.

Verificar y controlar que se realicen todos los procesos relacionados con el personal de la Universidad ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Ministerio de Trabajo.

Responsable del reporte definitivo del sistema de asistencia del personal administrativo de la Universidad del Azuay.

Responsable de llevar toda la documentación y participar como secretaria del Comité de Escalafón y Bono Académico del Personal Administrativo de la Universidad del Azuay.

**NOMBRE:** Lina Marcela Beltrán Rodas

**CARGO:** coordinadora de Desarrollo Organizacional

Actualiza el Manual de Funciones.

Coordina cursos de Capacitación para el personal

Responsable del proceso de Inducción a los empleados nuevos.

Coordina los exámenes médicos de ingreso y salida con el Departamento Médico personal.

Responsable de asistencia del personal administrativo.

Responsable de vacaciones del personal administrativo.

Envío de comunicación Interna.

Ingreso al Sistema de Escalafón Administrativo y envío de oficios al personal.

Realiza contratos de servicios Educativos.

Responsable de enviar los cumpleaños de cada mes.

Coordinar las actividades encomendadas por las autoridades.

Responsable del Proyecto Mi Primer Empleo.

Colabora en proceso de Selección del personal nuevo administrativo.

Seguimiento de casos especiales, solicitados por la dirección.

Atención al Público interno y externo

Realiza actividades administrativas.

Responsable de los pasantes del departamento

Responsable de la copiadora que se encuentra en el departamento.

Responsable del archivo de la Coordinación de D.O.

**NOMBRE:** Ana Concepción Lucero Mosquera

**CARGO:** analista de Personal

Elaborar Certificados: de Trabajo, ingresos, cátedras, proyección ingresos, para becas, del personal: Docente, Facultades, Posgrados, administrativo, pasantes y colaboradores de proyectos.

Tramitar facturas con el Decanato General Administrativo Financiero del personal que labora en la Universidad.

Elaboración y trámite de oficios (correspondencia).

Mantener actualizada los datos del personal con discapacidad que labora en la Universidad.

Ingreso de información al SGU: del personal nuevo que se integra a laborar en la Universidad.

Archivo físico y virtual de expedientes del personal que labora en la Universidad.

Tramitar despachos de contratos con el Rectorado, Decanato General Administrativo Financiero. Posgrado, diferentes Facultades, Unidades y Departamentos

Archivo físico y virtual de contratos, comunicaciones, resoluciones de Consejo Universitario

Subir datos y contratos del personal de la Universidad al Ministerio del Trabajo.

Manejo de correspondencia con el Decanato General Administrativo Financiero para auspicio de capacitación académica del personal de la Universidad.

Atención al cliente (interno y externo).

Archivo y tramite de comunicaciones.

Tramitar con el Decanato General Administrativo Financiero pago de facturas de profesores jubilados.

**NOMBRE:** Deisy Jaqueline Terreros Barros

**CARGO:** analista de Nómina

Elaborar y legalizar actas de finiquito, avisos de entrada y salida IESS y demás documentación legal del personal.

Elaboración de Nómina.

Ingresar novedades al sistema de nómina tales como horas extras, recargos, descuentos por créditos o consumos, incrementos salariales, incapacidades, licencias y suspensiones, entre otras.

Atender público directamente y telefónicamente ante sugerencias y reclamos.

Liquidar las prestaciones sociales (vacaciones pagadas, cesantías y liquidaciones definitivas).

Apoyar a la Dirección de Talento Humano en la elaboración de contratos para los docentes ocasionales a inicios del ciclo lectivo.

Reportar a la Dirección Financiera y Tesorería los resúmenes generales de los roles para pago control y posteriormente seguimiento de la acreditación del pago a cada uno de los empleados de manera exitosa.

Responsable del proyecto Empleo Joven del Ministerio de Trabajo

Elaborar y enviar las planillas de pago de pensiones alimenticias y jubilares.

Enviar documentos de respaldo de descuento para pago a terceros por parte del departamento de contabilidad. Soporte a la Directora de Talento Humano

Realizar la nómina de manera oportuna para el pago de los empleados.

Encargada del archivo de los documentos generados en nómina.

Soporte a la Directora de Talento Humano.

Ingreso al sistema de nómina: solicitudes acumulación/mensualización XIV y XIII sueldos.

Ingreso al sistema de nómina: declaración de gastos anuales del personal de la Universidad, para pago Impuesto a la renta.

**NOMBRE:** Lourdes Miranda Quizhpi Villalta

**CARGO:** Trabajo Social

Realiza visitas domiciliarias

Ingreso de peticiones de Subsidios familiares

Responsable del Proyecto de bachillerato

Responsable de la Colonia vacacional

Realiza visitas a las guarderías con las que se tiene convenio.

Realiza validación de certificados en el IESS

Listados para pago de subsidios por enfermedad

Realiza visitas domiciliarias para Becas estudiantiles

Realiza seguimiento de casos solicitados por las autoridades

Realiza fichas socioeconómicas

Realiza visitas a domicilio para Becas para alumnos del CEIAP

Apoyo al departamento de talento humano

Acompañamiento a personal administrativo en caso de ir a consultas  
médicas o realizar trámites en el CONADIS

Ingresar al sistema el Subsidio Familiar.

*Fuente:* Departamento de Talento Humano de la Universidad del Azuay. (2020).

**Anexo I:** Posicionamiento del área de talento humano en la Universidad del Azuay

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Importante	108	34,8	34,8	34,8
	Muy importante	131	42,3	42,3	77,1
	Neutral	51	16,5	16,5	93,5
	No es importante	4	1,3	1,3	94,8
	Poco importante	16	5,2	5,2	100
	<b>Total</b>		310	100	100

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**Anexo m:** Importancia del área de talento humano en la estructura de la Institución

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Importante	128	41,3	41,3	41,3
	Muy importante	148	47,7	47,7	89
	Poco importante	34	11	11	100
	Total	310	100	100	

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**Anexo n:** Conocimiento de los servicios de apoyo que brinda talento humano.

<b>Apoyo para consultas médicas y trámite en el CONADIS</b>	<b>Ninguno</b>	<b>Proyecto Bachillerato</b>	<b>Proyecto Empleo Joven del Ministerio de Trabajo</b>	<b>Proyecto mi Primer Empleo</b>	<b>Total</b>
32	76	22	10	12	152
31	101	6	8	12	157
63	177	28	18	24	310

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**Anexo o:** Servicios integrales para mejorar la gestión con el personal

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Evaluación de Desempeño a Docentes y Administrativos	92	29,7	29,7	29,7
	Otros	40	12,9	12,9	42,6
	Programa, preparación y acompañamiento para la Jubilación	61	19,7	19,7	62,3
	Talleres y Coaching	117	37,7	37,7	100
	Total	310	100	100	

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**Anexo p:** Conocimiento del proceso de inducción al personal.

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
	No	158	51	51	51
Válido	SI	152	49	49	100
	Total	310	100	100	

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**Anexo q:** Conocimiento de la estación de trabajo de los empleados

		<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>Total</b>
Personal:	Administrativo	18	134	152
	Docente	49	109	157
Total		67	243	310

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**Anexo r:** Gestión interna del área de talento humano en la Institución.

		<b>Buena</b>	<b>Muy Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Total</b>
Personal:	Administrativo	85	46	21	152
	Docente	94	30	34	157
	<b>Total</b>	<b>179</b>	<b>76</b>	<b>55</b>	<b>310</b>

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**Anexo s:** Tecnología de la información que utiliza el área de talento humano.

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
	No	67	21,6	21,6	21,6
Válido	Sí	243	78,4	78,4	100
	Total	310	100	100	

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

**Anexo t:** Información sobre la estructura de pagos y su distribución salarial.

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
	NO	149	48,1	48,1	48,1
Válido	Sí	161	51,9	51,9	100
	Total	310	100	100	

*Fuente:* Elaboración propia (2020).