

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

---

**Tema:** “GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR BASADA EN PLANES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TRABAJADORES”

---

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster  
en Gestión del Talento Humano

**Autora:** Ingeniera, Hilda Fabiola Freire Maigua

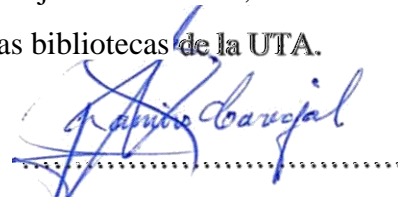
**Director:** Ingeniero, Edisson Fernando Viera Alulema, MBA

Ambato – Ecuador

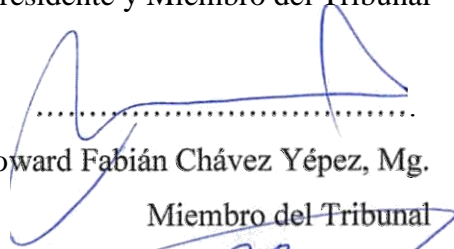
2018

**A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas**

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero, Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr., Presidente y Miembro del Tribunal, e integrado por los señores Ingeniero, Howard Fabián Chávez Yépez, Magíster, Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA, Ingeniero, Carlos Vinicio Mejía Vayas, Magíster; Miembros del Tribunal de Defensa designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de investigación con el tema: “GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR BASADA EN PLANES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TRABAJADORES”, elaborado y presentado por la Ingeniera Hilda Fabiola Freire Maigua, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



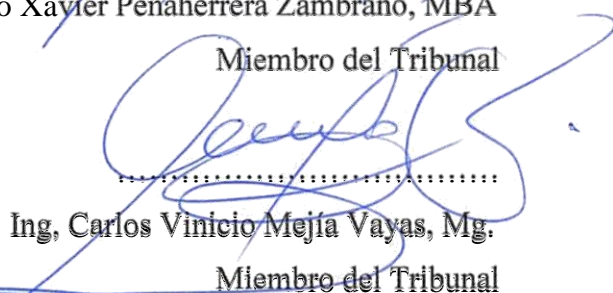
Ing, Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.  
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing, Howard Fabián Chávez Yépez, Mg.  
Miembro del Tribunal



Ing, Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA  
Miembro del Tribunal



Ing, Carlos Vinicio Mejía Vayas, Mg.  
Miembro del Tribunal

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Investigación, presentado con el tema: “GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR BASADA EN PLANES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TRABAJADORES”, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera, Hilda Fabiola Freire Maigua, Autora bajo la Dirección del Ingeniero, Edison Fernando Viera Alulema, MBA, Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

.....  
Ingeniera, Hilda Fabiola Freire Maigua

C.c.: 1803371754

**AUTORA**

.....  
Ingeniero, Edison Fernando Viera Alulema, MBA


C.c.: 1801955145

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



.....  
Ingeniera, Hilda Fabiola Freire Maigua

C.c.: 1803371754

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación .....	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
AGRADECIMIENTO .....	xiii
DEDICATORIA .....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. EL PROBLEMA .....	2
1.1. Tema.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Árbol del problema .....	5
1.2.2.1 Análisis crítico .....	6
1.2.3 Prognosis .....	7
1.2.4 Planteamiento del problema.....	8
1.2.5 Interrogantes.....	8
1.2.6 Delimitación de la Investigación.....	8
1.3 Justificación.....	9
1.4. Objetivos .....	10
1.4.1 Objetivo general .....	10
1.4.2 Objetivos específicos .....	10
CAPÍTULO II .....	11
MARCO TEÓRICO.....	11

2.1 Antecedentes Investigativos.....	11
2.2 Fundamentación filosófica.....	14
2.3 Fundamentación legal.....	15
2.4 Categorías fundamentales.....	19
2.5 Hipótesis.....	46
CAPÍTULO III.....	47
3. METODOLOGÍA.....	47
3.1. Modalidades Básicas de la Investigación.....	48
3.2. Nivel o Tipo de Investigación.....	49
3.3. Población y Muestra.....	50
3.3.1. Población.....	50
3.3.2. Muestra.....	50
3.4. Operacionalización de variables.....	52
3.5 Plan de Recolección y Procesamiento de la Información.....	55
3.6. Procesamiento y análisis de datos.....	55
CAPÍTULO IV.....	56
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	56
4.1. Validación del cuestionario (Personal administrativo y trabajadores).....	56
4.2. Análisis e interpretación de resultados.....	59
CAPÍTULO V.....	127
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
5.1. Conclusiones.....	127
5.2. Recomendaciones.....	128
CAPÍTULO VI.....	130
PROPUESTA.....	130
6.2. Datos Informativos.....	130
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	130
6.3. Justificación.....	132
6.4. Objetivos.....	135
6.4.1. Objetivo general.....	135
6.4.2. Objetivos específicos.....	135
6.5. Análisis de Factibilidad.....	135
6.6. Fundamentación.....	136

6.7. Modelo operativo .....	141
6.8. Administración.....	157
6.9. Previsión de la Evaluación .....	158
Bibliografía .....	159
ANEXOS .....	162

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1:</b> Variable Independiente (Planes de Capacitación).....	52
<b>Tabla N° 2:</b> Variable dependiente (Gestión Administrativa).....	54
<b>Tabla N° 3:</b> Plan de recolección y procesamiento de información.....	55
<b>Tabla N° 4:</b> Resumen del procesamiento de los datos.....	56
<b>Tabla N° 5:</b> Estadístico de fiabilidad.....	56
<b>Tabla N° 6:</b> Prueba de confiabilidad.....	57
<b>Tabla N° 7:</b> Detección de necesidades.....	59
<b>Tabla N° 8:</b> Número de capacitaciones.....	61
<b>Tabla N° 9:</b> Horarios y espacios adecuados.....	63
<b>Tabla N° 10:</b> Capacitación/Productividad.....	65
<b>Tabla N° 11:</b> Capacitaciones planificadas.....	67
<b>Tabla N° 12:</b> Temáticas de las capacitaciones.....	69
<b>Tabla N° 13:</b> Desarrollo de competencias técnicas.....	71
<b>Tabla N° 14:</b> Optimización de recursos.....	73
<b>Tabla N° 15:</b> Participación en la planificación de actividades.....	75
<b>Tabla N° 16:</b> Facilidades y permisos.....	77
<b>Tabla N° 17:</b> Conocimiento de misión y visión.....	79
<b>Tabla N° 18:</b> Conocimiento de la planificación y objetivos.....	81
<b>Tabla N° 19:</b> Mejora de la gestión administrativa a través de la capacitación....	83
<b>Tabla N° 20:</b> Trabajo en equipo.....	85
<b>Tabla N° 21:</b> Empowerment.....	87
<b>Tabla N° 22:</b> Proceso de evaluación.....	89
<b>Tabla N° 23:</b> Resultados obtenidos.....	91
<b>Tabla N° 24:</b> Gestión administrativa.....	93
<b>Tabla N° 25:</b> Resumen del procesamiento de los datos.....	95
<b>Tabla N° 26:</b> Estadístico de fiabilidad.....	95
<b>Tabla N° 27:</b> Información sobre planes de capacitación.....	96
<b>Tabla N° 28:</b> Capacitación por unidad académica/administrativa.....	98
<b>Tabla N° 29:</b> Actitud del personal administrativo y trabajadores.....	100
<b>Tabla N° 30:</b> Mecanismo de control interno.....	102
<b>Tabla N° 31:</b> Capacitación acorde a los requerimientos.....	104



<b>Tabla N° 32:</b> Temáticas amplían el conocimiento .....	106
<b>Tabla N° 33:</b> Misión y visión .....	108
<b>Tabla N° 34:</b> Mejora en la gestión administrativa .....	110
<b>Tabla N° 35:</b> Diseño organizacional .....	112
<b>Tabla N° 36:</b> Seguimiento.....	114
<b>Tabla N° 37:</b> Procesos internos .....	116
<b>Tabla N° 38:</b> Varianza total explicada .....	120
<b>Tabla N° 39:</b> Matriz de componente rotado.....	123
<b>Tabla N° 40:</b> Componentes resultantes .....	125
<b>Tabla N° 41:</b> Detalle de Recursos Financieros .....	157
<b>Tabla N° 42:</b> Detalle de Recursos Financieros .....	157
<b>Tabla N° 43:</b> Detalle de gastos generales .....	158
<b>Tabla N° 44:</b> Presupuesto general .....	158
<b>Tabla N° 45:</b> Previsión de la evaluación.....	158

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1:</b> Árbol de Problemas.....	5
<b>Gráfico N° 2:</b> Categorías fundamentales.....	19
<b>Gráfico N° 3:</b> Variable independiente.....	20
<b>Gráfico N° 4:</b> Variable dependiente.....	21
<b>Gráfico N° 5:</b> Las cuatro funciones de la administración.....	27
<b>Gráfico N° 6:</b> Estructura del talento humano.....	34
<b>Gráfico N° 7:</b> Administración de recursos humanos.....	36
<b>Gráfico N° 8:</b> Proceso de capacitación.....	41
<b>Gráfico N° 9:</b> Detección de necesidades.....	59
<b>Gráfico N° 10:</b> Número de capacitaciones.....	61
<b>Gráfico N° 11:</b> Horarios y espacios adecuados.....	63
<b>Gráfico N° 12:</b> Capacitación/Productividad.....	65
<b>Gráfico N° 13:</b> Capacitaciones planificadas.....	67
<b>Gráfico N° 14:</b> Temáticas de las capacitaciones.....	69
<b>Gráfico N° 15:</b> Desarrollo de competencias.....	71
<b>Gráfico N° 16:</b> Optimización de recursos.....	73
<b>Gráfico N° 17:</b> Participación en la planificación de actividades.....	75
<b>Gráfico N° 18:</b> Facilidades y permisos.....	77
<b>Gráfico N° 19:</b> Conocimiento de misión y visión.....	79
<b>Gráfico N° 20:</b> Conocimiento de la planificación y objetivos.....	81
<b>Gráfico N° 21:</b> Mejora de la gestión administrativa a través de la capacitación.....	83
<b>Gráfico N° 22:</b> Trabajo en equipo.....	85
<b>Gráfico N° 23:</b> Empowerment.....	87
<b>Gráfico N° 24:</b> Proceso de evaluación.....	89
<b>Gráfico N° 25:</b> Resultados obtenidos.....	91
<b>Gráfico N° 26:</b> Gestión administrativa.....	93
<b>Gráfico N° 27:</b> Información sobre planes de capacitación.....	96
<b>Gráfico N° 28:</b> Capacitaciones por unidad académica/administrativa.....	98
<b>Gráfico N° 29:</b> Actitud del personal administrativo y trabajadores.....	100
<b>Gráfico N° 30:</b> Mecanismo de control interno.....	102
<b>Gráfico N° 31:</b> Capacitación acorde a los requerimientos.....	104

<b>Gráfico N° 32:</b> Temáticas amplían el conocimiento .....	106
<b>Gráfico N° 33:</b> Misión y visión .....	108
<b>Gráfico N° 34:</b> Mejora en la gestión administrativa .....	110
<b>Gráfico N° 35:</b> Diseño organizacional .....	112
<b>Gráfico N° 36:</b> Seguimiento .....	114
<b>Gráfico N° 37:</b> Procesos internos .....	116
<b>Gráfico N° 38:</b> Scree plot .....	121
<b>Gráfico N° 39:</b> POA 2017 .....	132
<b>Gráfico N° 40:</b> Modelo Operativo .....	133
<b>Gráfico N° 41:</b> Clases de capacitación .....	137
<b>Gráfico N° 42:</b> Modelo operativa (Reestructuración del proceso de capacitación UTA) .....	142
<b>Gráfico N° 43:</b> Estructura Orgánica Descriptiva.....	144
<b>Gráfico N° 44:</b> Flujograma del proceso de capacitación.....	156

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo N° 1:</b> Encuesta dirigida al personal administrativo y trabajadores de la UTA .....	163
<b>Anexo N° 2:</b> Encuesta dirigida a Decanos y Directores Departamentales de la UTA .....	165
<b>Anexo N° 3:</b> Formato de detección de necesidades de capacitación virtual .....	167
<b>Anexo N° 4:</b> Formulario N° 1.....	168
<b>Anexo N° 5:</b> Formulario N° 2. Identificación de Brechas.....	169
<b>Anexo N° 6:</b> Formulario N° 3. Consolidación temáticas de la capacitación.....	170
<b>Anexo N° 7:</b> Formulario N° 4. Organización – Ejecución de la capacitación ...	171
<b>Anexo N° 8:</b> Formulario N° 5. Evaluación de la Capacitación Satisfacción Usuario .....	172
<b>Anexo N° 9:</b> Formulario N° 6. Evaluación capacitación facilitador .....	173
<b>Anexo N° 10:</b> Formulario N°7. Evaluación de la efectividad de la capacitación	174
<b>Anexo N° 11:</b> Formulario N° 8. Evaluación de la capacitación en el puesto de trabajo.....	175
<b>Anexo N° 12:</b> Formulario N° 9. Monitoreo – ejecución del plan de capacitación .....	176
<b>Anexo N° 13:</b> Formulario N° 10. Seguimiento y evaluación de la reestructuración del proceso de la capacitación.....	177
<b>Anexo N° 14:</b> Formulario N° 11. Reporte de hallazgos .....	178

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, por las facilidades brindadas y la oportunidad de crecer académica y profesionalmente, en especial al Ingeniero, Edison Fernando Viera Alulema, MBA, Director del Trabajo de Investigación, por su guía y asesoramiento en el desarrollo de la presente investigación; y a todos mis amig@s quienes de manera directa e indirecta estuvieron siempre presentes apoyándome incondicionalmente desde lo más profundo de mi corazón gracias.

Un especial agradecimiento al ser que es la luz de mi vida, mi amada madre por su tiempo ilimitado, por ser mi guía personal y mi mejor amiga quién me proporcionó y facilitó todo lo necesario en el transcurso de mis estudios, haciendo posible culminar con éxito una etapa más de mi vida.

*Hilda Freire*

## **DEDICATORIA**

A Dios por su infinito amor y misericordia, por guiar mi vida con sabiduría y fortaleza, bendiciendo cada paso que doy para alcanzar mis sueños.

A mi madre, abuelito (+) y hermanos a quienes han sido siempre mi impulso y fuente de inspiración para continuar alcanzando nuevas metas en el ámbito personal, académico y profesional, por su amor, paciencia y apoyo incondicional brindado día a día, por ser mi ejemplo a seguir inculcándome valores y principios para ser una persona de bien y perseverante.

*Hilda Freire*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TEMA: “GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR BASADA EN PLANES DE CAPACITACIÓN DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TRABAJADORES”**

**AUTOR:** Ingeniera, Hilda Fabiola Freire Maigua

**DIRECTOR:** Ingeniero, Edisson Fernando Viera Alulema, MBA

**FECHA:** 03 de mayo de 2018

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio está enfocado a determinar cómo influyen los planes de capacitación del personal administrativo y trabajadores en la gestión administrativa de la Universidad Técnica de Ambato, lo que ha ocasionado demora en procesos, atención deficiente, bajo nivel en el desempeño y cumplimiento de funciones en las diferentes unidades académicas/administrativas, lo que ha generado estrés laboral y conflictos interpersonales entre el personal administrativo y trabajadores. La metodología aplicada fue mixta apoyada en la investigación bibliográfica que sirvió para sustentar de forma teórica las variables objeto de estudio (planes de capacitación, gestión administrativa). Por otro lado, en relación a la investigación de campo se trabajó con dos poblaciones, la primera estuvo estructurada por el personal administrativo y trabajadores de la institución con un total de 822 personas, sin embargo, dentro del estudio únicamente se trabajó con una muestra de 262 personas a quienes se les aplicó el instrumento diseñado con un total de 18 preguntas; mientras que la segunda población fue estructurada por los decanos y directores departamentales de la institución, aplicándose a 18 personas en total el instrumento diseñado con 11 preguntas, posteriormente el instrumento del personal administrativo y trabajadores fue sometido al análisis estadístico conocido como análisis factorial exploratorio, en donde se obtuvo la prueba de HMO de 0.905 y una prueba de esfericidad de

Barlett con un nivel de significancia del 0.000 lo cual permitió aplicar el análisis factorial y por ende aceptar la hipótesis alternativa planteada. Bajo estos antecedentes, se propuso la reestructuración del proceso de capacitación del personal administrativo y trabajadores para mejorar la gestión administrativa de la Universidad Técnica de Ambato.

**Descriptores:** Brechas, Clima laboral, Gestión administrativa, Metodología del Proceso de Capacitación en las Instituciones Públicas, Productividad y Planes de Capacitación.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO  
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES  
MASTER'S DEGREE IN HUMAN TALENT MANAGEMENT**

**THEME:** “ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION BASED ON TRAINING PLANS OF THE ADMINISTRATIVE PERSONNEL AND WORKERS”.

**AUTHOR:** Engineer, Hilda Fabiola Freire Maigua

**DIRECTOR:** Engineer, Edisson Fernando Viera Alulema, MBA

**DATE:** May 3, 2018

**EXECUTIVE SUMMARY**

The present study is focused on determining how the training plans of administrative staff and workers influence in the administrative management of the Technical University of Ambato, which has caused delays in processes, poor attention, low level of performance and fulfillment of functions in the different academic / administrative units, which has generated work stress and interpersonal conflicts between the administrative staff and workers. The methodology applied was mixed, based on bibliographic research that served to theoretically sustain the variables under study (training plans, administrative management). On the other hand, in relation to field research we worked with two populations, the first was structured by the administrative staff and workers of the institution with a total of 822 people, however, within the study we only worked with a sample of 262 people to whom the designed instrument was applied with a total of 18 questions; while the second population was structured by the deans and departmental directors of the institution, applying to 18 people in total the instrument designed with 11 questions, later the instrument of the administrative staff and workers was submitted to the statistical analysis known as exploratory factor analysis, in where the HMO test of 0.905 was obtained and a test of sphericity of Barlett with a level of significance of 0.000 which allowed to apply the factorial analysis and therefore accept the alternative hypothesis proposed. Under this background, it was proposed to restructure the training process for administrative staff and

workers to improve the administrative management of the Technical University of Ambato.

**Descriptors:** Gaps, Labor Climate, Administrative Management, Methodology of the Training Process in Public Institutions, Productivity and Training Plans.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolló en la Universidad Técnica de Ambato, con el objetivo de determinar cómo influyen los planes de capacitación del personal administrativo y trabajadores en la gestión administrativa de la Universidad Técnica de Ambato. Para ello se estructuró los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** se describe el tema de estudio, se plantea el problema, se procede a realizar la contextualización a nivel macro, meso y micro, asimismo, se establece un análisis crítico en el que se analiza las causas y efectos, pronosis, se formuló el problema en forma global, la justificación y finalmente se planteó los objetivos.

**Capítulo II:** dentro de este apartado se incluye el “Marco Teórico”, que lo conforman los antecedentes investigativos, fundamentación legal, categorías fundamentales, planteamiento de hipótesis y señalamiento de variables.

**Capítulo III:** se describe la “Metodología”, es decir, enfoque, modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos, plan de recolección y procesamiento de la información.

**Capítulo IV:** se describe el análisis e interpretación de resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos diseñados.

**Capítulo V:** se describe las conclusiones y recomendaciones a las cuales se ha llegado una vez que se ha terminado con la investigación.

**Capítulo VI:** se describe la propuesta misma que se fundamentó en la reestructuración del proceso de capacitación del personal administrativo y trabajadores para mejorar la gestión administrativa de la Universidad Técnica de Ambato.

# **CAPÍTULO I**

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1. Tema**

“GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR BASADA EN PLANES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TRABAJADORES”.

### **1.2 Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2014), la potencialización de las competencias de los trabajadores se fundamenta bajo un componente fundamental, la capacitación, siendo esta primordial en materia de progreso en empleabilidad y activación del potencial de producción de los colaboradores, así como indicador determinante en exclusión, reducción de pobreza y acceso al trabajo decente, además se considera la llave para que todas y cada una de las personas puedan conseguir un empleo, generando la posibilidad de crear un plan de carrera dentro de la organización a la que prestan sus servicios tanto profesionales, artesanales o de oficio.

Es de vital importancia que tanto trabajadores como empleadores sean competitivos en el presente contexto económico mundial proporcionado como herramienta de crecimiento y desarrollo del capital humano a la capacitación, tomando en cuenta la inversión que necesita y requiere la educación, adiestramiento, generación y asimilación de conocimiento para los integrantes de la organización

La formación y capacitación por medio de los planes de capacitación son pilares fundamentales en la inclusión y la igualdad de oportunidades independientemente de las condiciones de los empleados y trabajadores, intentando desarrollar mano de obra calificada y productiva en pro y beneficio tanto de la organización como de su factor primordial, el capital humano.

Para Cejas y Acosta (2012), “La capacitación laboral surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad, y elevar así el nivel de competitividad de las empresas, las condiciones de vida y de trabajo de la población” (p. 152).

Según el Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional (2016) manifiesta en su Art. 1:

“El Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones, para promover y desarrollar la política pública intersectorial de capacitación, reconocimiento y certificación de cualificaciones de los trabajadores con o sin relación de dependencia, microempresarios, actores de la economía popular y solidaria, grupos de atención prioritaria, servidores públicos y ciudadanía en general”

Además, la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional (2014), dentro de sus estatutos declara:

“En el Ecuador existe una diversidad de oferentes tanto a nivel privado como público que están amparados por cuatro grandes organizaciones que son el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, “CNCF”, el Ministerio de Educación, “ME”, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, “SECAP” y la Junta Nacional de Defensa del Artesano, “JNDA”. (p. 63)

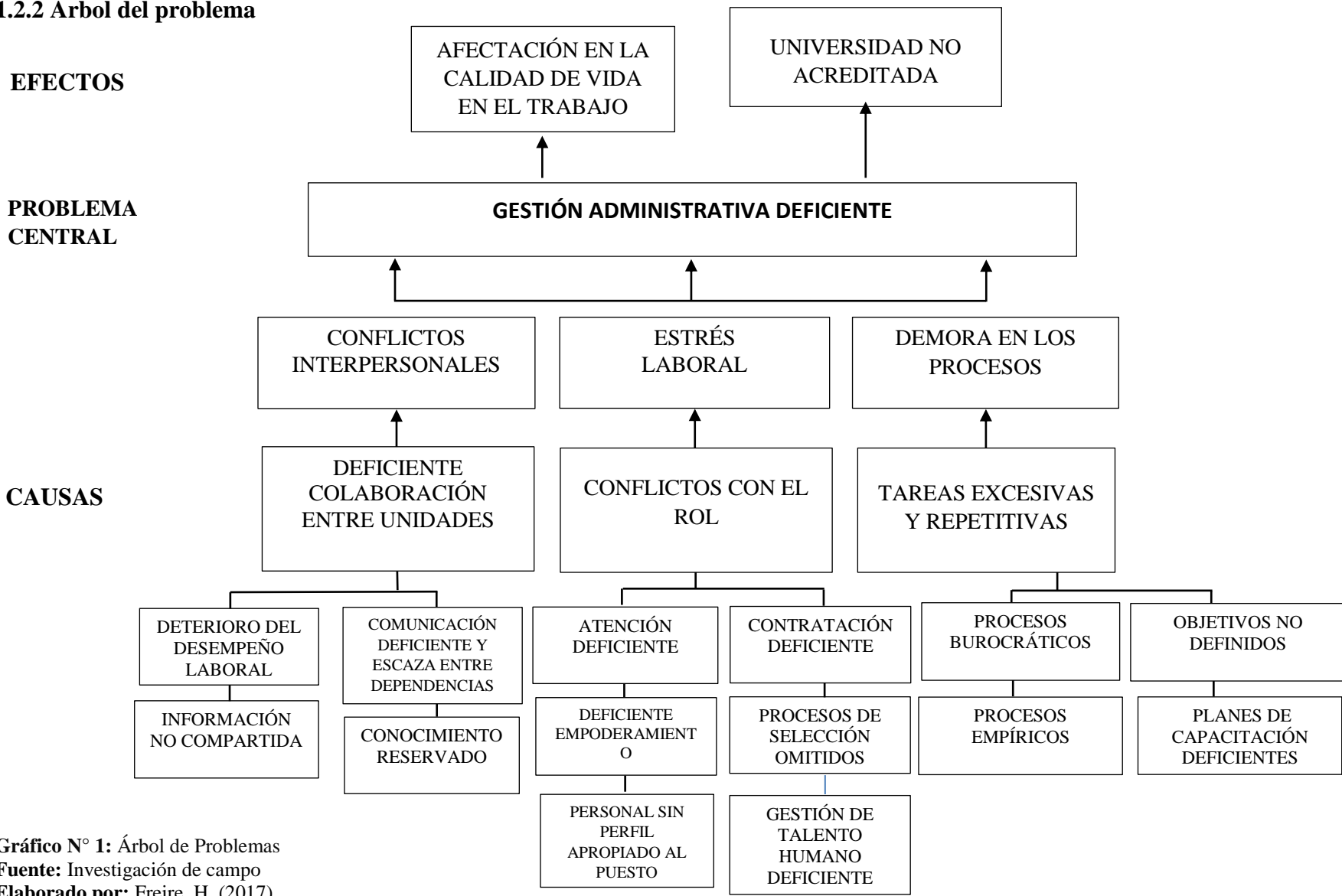
Dentro de todas las instituciones educativas denominadas como centros de capacitación, colegios técnicos, centros artesanales e institutos tecnológicos y técnicos hacen un total de 4934 entidades repartidas en todo el territorio nacional según el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional encargadas de brindar capacitación y adiestramiento según las necesidades, enfocados en el desarrollo de programas de formación con diferentes fondos y formas para todos los ciudadanos.

En la provincia de Tungurahua, las Instituciones de Educación Superior (IES) de orden público tienen bajo su diseño sus propios planes de capacitación que brindan a todos los colaboradores de las diferentes unidades académicas/administrativas en las que prestan sus servicios, pero son escasos los planes que llegan a cumplir su objetivo.

Dentro de la Universidad Técnica de Ambato existen planes de capacitación determinados para los diversos grupos ocupacionales que conforman la fuerza laboral de la institución. Dichos planes de capacitación no se encuentran estructurados en su totalidad en base a los requerimientos y necesidades de los mencionados grupos laborales, dejando entrever las falencias existentes y evidenciando las carencias que mantienen y siguen generando los deficientes procesos, actividades y gestión tanto académica como administrativa de las diferentes áreas que integran la institución.

Una deficiente detección de necesidades de capacitación del personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato ha generado conflictos interpersonales, la desactualización en el conocimiento y otros factores del desempeño laboral se ven afectados de forma directa en el cumplimiento de indicadores de gestión y acreditación de la Universidad.

### 1.2.2 Árbol del problema



**Gráfico N° 1:** Árbol de Problemas  
**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Freire, H. (2017)

### **1.2.2.1 Análisis crítico**

La inadecuada capacitación al personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato (UTA) por medio de los diferentes planes de capacitación determinados siguen siendo insuficientes y presentan deficiencias que en principio ya son visibles, afectando así de forma directa al perfeccionamiento profesional y humano tanto en coordinación como en funcionalidad de las diferentes unidades académicas/administrativas, y por consiguiente afectando a la gestión administrativa de la universidad.

Un deficiente diagnóstico de necesidades de capacitación por parte del departamento encargado es un factor predominante que influye directamente en los procesos de gestión administrativa de los colaboradores al dejar entrever el desinterés del cual se sienten y son objeto, además el inadecuado control interno de funciones en las diferentes áreas académicas/administrativas desencadena malestar, demora en los trámites, incumplimiento de tareas, conflictos del rol que desembocan en un deficiente desempeño y en muchos de los casos el retraso en la gestión oportuna de la unidad académica/administrativa.

Los empleados y trabajadores de las diferentes dependencias al estar desorientados, desmotivados y con conocimientos desactualizados o insuficientes para el desarrollo efectivo de sus actividades desencadena la aparición de otros aspectos (conflictos interpersonales, estrés laboral, improductividad) lo cual provoca un clima laboral inadecuado influyendo en el normal desempeño de sus actividades tanto genéricas como específicas.

El desconocimiento de procesos y actividades a realizarse en los diferentes puestos de trabajo es producto de una deficiente capacitación e ineficiente inducción al puesto de trabajo por parte del personal calificado y encargado de dicha actividad.



### **1.2.3 Prognosis**

Los problemas detectados deben ser parte de un plan de mejoramiento en el que se tomen las medidas correctivas necesarias con el personal administrativo y trabajadores involucrados en la investigación, mediante una correcta detección de necesidades y fortalecimiento de los planes de capacitación propuestos por el departamento encargado, según las necesidades específicas de los empleados administrativos y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato, acorde al puesto de trabajo tanto el desempeño de los colaboradores como la gestión administrativa en conjunto se verán afectados en varios parámetros que rigen el desempeño laboral, así como en su autoestima, motivación, empoderamiento con la institución, pasando por la monotonía y desembocando en estrés laboral como afectación final del empleado y trabajador.

La detección tardía de las necesidades no permite al empleado y trabajador desarrollar sus competencias profesionales, técnicas, conductuales y universales que requiere su puesto de trabajo, limita su crecimiento personal - profesional y además retrasa su actualización cognitiva, corta de raíz sus aspiraciones de superación tanto individual como colectiva desencadenando una inadecuada calidad de vida en el trabajo.

La satisfacción tanto del cliente interno como externo de la Universidad Técnica de Ambato (UTA) se verá afectada de forma directa por la deficiente gestión administrativa y consecuentemente por una inadecuada atención al público, producto de los bajos niveles de efectividad de los empleados administrativos y trabajadores en el desempeño de sus funciones lo cual no permitirá mejorar la calidad de los servicios.

El no cumplimiento de indicadores institucionales de gestión tanto en el aspecto académico y administrativo de la Universidad Técnica de Ambato ocasionará afectación directa a indicadores de la acreditación universitaria necesarios, que

son otorgados por parte de los organismos rectores que aprueban la permanencia o ascenso de la universidad a la categoría educacional establecida.

El no contar con personal capacitado adecuadamente acorde al puesto de trabajo y en función de sus requerimientos a fin de potencializar la formación y capacitación de los funcionarios, influirá en el cumplimiento de los objetivos institucionales lo cual afectará los procesos de evaluación y acreditación institucional.

#### **1.2.4 Planteamiento del problema**

¿De qué manera los planes de capacitación del personal administrativo y trabajadores influyen en la Gestión Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato?

#### **1.2.5 Interrogantes**

- ¿Qué efecto tiene el plan de capacitación del personal administrativo y trabajadores en la Gestión Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato?
- ¿Cómo aportan las temáticas de capacitación en el desempeño de actividades del puesto de trabajo del personal administrativo y trabajadores?
- ¿Cuáles son los factores de los planes de capacitación del personal administrativo y trabajadores que influyen en la Gestión Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato?
- ¿Existe una alternativa de solución que permita reestructurar los planes de capacitación del personal administrativo y trabajadores para mejorar la Gestión Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato?

#### **1.2.6 Delimitación de la Investigación**

<b>Campo:</b>	Gestión del Talento Humano
<b>Área:</b>	Comportamiento Organizacional
<b>Aspecto:</b>	Capacitación
<b>Delimitación espacial:</b>	Universidad Técnica de Ambato
<b>Provincia:</b>	Tungurahua
<b>Cantón:</b>	Ambato
<b>Delimitación Temporal:</b>	2017

### **1.3 Justificación**

Esta investigación tiene como finalidad proponer una alternativa de solución que permita a través de la reestructuración del proceso de capacitación del personal administrativo y trabajadores que permita mejorar la gestión administrativa de la universidad Técnica de Ambato.

El presente trabajo de investigación es de gran importancia social, ya que el mismo conducirá a una mejora continua y fortalecimiento de los planes de capacitación establecidos para el personal administrativo y trabajadores, permitiendo mejorar la calidad de los servicios que brindan las unidades académicas/administrativas, buscando la satisfacción de los usuarios, la mejora en la calidad de vida en el trabajo y el incremento de los niveles de efectividad de la institución como fines principales..

Involucra el beneficio directo e interno para el personal administrativo y trabajadores mencionados, ya que permite determinar las posibles falencias tanto en conocimientos técnicos y desarrollo personal de los individuos objeto de estudio, contribuyendo a mejorar la gestión administrativa por medio de una adecuada detección de necesidades de capacitación de cada dependencia en la que desarrollan sus actividades.

Este proyecto investigativo, tiene factibilidad de realización ya que contará con asesoría indispensable para su adecuado desarrollo, además de la aceptación y

total apertura de los representantes legales del personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato.

En cuanto al impacto que la investigación genera y el aporte a la misión de la Universidad Técnica de Ambato, es fomentar el desarrollo de competencias técnicas, conductuales y universales del personal administrativo y trabajadores de la institución, mediante un adecuado desarrollo del proceso de capacitación en cada una de sus fases; el aporte que se desarrolla en la visión se ejecuta mediante el fortalecimiento y posicionamiento de la Universidad Técnica de Ambato en base a una organización con personal calificado que permita atender los requerimientos y necesidades de los usuarios internos y externos.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar cómo influyen los planes de capacitación del personal administrativo y trabajadores en la Gestión Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Describir los efectos de los planes de capacitación del personal administrativo y trabajadores en la Gestión Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato.
- Analizar el aporte de las temáticas de los planes de capacitación en el desempeño de actividades del puesto de trabajo del personal administrativo y trabajadores.
- Determinar si los planes de capacitación planificados mejoran la Gestión Administrativa de Universidad Técnica de Ambato.
- Proponer una alternativa de solución que permita reestructurar el proceso de capacitación para mejorar la Gestión Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

Después de hacer una revisión de las fuentes de información disponibles, bibliotecas físicas y digitales de las universidades: Universidad de Las Américas, Universidad San Francisco de Quito, Universidad Tecnológica Indoamérica, no se tiene conocimiento de estudios que guarden relación directa con el desarrollo de este proyecto para la realidad y objeto de estudio que nos ocupa.

Revisados los trabajos de investigación en las diferentes bibliotecas de las universidades: Universidad Técnica de Ambato, Universidad Central del Ecuador, Pontificia Universidad Católica del Ecuador que guardan relación con el desarrollo de este trabajo de investigación, se presentan los siguientes antecedentes:

Para Arellano (2013), en su tema de investigación titulado “CAPACITACIÓN CONTÍNUA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE TUNGURAHUA”, concluye:

- Con base en el análisis realizado dentro del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua se puede concluir que es imperioso determinar las necesidades de capacitación profesional de los empleados de la institución, especialmente en lo referente a la capacitación.
- El Departamento de Recursos Humano de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua, debe priorizar el talento humano, motivándolos, coordinando y planificando, planes de capacitación continua.

- Del diagnóstico del grado de eficiencia y eficacia de los empleados del área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua, cada uno se siente capacitado para desarrollar sus funciones habituales, sin embargo, también se ha determinado la necesidad de capacitación continua que definitivamente elevará su grado de eficiencia y eficacia.
- La entidad no cuenta con programas de capacitación continua, por lo cual se presenta problemas en el desempeño laboral, el personal no se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo, porque no cuenta con las herramientas administrativas necesarias por desconocimiento y falta de actualización.

Para Mera y Yépez (2013), en su tema de investigación titulado “REALIZACIÓN DE UNA DETECCIÓN ESTRATÉGICA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS PARA EL PERIODO 2013” concluye que:

- Cuando la capacitación no está planificada y organizada para cumplir unos objetivos específicos pierde su valor estratégico. Ya que la incidencia de la misma y los resultados que genera en los trabajadores no puede ser medida, por lo que es muy probable que su eficacia y eficiencia sean bajas al no estar alineada con el plan estratégico y los objetivos de la organización.
- La falta de adaptación de la formación impartida a las características y necesidades específicas de los participantes y de la empresa trae como consecuencia la baja trazabilidad de su impacto en la organización, su escasa utilidad, y finalmente el deterioro de la imagen de los procesos de formación que llegan a ser vistos como una pérdida de tiempo, un gasto improductivo, una imposición, entre otros.
- La capacitación debe ser concebida entonces como un proceso continuo y planificado, sistemático, proveniente de un análisis técnico

responsable, que conlleva a la toma de decisiones y objetivos que consideran tanto el aspecto individual, desde la perspectiva de desarrollo personal, como el organizacional, en el sentido de que la formación debe responder a las demandas y requerimientos de la empresa, sean estos inmediatos o con proyección a sus necesidades futuras.

- En consecuencia, como parte de este sistema de funcionamiento permanente, la Detección de Necesidades de Capacitación se vuelve una fase neurálgica, que requiere especial atención, porque de un correcto análisis, evaluación y determinación de necesidades se deriva el proceso de planificación de la formación, la aplicación del mismo, y finalmente su pertinencia y nivel de efectividad
- En la Administración Tributaria el proceso de capacitación es uno de los principales pilares para respaldar la labor institucional y conseguir las metas de gestión y recaudación propuestas por el gobierno. Es por esta razón que la detección de necesidades de capacitación debe tener un componente estratégico que permita evidenciar un aporte concreto que garantice una aplicación técnica de los conocimientos y el desarrollo efectivo de competencias, las cuales aportarán al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para Molina (2016), en su tema investigativo titulado “ESTUDIO DE LA CORRELACIÓN EXISTENTE ENTRE EL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN Y LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS ODONTÓLOGOS Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO, DISTRITO 05D06 SALCEDO-SALUD” concluye que:

- La evaluación de desempeño laboral debió ser empleada como técnica para detección de necesidades de capacitación, posteriormente estas necesidades debieron ser tomadas en cuenta para la elaboración del plan anual de capacitación del período 2015 y, a su vez, las

capacitaciones planificadas, programadas y ejecutadas debieron ser parte guía en la elaboración de indicadores contemplados en la nueva evaluación de desempeño laboral, todo lo antes mencionado no se efectuó, por lo tanto, en el Distrito de Salud 05D06 Salcedo no se cumple con lo estipulado en la normativa vigente respecto a los subsistemas: Formación-Capacitación y Evaluación de Desempeño, en donde como observamos se establece que la gestión de los dos deben cohesionarse para mejorar uno al otro.

- La presente investigación permite concluir que en el Distrito no se consideran las necesidades individuales de capacitación. Los eventos internos ejecutados no se contemplaron en la planificación y son justificados con necesidades institucionales, esta situación ha derivado en no promover motivación y desarrollo individual en los odontólogos, lo que sustentaría la posición de estos: el considerar que las capacitaciones institucionales recibidas no están acorde a sus competencias, habilidades y destrezas para su perfil profesional, sin ser potencializadas con capacitación periódica.
- No existe una evaluación de la efectividad de los procesos estudiados, y por lo tanto no existe un plan de mejoramiento para la gestión del plan anual de capacitación y la evaluación de desempeño, con la finalidad de convertirlos en estrategias efectivas.
- La gestión del plan anual de capacitaciones y la evaluación de desempeño laboral tiene un impacto muy alto en el desarrollo organizacional del Servicio de Odontología del Distrito de Salud 05D06 Salcedo, constituyendo elementos importantes para mejorar la Gestión del talento humano integrado.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

La presente investigación se basa en el paradigma crítico, es decir no es solo un proceso lógico, sino un concreto proceso que “se caracteriza por ser emancipador, ya que invita al sujeto a un proceso de reflexión y análisis sobre la sociedad en la



que se encuentra implicado y la posibilidad de cambios que el mismo es capaz de generar” Melero Aguilar (2011).

Propositivo, por constituirse un problema social, la crítica, se evidencia en los planes de capacitación instaurados para las diferentes áreas administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, permitiendo formular alternativas de reestructuración en dichos planes con la finalidad de formar de manera integral al colaborador y permitir su crecimiento tanto individual, colectivo y laboral, generando desarrollo institucional.

### **2.3 Fundamentación legal**

Para el desarrollo de la presente investigación se toma como fundamentación legal lo establecido en la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008), donde se publicó en el Registro Oficial No. 449, del 20 de octubre del 2008. Reformada por el referéndum y consulta popular de 7 de mayo de 2011, publicadas en el Suplemento del Registro Oficial No. 490, del 13 de julio de 2011, en el cual se establece en su Art.27:

“La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico en el marco del respeto a los derechos humanos, estimulará el sentido crítico, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar”.

También manifiesta en su Art.39 que:

“El Estado reconocerá a las y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país y les garantizará la educación... el Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas con énfasis a la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento”

En las Sección Tercera, Servidoras y Servidores Públicos Art. 234 determina que:

“El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y

la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado”

Dentro de lo que establece la LEY ORGÁNICA DEL SERVIDOR PÚBLICO (LOSEP), se determina en sus artículos 69, 70, 71, 72 respectivamente lo siguiente:

“Art. 69.- De la Formación de las y los servidores públicos. - la formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo. La formación no profesional se alinearán también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir”

“Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir”

“Art. 71.- Programas de Formación y Capacitación. - para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN.”

“Art. 72.- Planeación y Dirección de la capacitación. - El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley”

De acuerdo al Reglamento de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa en su Título IV DEL SISTEMA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, Capítulo IV, DE LA CAPACITACIÓN en sus artículos 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, manifiestan de manera expresa:

“Art. 91.- Se entiende por capacitación o adiestramiento, el proceso sistemático y permanente orientado a la adquisición o actualización de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes y comportamiento tendientes a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones públicas”.

“Art. 92.- La capacitación de servidores públicos se desarrollará con sujeción a las políticas, métodos y procedimientos establecidos por el Director Nacional de Personal”.

“Art. 93.- El servidor que participe en eventos de capacitación, estará obligado a presentar periódicamente a la autoridad nominadora o cuando ésta lo requiera durante el curso, los informes y certificados que acrediten su aprovechamiento, los mismos que, de no ser satisfactorios, ocasionarán la suspensión de la licencia”.

“Art. 94.- La Dirección Nacional de Personal efectuará el seguimiento de los servidores públicos que se encuentren en comisión de servicios para estudios en el exterior y exigirá el cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 107 de la Ley”.

“Art. 95.- En el evento de incumplimiento de la obligación establecida en el Art. 107 de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, la Dirección Nacional de Personal solicitará la destitución que causará la inhabilidad prevista en el Art. 115 de la Ley”.

“Art. 96.- La Dirección Nacional de Personal y las instituciones públicas, podrán requerir la colaboración de los servidores públicos como instructores, para desarrollar los programas de capacitación”.

“Art. 97.- Los servidores públicos que, por sus conocimientos y experiencia, sean requeridos para colaborar en calidad de organizadores, profesores o instructores en eventos de capacitación auspiciados por la Dirección Nacional de Personal, tienen derecho a percibir honorarios por su trabajo, de acuerdo a la respectiva escala que fije el Ministro de Finanzas y Crédito Público a propuesta de la Dirección Nacional de Personal”.

En dependencia de la LEY ORGÁNICA DE LA EDUCACIÓN (2011) con publicación en el Registro Oficial N. 417 de 31 de marzo del 2011, manifiesta en su Art.3, literal r:

“La potenciación de las capacidades productivas del país conforme a las diversidades geográficas, regionales, provinciales, cantonales, parroquiales y culturales, mediante la diversificación curricular; la capacitación de las personas para poner en marcha sus iniciativas productivas individuales o asociativas; y el fortalecimiento de una cultura de emprendimiento”.

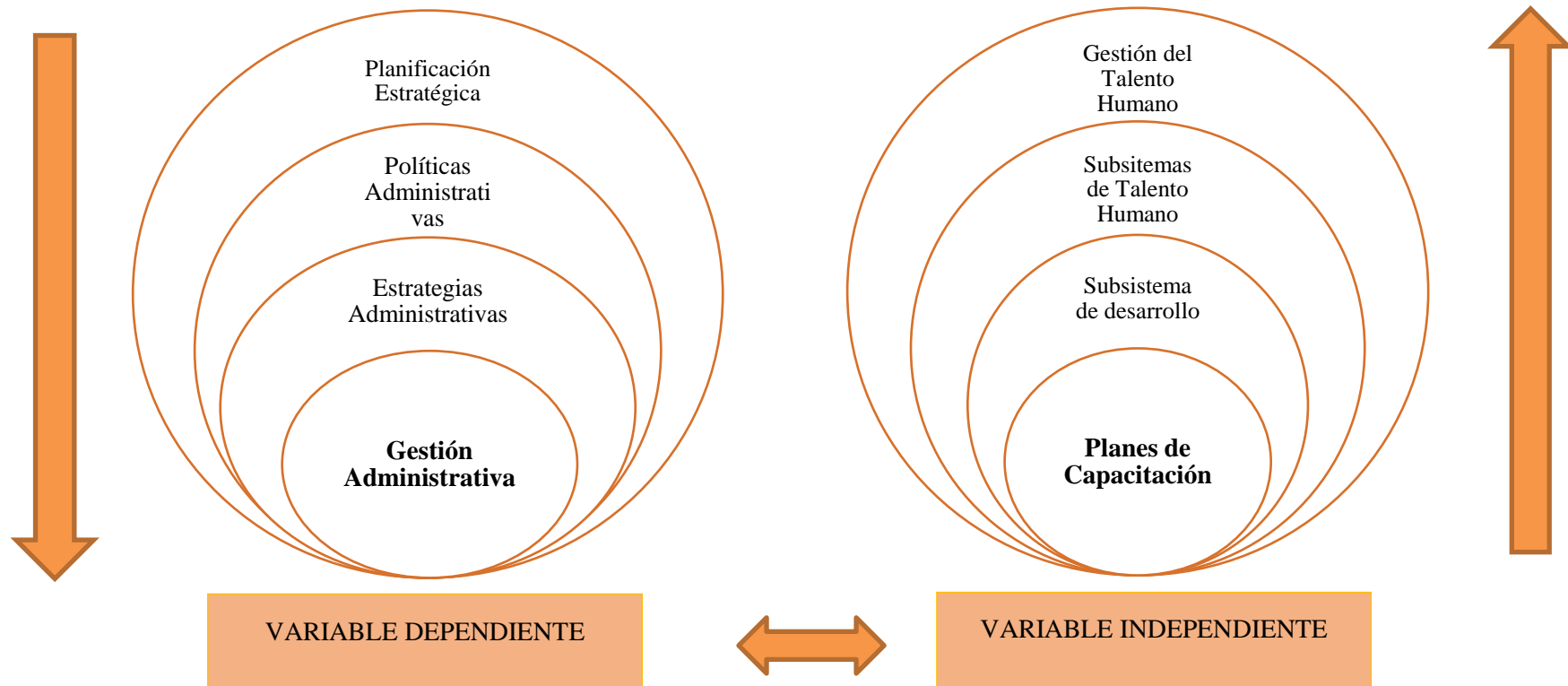
Acorde a la LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (2010), en el REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO HUMANO en su CAPÍTULO I, en el Art. 122 manifiesta:

“Orientación de la carrera del servicio público. - Se orienta a promover, atraer, motivar, mejorar y retener a las y los servidores públicos que demuestren las competencias más adecuadas; permitir su estabilidad y promoción; y, elevar los niveles de eficiencia del Servicio Público”.

De igual manera en su Art. 195 determina:

“De la formación y capacitación.- El subsistema de capacitación y formación para el sector público constituye el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para regular los estudios de carrera del servicio público para alcanzar capacitación, destrezas y habilidades, que podrían realizar las y los servidores públicos acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de una organización, y que aseguran la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, su planificación y los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo”.

## 2.4 Categorías fundamentales

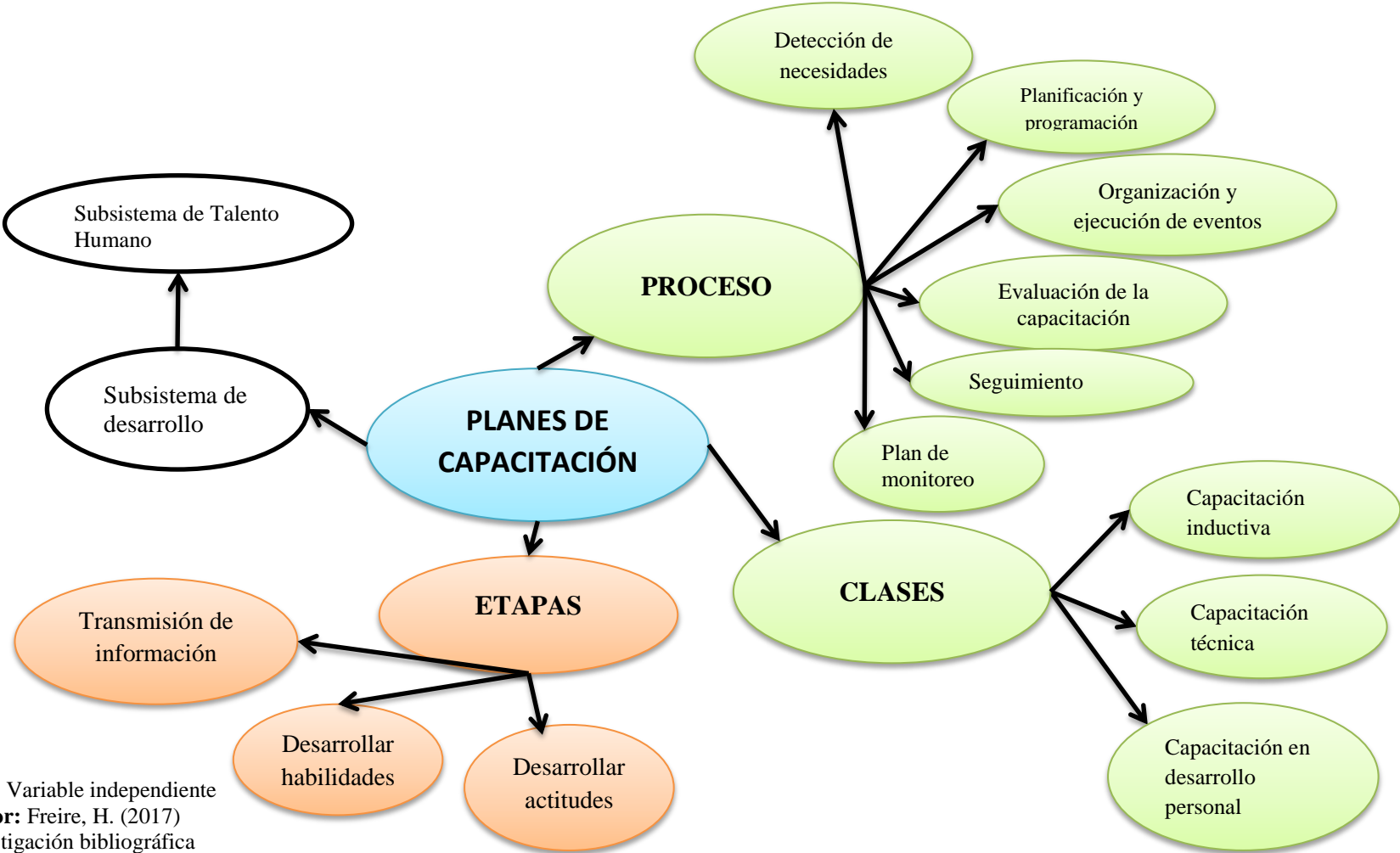


**Gráfico N° 2:** Categorías fundamentales

**Elaborado por:** Freire, H. (2017)

**Fuente:** Investigación bibliográfica

**Variable independiente**



**Gráfico N° 3:** Variable independiente  
**Elaborado por:** Freire, H. (2017)  
**Fuente:** Investigación bibliográfica

Variable dependiente

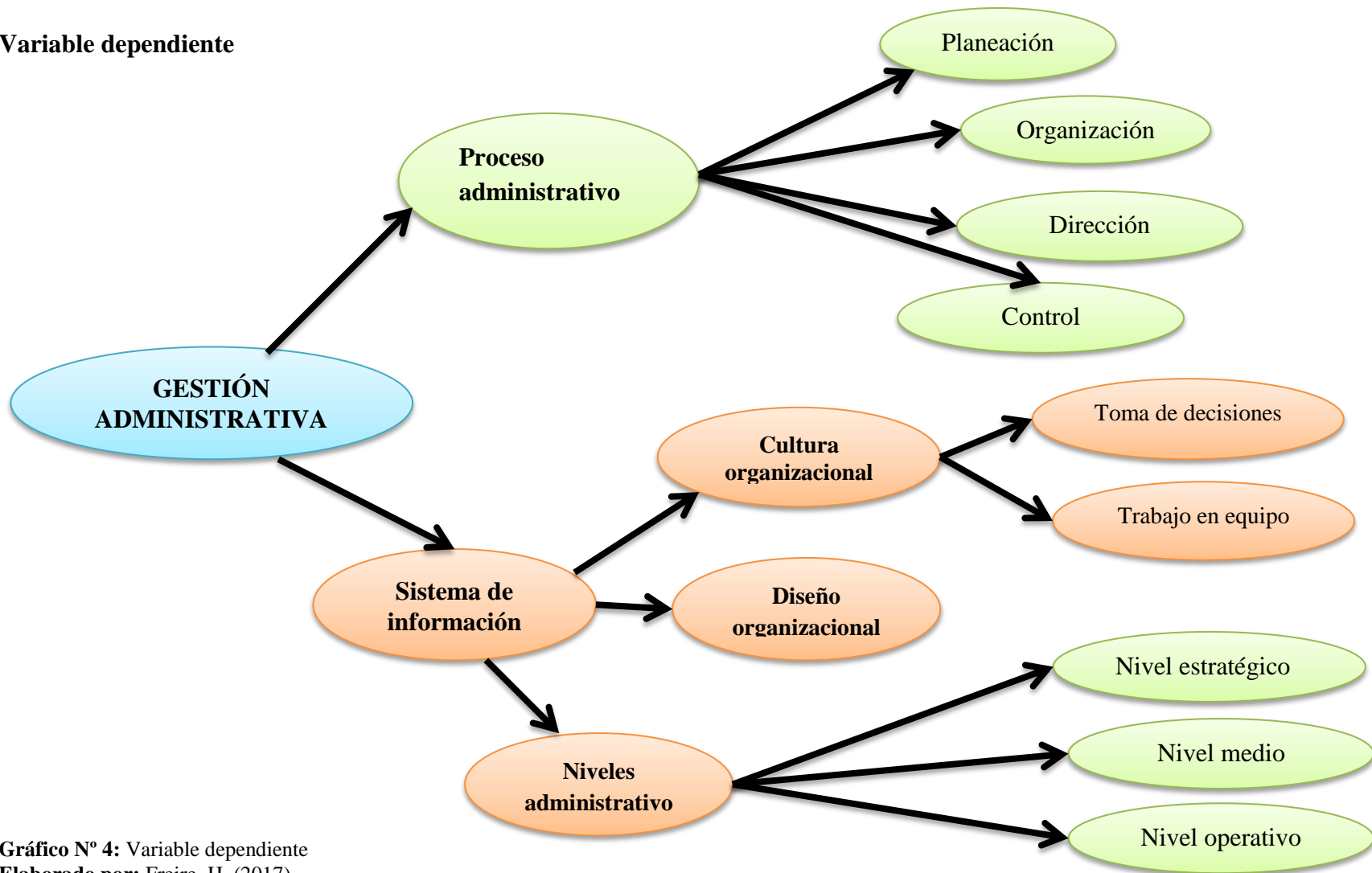


Gráfico N° 4: Variable dependiente  
Elaborado por: Freire, H. (2017)  
Fuente: Investigación bibliográfica

## **Conceptualización de variables**

### **Planificación estratégica**

Bajo la perspectiva de Acosta y Pérez (2013) definen la planeación estratégica como “el proceso a través del cual los encargados en tomar decisiones dentro de una empresa u organización consiguen, procesan y analizan información sea esta interna o a su vez externa; con la finalidad de evaluar el momento actual de la organización así como también su estado de competitividad con la finalidad de anticipar a situaciones futuras y decidir sobre el direccionamiento de la organización en relación con el futuro venidero.

Por otro lado, la planificación estratégica constituye un proceso en el cual se delimitan los objetivos, programas de trabajo, estrategias, presupuestos, y acciones concretas, en dos niveles: formulación e implementación. Bajo esta perspectiva, se podría argumentar también que esta actividad representa un proceso de evaluación permanente sobre la filosofía y naturaleza empresarial, en el que se definen planes a corto y largo plazo, también se identifican metas y posteriormente se evalúan los recursos con los que se dispone para alcanzar los objetivos previamente establecidos (Valenzuela, López, & Moreno, 2015).

En definitiva, la planificación estratégica representa una herramienta indispensable para los diferentes negocios que existen en la actualidad, misma que puede ser utilizada para enunciar estrategias tomando en cuenta las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las diferentes organizaciones donde se requiera esta herramienta, bajo estas características, las fuerzas externas pueden estar representadas por personas, avances de tipo tecnológico, regulaciones gubernamentales, cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, evolución de la economía aspectos que ponen a prueba el talento organizacional y la capacidad de respuesta ante la inminente presencia de estas fuerzas. En la actualidad, dentro de la órbita empresarial esta herramienta representa una de las más impertinentes dentro del área administrativa antes de tomar cualquier tipo de



decisión en relación a proyectos y programas o simplemente relacionado con la organización misma dado que su finalidad recae en la mejora de la capacidad de respuesta ante los cambios inesperados del entorno.

### **Políticas Administrativas**

Bajo la perspectiva de Rodríguez (2010) define a las políticas como “una orientación verbal, escrita o implícita, que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general, de la cual se desenvuelve la acción administrativa” (p. 2012).

Por otro lado, Calzada (2013) establece que las políticas administrativas constituyen “declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en relación a la toma de decisiones” (p. 3).

Bajo estas características y de acuerdo a Calzada (2013) a continuación se enuncian las principales características de las políticas administrativas:

- a) Se enuncian con un cierto grado de flexibilidad, además son dinámicas y elásticas y necesariamente necesitan de una interpretación para su posterior uso o aplicación.
- b) Pueden fundamentarse en una disposición específica, transformándose en normas.
- c) Son declaraciones globales para efectuar tres funciones: inspirar, interpretar y suplir normas.
- d) Normalmente estas políticas son formuladas en los niveles altos de la organización.
- e) Constituyen un instrumento de descentralización de la autoridad
- f) Proporcionan y aligeran la toma de decisiones en la organización.
- g) A mayor número de políticas, mayor eficiencia en el trabajo.
- h) Establecen el nivel donde se deben tomar acciones.

- i) Tienden a ser amplias, dejan un espacio abierto para que existan criterios de otras personas.
- j) Necesariamente, estas políticas tienen que ser consistentes.

En consecuencia, una política establecida de manera acertada, ayuda en gran medida a la parte administrativa de una empresa a llevar a cabo una acertada acción administrativa, es decir, el gerente para ejecutar una planificación eficiente, necesariamente debe tener procedimientos y políticas para realizarlo adecuadamente. Bajo estas características, las políticas representan aquellas posibilidades y limitaciones que se pueden monitorear dentro de la acción administrativa, además ayuda en gran medida a mantener aquellos eventos enmarcados en los límites que inicialmente establecen los planes (Rodríguez Valencia, 2015).

### **Estrategias Administrativas**

Según lo establecido por Bojorquez y Pérez (2014) una estrategia constituye “en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento” (p. 6).

Así mismo Mintzberg y Quinn como se citó en Bojorquez y Pérez (2014) definen la estrategia como un modelo o patrón de decisiones que ayuda a determinar y consecuentemente revelar los propósitos, objetivos o metas de una empresa u organización; de tal forma que dicho modelo genera los principales planes y políticas para poder cumplir con estos objetivos; además, también define la órbita de negocios que desea una empresa, es decir, establece la clase de organización económica y humana que es en la actualidad o que pretende ser en el futuro, por otro lado, precisa también la naturaleza de las contribuciones sean estas de tipo económicas y no económicas, que pretende entregar a sus actores (empleados, accionistas, clientes y comunidad en general de ser el caso).

Finalmente, bajo la perspectiva de Matelli (2010) la estrategia se encuentra directamente asociada con la forma de conocimiento direccionada a la indagación de como satisfacer ciertos objetivos de forma acertada, mediante el uso de diferentes recursos. Dicho, en otros términos, esta relación dialéctica determinada entre medios y fines desencadena en un propósito, una resolución o simplemente un diseño.

### **Gestión Administrativa**

Según Ramírez, Ramírez, y Calderón (2017), la gestión administrativa se define como:

“la puesta en marcha de cada uno de los procesos de la Administración; siendo estos: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de las diferentes actividades de una empresa u organización; en otros términos, las acciones y toma de decisiones acertadas y oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se fundamentan en los procesos” (p. 5)

La gestión administrativa se encamina directamente al cumplimiento de los objetivos institucionales mediante la aplicación de las etapas de la administración, en búsqueda de la mejora en los procesos, la eficiencia y optando por la optimización de los recursos, además de incentivar la cultura de la calidad y la proactividad en pro del desarrollo de la organización (Dimas, Palomares, Torres y Escamilla, 2013)

Por otro lado, la gestión administrativa se encarga de que el proceso administrativo se realice de la forma más eficiente y eficaz posible, para esto necesariamente hay que cumplir con una serie de cuestiones que a continuación se describen.

**El proceso ha de ser oportuno:** es decir, no han de producirse demoras en otros departamentos como consecuencia de una inadecuada gestión administrativa de la empresa.

**El proceso ha de minimizar los costes:** para ello se buscarán la simplificación y la utilidad de la información generada.

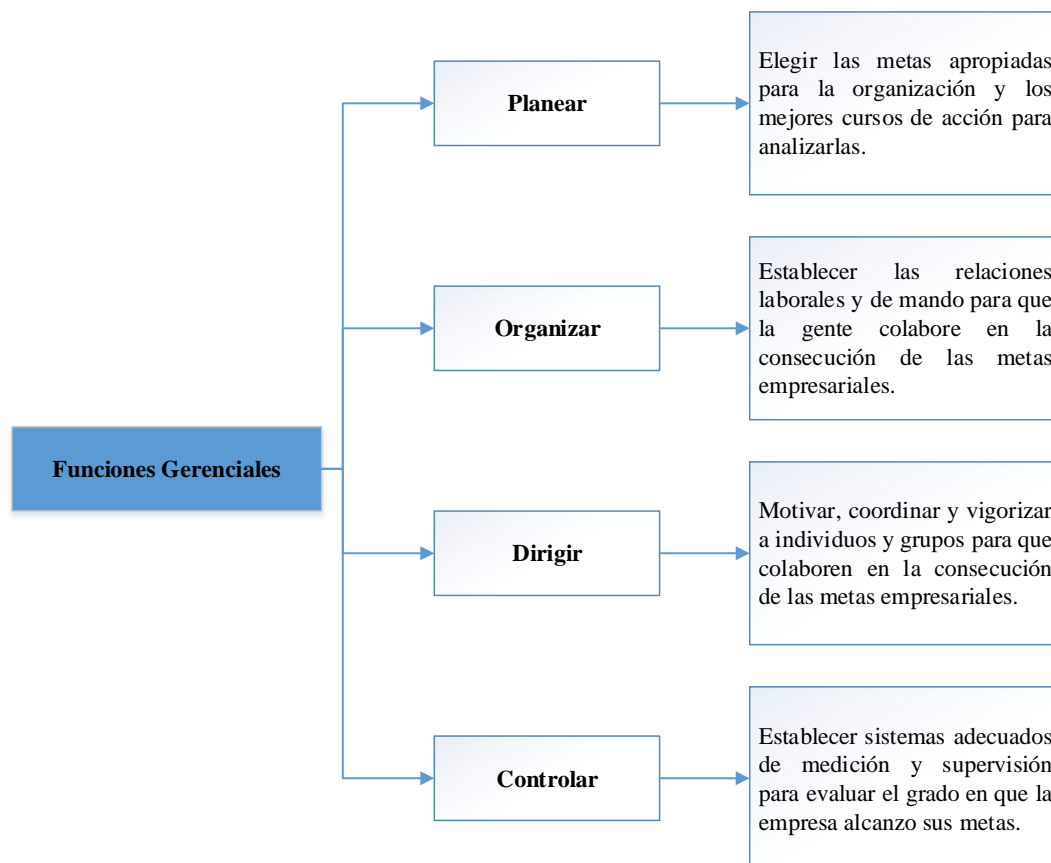
**El proceso ha de ser riguroso y seguro:** tanto en el contenido de la información como en la confidencialidad de los datos (Caldas & Reyes, 2017).

A partir de aquello, las distintas áreas funcionales o departamentos de la organización ejecutarán varios procesos administrativos. Sin embargo, el proceso ha de estar estandarizado, dado que, al ejecutarse de forma frecuente, en el día a día de la organización, cuanto más asociada se encuentre el proceso diario a la gestión administrativa y mayor sea dicha estandarización, más se reducirán los costes en términos económicos y de tiempo (Caldas & Reyes, 2017).

### **Proceso administrativo**

Se conoce como proceso administrativo porque dentro de las diferentes empresas se sistematiza una serie de acciones fundamentales para la consecución de objetivos: en primer lugar, éstos se fijan, posteriormente se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y finalmente se verifica el cumplimiento de los objetivos trazados (Blandez Ricalde, 2014).

El trabajo de la administración constituye en ayudar a la empresa a hacer el mejor uso de sus recursos disponibles para alcanzar o lograr sus metas dentro del ámbito o mercado en el cual se compite o se desenvuelve, todo esto ejecutando las cuatro funciones gerenciales más importantes, a continuación, dentro de la siguiente figura se detallan cada uno de ellos.



**Gráfico N° 5:** Las cuatro funciones de la administración

**Fuente:** Adaptado de Jones, G. y George, J. (2013) “Administración Contemporánea”, México D.F., Mc Graw Hill.

**Elaborado por:** Freire, H. (2017)

## Planeación

La primera función gerencial constituye la planeación que constituye un proceso que utilizan los administradores con la finalidad de identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción más convenientes. Bajo estas características, se pueden identificar pasos dentro del proceso de planeación y estos se resumen en los siguientes: 1) decidir que metas perseguirá la empresa u organización, 2) decidir que cursos de acción se emprenderán para lograr o alcanzar esas metas y 3) decidir cómo serán distribuidos los diferentes recursos para conseguir las metas de la empresa. En consecuencia, a lo manifestado, el proceso de planeación determina qué tan eficiente y eficaz es la empresa u organización en las diferentes actividades o acciones que realiza (Jones y George, 2013).

## **Organización**

La segunda función gerencial recae en la organización y este constituye un proceso con el que los gerentes o administradores fijan una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la empresa cooperan o interactúan para alcanzar las metas que tenga la organización. Bajo estas consideraciones, la organización se resume en la agrupación de las personas en los diferentes departamentos, de acuerdo con las actividades laborales que desempeñan. Al organizar, los encargados de la administración trazan líneas de mando y responsabilidades entre individuos y grupos, además deciden cual es la mejor forma de coordinar los recursos de la empresa, específicamente los recursos humanos (Jones y George, 2013).

## **Dirección**

Bajo la perspectiva de Jones y George (2013) el término dirigir puede ser definido como “articular una visión clara, y revigorizar y facultar a los miembros de la empresa para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización” (p. 12).

## **Control**

Finalmente, el control constituye la última función gerencial y el resultado de este proceso es la capacidad para medir el desempeño con exactitud y regular la eficiencia y la eficacia de la institución. Por otro lado, para ejercer el respectivo control, los encargados de la administración deben decidir qué metas medirán, posteriormente tienen que diseñar sistemas de información y control que les proporcionen los datos que necesitan para evaluar el desempeño. Finalmente, la función de control tiene una particularidad pues permite a los administradores evaluar su propio desempeño en cuanto a las demás funciones gerenciales con la posibilidad en firme de tomar medidas correctivas que ayuden a mejorar su gestión (Jones y George, 2013).

## **Sistema de información**

Definir un sistema de información resulta complejo. Para una organización, de acuerdo con Araya (2015) “un sistema de información, constituye uno de los elementos de mayor complejidad con los que puede trabajar el ser humano, dado el gran número de variables con las que puede operar”.

Por otro lado, Laudon y Laudon (2013) establecen que “un sistema de información constituye un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una institución”.

Bajo estas características, los sistemas de información son esenciales para las instituciones que trabajan con información, pues se convierten en una herramienta indispensable para una gestión eficaz.

## **Cultura organizacional**

La cultura organizacional en una empresa representa las aspiraciones, los valores, los principios principales y las prioridades de una empresa u organización. Bajo estas características, en la mayor parte de empresas la cultura organizacional queda reflejada y explicitada mediante el establecimiento de la visión, de la misión, de las metas, y finalmente de los valores de la empresa (Fernández Alarcón, 2014).

## **Toma de decisiones**

Según Laudon y Laudon (2013) estiman que la toma de decisiones constituye uno de los roles que representa el mayor reto para los administradores. Bajo este contexto, los sistemas de información han ayudado en gran medida a los administradores a comunicar y repartir la información; sin embargo, han facilitado poca ayuda para la toma de decisiones administrativas.

## **El proceso de la toma de decisiones**

De acuerdo con la perspectiva de Laudon y Laudon (2013) la toma de decisiones se puede clasificar en relación al nivel organizacional, es decir, a nivel estratégico, administrativo y operativo. Bajo este contexto, el primer nivel determina las metas, los recursos y las políticas a largo plazo de la empresa. El segundo nivel se refiere principalmente a la forma eficiente y eficaz de utilizar los recursos. Finalmente, el tercer nivel determina cómo realizar las tareas específicas por los encargados de las decisiones estratégicas.

## **Etapas de la toma de decisiones**

La toma de decisiones tiene varias actividades. De acuerdo a lo manifestado por Laudon y Laudon (2013) establece cuatro etapas diferentes para la toma de decisiones: inteligencia, diseño, selección e implementación.

La **inteligencia** consiste en identificar y entender los problemas que se presentan en la organización (por qué ocurre un problema, dónde y cuáles son sus efectos). Los sistemas de información gerencial tradicionales que suministran una gran variedad de información detallada pueden ayudar a identificar problemas, especialmente si los sistemas reportan excepciones.

Durante el **diseño**, el individuo genera posibles soluciones para los problemas. Los sistemas de apoyo a la toma de decisiones más pequeños son ideales en esta etapa de la toma de decisiones porque trabajan sobre modelos sencillos, es posible desarrollarlos rápidamente y pueden operar con datos limitados.

La **selección** consiste en elegir entre alternativas de solución. Aquí el encargado de la toma de decisiones podría necesitar un sistema de apoyo a la toma de decisiones más grande para obtener datos más extensos a partir de varias alternativas y modelos complejos, o bien, herramientas de análisis de datos para recabar todos los costos, consecuencias y oportunidades.

Durante la **implementación** de la solución, cuando la decisión se pone en práctica, los gerentes pueden utilizar un sistema que elabore informes de rutina sobre el progreso de una solución específica. Los sistemas de apoyo



pueden abarcar desde sistemas de información gerencial con características avanzadas hasta sistemas mucho más pequeños.

### **Trabajo en equipo**

Al momento que los empleados se reúnen y satisfacen ciertas necesidades se genera una estructura que tiene un sistema sólido de interacciones dando inicio a lo que se conoce como equipo de trabajo. A partir de ello, dentro de esta estructura se generan eventos y se desarrollan ciertos procesos, como por ejemplo la cohesión del equipo, el surgimiento del liderazgo, la uniformidad de sus piezas, patrones de comunicación, etc., aunque las operaciones que despliega un equipo en gran medida descansan en la conducta de sus integrantes, lo que conlleva a considerar que la naturaleza de las personas impone situaciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo (Arellano, 2013).

Por otro lado, bajo otra perspectiva el “trabajo en equipo no solamente significa trabajar juntos. Más bien representa toda una filosofía organizacional, dado que constituye una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las organizaciones han descubierto durante los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de verdad con los objetivos anteriormente establecidos por la organización (Grupo Planeta Spain, 2014)

### **Diseño organizacional**

La organización representa el medio principal para ejecutar un trabajo productivo y conseguir beneficios económicos dentro de una institución, por otro lado, el diseño organizacional se convierte en un recurso importante por medio del cual los individuos satisfacen sus necesidades de afiliación social y realización personal. Bajo este contexto Castellanos y Catellanos (2013) establecen el diseño organizativo como el “proceso por el cual los directivos construyen, evalúan y modifican la organización formal con el propósito de facilitar la realización de las tareas o actividades necesarias para la consecución de los objetivos establecidos de una manera eficaz y eficiente” (p. 24).

Por otro lado, Robbins (1990) manifiesta que el diseño organizativo “se enmarca en la construcción y el cambio de una estructura organizativa para lograr los objetivos empresariales”. Por su parte, Castellanos y Castellano (2013) proponen el diseño organizativo como “la determinación de la estructura orgánica que es más apropiada para la estrategia, la tecnología, el personal y las tareas de la organización”.

### **Unidades administrativas**

Las unidades administrativas representan las áreas responsables del diseño, ejecución, control, evaluación de la misión y visión de cada empresa o institución, las mismas son encajadas en la alta dirección como elemento principal del éxito encargadas de la gestión administrativa (Ramírez, Ramírez, & Calderón, 2017).

Las unidades administrativas varían según la naturaleza y razón social de la empresa en el presente desarrollo de la literatura se enfocará a explicar científicamente como son las unidades administrativas de las instituciones públicas.

### **Jerarquía**

#### **Los niveles administrativos o jerárquicos de decisión**

Las empresas se pueden dividir en tres niveles en función de las responsabilidades de sus trabajadores, así pues, se identifican los niveles estratégico, medio y operativo.

El trabajo del nivel de operaciones es el más fácil de estudiar, ya que todas las decisiones usan reglas establecidas que ofrecen respuestas deterministas. Es por este motivo que el estudio de las necesidades de las personas situadas al nivel de operaciones es muy sencillo y rápido. En la mayoría de las ocasiones los procesos de negocio del nivel de operaciones están muy estructurados y documentados por la misma organización, por lo que la recopilación de información a este nivel es muy fiable y rápida.

El nivel de administración media se caracteriza por tomar decisiones a corto plazo en relación a la planificación y al control de los recursos de la empresa. A diferencia de las decisiones del nivel de operaciones, no siempre existen reglas preestablecidas para la toma de decisiones de este tipo, por lo que en ciertas situaciones se produce una gran incerteza en los resultados. Las decisiones del nivel administrativo medio suelen combinar los resultados de reglas preestablecidas con otras técnicas más aleatorias, como sucede en la predicción de recursos necesarios en el futuro.

Finalmente, el nivel estratégico hace referencia a las decisiones a nivel estratégico. Es decir, aquellas decisiones que afectan a la organización a medio y largo plazo y que proporcionan las pautas para las decisiones de los otros dos niveles. Las decisiones a nivel estratégico se caracterizan por ser muy poco estructuradas. A nivel operacional, dos personas que se encuentren en la misma situación tomarán la misma decisión. A nivel administrativo medio, dos personas que se encuentren en la misma situación suelen acabar tomando decisiones similares. Pero a nivel estratégico, dos personas que se encuentren en la misma situación pueden tomar decisiones opuestas, y considerarse que las dos son correctas (Fernández Alarcón, 2014).

Bajo este contexto, estudiar la organización enfocada en estos tres niveles es muy importante para el desarrollo de un sistema de información dado que las necesidades de información, procesos y comunicación en cada uno de estos niveles son muy diferentes. A nivel operacional, las necesidades de información normalmente suelen ser en su mayoría de naturaleza interna y muy repetitiva. Asimismo, existe una gran dependencia de la información presente para el trabajo diario, por lo que suele ofrecerse a tiempo real.

Por otro lado, los administradores de nivel medio necesitan básicamente información interna de la empresa. No obstante, las necesidades de los administradores de nivel medio se centran en información histórica para poder realizar previsiones a corto plazo. Habitualmente, las decisiones de este nivel no son tan repetitivas como las del primer nivel.

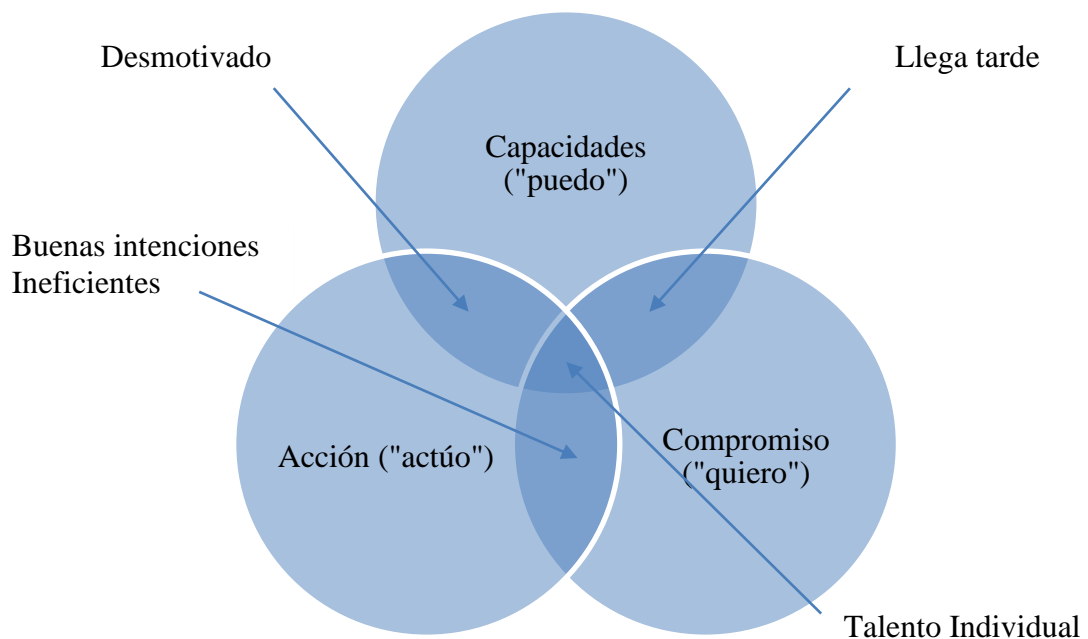
Finalmente, las necesidades de información dentro del nivel estratégico difieren en gran medida a las de los niveles anteriores, dado que los administradores de este nivel necesitan básicamente información en grandes cantidades, la misma que

proviene del entorno acerca de las tendencias de los mercados o a su vez los movimientos de los competidores. Dicho en otras palabras, la información de este nivel se caracteriza por ser predictiva para crear escenarios.

### **Gestión del Talento Humano**

Todos los programas de formación por sobre todo buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de cada uno de los trabajadores que forman parte de la organización. Es decir, constituye, un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo representa un elemento indispensable para la consecución de los objetivos y el mejoramiento de las posibilidades empresariales futuras en términos de competitividad (Mejía-Giraldo et al., 2014).

Talento individual = capacidades + compromiso + acción



**Gráfico N° 6:** Estructura del talento humano

**Fuente:** Adaptado de Mejía, A.; Bravo, M. y Montoya, A. (2013) "El factor del talento humano en las organizaciones"

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

La calidad del servicio de una determinada empresa u organización se enmarca en la posibilidad de mantener el talento humano en una línea temporal prolongada. Es

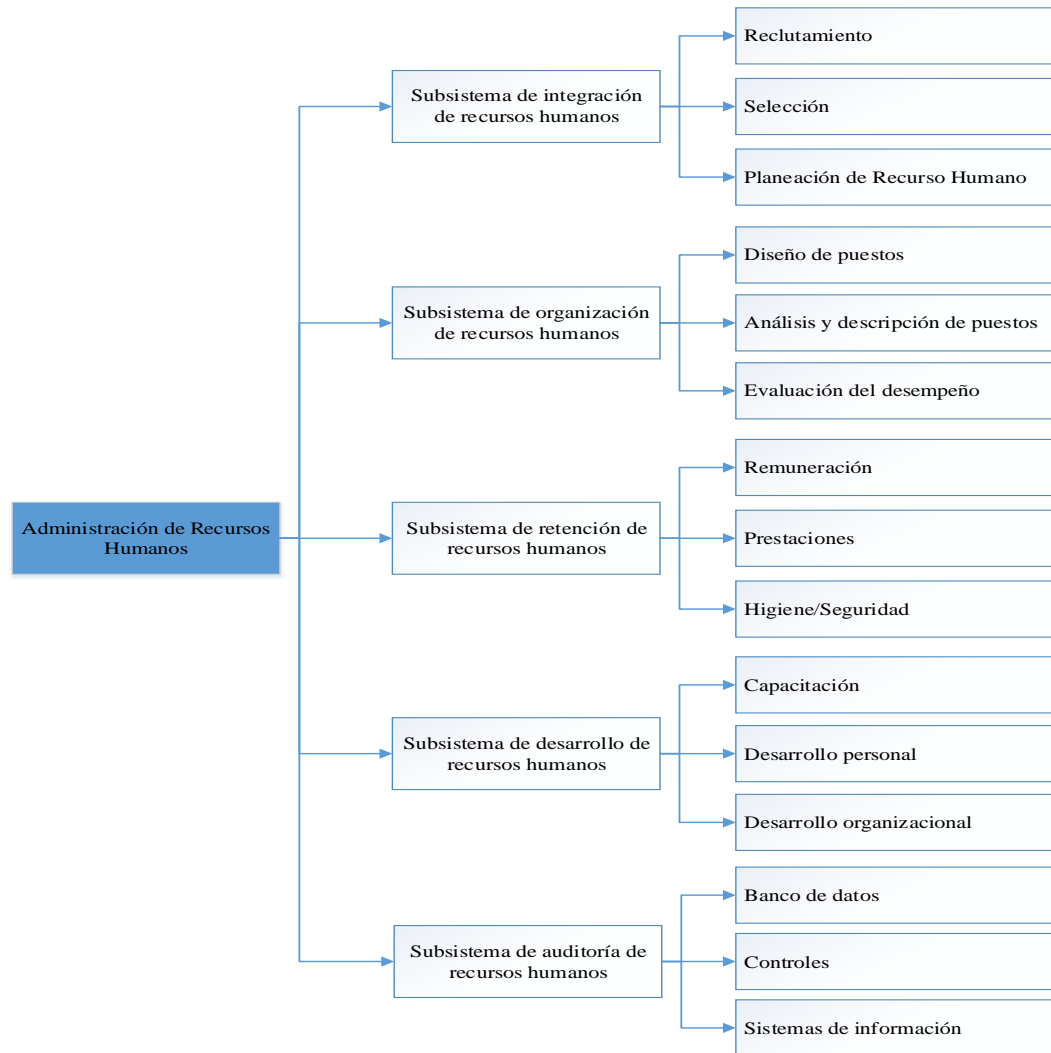
decir, en términos generales algunos factores que influyen en la consolidación del talento humano pueden ser los siguientes:

- La organización del trabajo se describe por el funcionamiento de grupos autónomos, donde predomina la rotación en cuanto a las labores se refiere, es decir, la polivalencia.
- Por otro lado, no existe la separación jerárquica en cuanto a las responsabilidades. Es decir, la organización del trabajo pasa de ser piramidal, a ser un conjunto de redes.
- Esta mayor interconectividad demanda de una organización de los “recursos humanos” fundamentada en la confianza, colaboración y buenas relaciones laborales (Mejía-Giraldo et al., 2014).

En definitiva, el talento humano no podrá desarrollarse de forma espontánea, dado que se requiere de un complejo estructural que ayude a potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral. De esta forma, el objetivo principal de una organización empresarial debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva que desarrolle la institución.

Por otro lado, Fernández (2014) define la gestión del talento humano como: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p. 21).

## Subsistemas de Talento Humano



**Gráfico N° 7:** Administración de recursos humanos

**Fuente:** Adaptado de Chiavenato, I. (2013) “Administración de Recursos Humanos”

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, retención, organización, desarrollo y auditoría de personas. Se puede manifestar que estos procesos están íntimamente interdependientes e interrelacionados. En consecuencia, dicha interacción permite que cualquier cambio que se produzca en cualquiera de estos procesos dicha acción influya sobre las demás, es decir, realimentará nuevas influencias y así continuamente, con lo que produce acomodados y ajustes en todo el sistema. A partir de una visión sistémica, estos cinco procesos pueden ser considerados como subsistemas de un sistema mayor escala (Chiavenato, 2013).

Bajo estas características, estos cinco subsistemas forman parte de un proceso dinámico y global a través del cual las personas o individuos son atraídos por la empresa, integrados a sus diferentes labores, retenidas en la empresa, desarrollados y finalmente evaluadas por la institución. Sin embargo, el proceso global no siempre muestra la secuencia anterior, dado la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que esos cinco subsistemas no se encuentran relacionados entre sí de una forma específica y única. Podría expresarse que estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; dado que varían de acuerdo con la empresa u organización y son dependientes de ciertos factores como: organizacionales, ambientales, humanos, tecnológicos, entre otros. Además también son extremadamente variables y, aunque interdependientes, sin embargo, el hecho de que uno de ellos se desarrolle o cambie en una dirección determinada no significa que los demás también se desarrollen o cambien exactamente en la misma dirección y en la misma medida (Chiavenato, 2013).

### **Subsistema de integración**

Los procesos de integración se encuentran directamente relacionados con el suministro de personas o individuos a la empresa u organización. Es decir, estos procesos son los responsables de integrar los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las diferentes tareas o labores empresariales. Los procesos de integración constituyen la puerta de ingreso de los individuos al sistema organizacional. Es decir, trata de abastecer a la empresa de los talentos humanos necesarios para su correcto funcionamiento en la actividad en la cual se desenvuelve (Chiavenato, 2013).

### **Subsistema de organización**

Por otro lado, el proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la institución de los nuevos miembros (trabajadores), el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto de cada una de estas personas,

es decir, una vez que se haya reclutado y seleccionado al personal idóneo, hay que realizar un proceso de integración de estos individuos con la institución, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño diario. De esta forma, lo que continúa posterior a la integración del recursos humanos es el proceso de organización de las personas dentro de la empresa (Chiavenato, 2013).

### **Subsistema de retención**

La retención de los recursos humanos demanda una serie de cuidados especiales, entre los cuales se destacan por ejemplo los planes de remuneración económica, planes de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo. La remuneración y planes de prestaciones sociales forman parte de un sistema de prestaciones que la empresa otorga a los involucrados directos con el trabajo con la única finalidad de mantenerlos satisfechos y motivados para el desempeño de sus funciones, así como para inducirles a permanecer en ella y a “ponerse la camiseta” (Chiavenato, 2013).

### **Subsistema de desarrollo**

Dentro del apartado de los procesos de desarrollo del recursos humanos se pueden incluir acciones de capacitación, desarrollo organizacional y desarrollo del personal; todas estas actividades representan inversiones que necesariamente debe realizar la empresa en su personal (Chiavenato, 2013).

Bajo esta perspectiva, en las instituciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Así pues, los individuos poseen una gran capacidad para aprender y desarrollar nuevas habilidades, adquirir nuevos conocimientos, captar información, modificar conductas y actitudes, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Así, por ejemplo, las instituciones echan mano de una gran variedad de recursos con la finalidad de desarrollar a los



individuos, otorgarles valor y hacer que cada vez tengan más habilidades y aptitudes para la ejecución de su trabajo.

### **Subsistema de auditorias**

Se puede expresar que las instituciones, empresas u organizaciones no funcionan al azar, sino que su funcionamiento se encuentra asociado o determinado por planes y estrategias que permitirán el logro y la consecución de los objetivos previamente establecidos. Bajo estas características, el subsistema en mención, permite que las distintas partes de la empresa u organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal y se encuentra estructurado por los sistemas de información y auditoria de recursos humanos (Chiavenato, 2013).

### **Capacitación**

De acuerdo con Pardo y Díaz (2014) la capacitación es entendida como uno de los procesos del talento humano que facilita la adquisición y perfeccionamiento de destrezas, habilidades, actitudes y conocimientos en relación a las diferentes actividades laborales, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la empresa para el progreso de su calidad de vida.

Bajo esta perspectiva, la inversión que destinan las empresas u organizaciones a las capacitaciones y para el desarrollo de su talento humano, recae de forma directa en los resultados de la misma, la optimización de los procesos y la imagen que proyecta está dentro y fuera de ella como employer branding, avalando un aprendizaje continuo al desarrollo de los cambios del entorno de la empresa.

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y

adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo, & Montoya-Serrano, 2014).

Según Chiavenato (2008), la capacitación es:

“un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas”. (p. 371)

De esta manera, se puede considerar a la capacitación el génesis del aprovechamiento integral del colaborador, además del camino que conlleva a los individuos a contribuir de manera efectiva en los resultados de la organización. La capacitación reside en una acción totalmente planeada, con base en un conjunto de carencias reales que padece una organización, direccionada a una permutación de las habilidades, actitudes y conocimientos del individuo en su ambiente laboral (Bermudez, 2015).

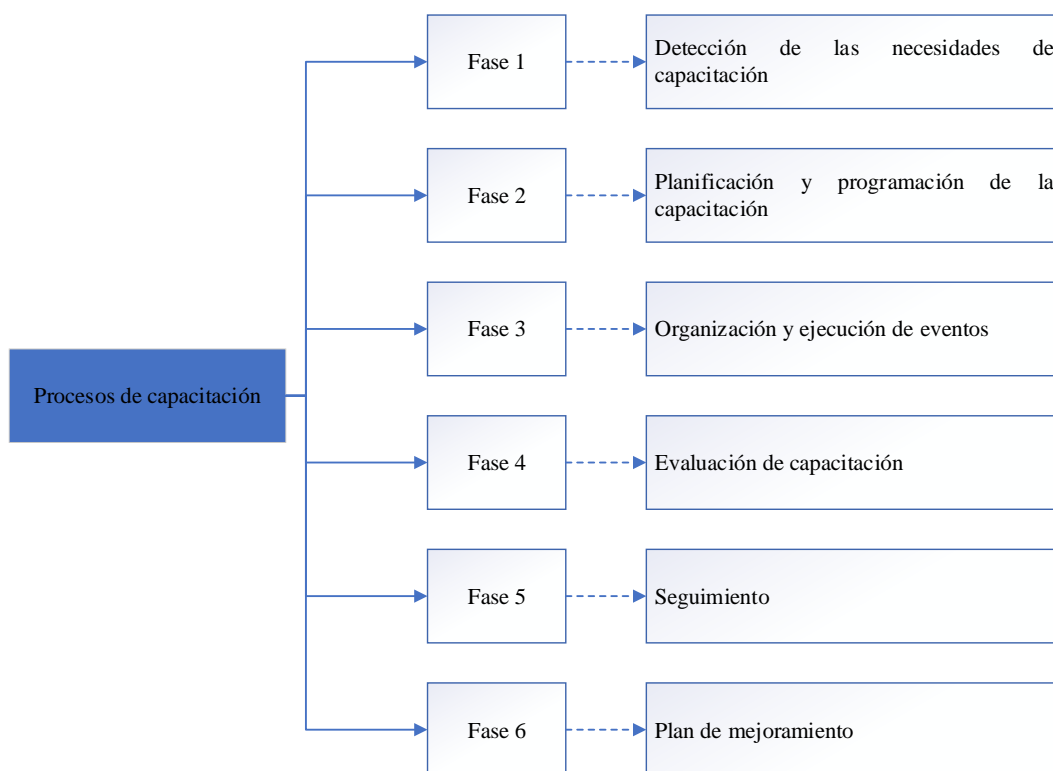
Según Cejas y Acosta (2012), la capacitación se considera a:

“la actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos que se encuentren desarrollando una actividad laboral determinada y más aún conectada al sistema productivo”.

Hasta el momento se ha revisado la bibliografía en relación al tema de gestión, administración, gestión administrativa y capacitación. Sin embargo, la relación entre capacitación y las mejoras a nivel organizacional no se queda ahí, antes de realizar una síntesis de la teoría, revisaremos el enfoque de capital humano que ve a la capacitación como parte del capital humano, y a éste como uno de los factores determinantes de la productividad laboral, los salarios y el bienestar del individuo.

## Proceso

Los procesos de capacitación para que sean eficientes necesariamente deben seguir cuatro fases, a continuación, dentro del gráfico N° 8, se esquematiza cada una de estas fases:



**Gráfico N° 8:** Proceso de capacitación

**Fuente:** Adaptado del Ministerio de Relaciones Laborales (2013) “Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación”.

**Elaborado por:** Freire, H. (2017)

### Detección de necesidades de capacitación

La primera etapa está comprendida por la detección de necesidades. En ella, se toman en cuenta las demandas de la empresa y el personal con respecto a capacitaciones que les lleven a realizar funciones más complejas en el presente o el futuro. Bajo estas características Abarca (2016) establece que la formación es un medio para lograr un objetivo determinado. Es por ello, que el primer paso para alcanzar este objetivo es identificar las necesidades de capacitación en cada empresa. Esto se logra, en primera instancia, al realizar una evaluación profunda y

concienzada del lugar de trabajo por medio de un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Por otro lado, Abarca (2016) establece que el objetivo principal de la detección de necesidades de capacitación se centra en identificar las diferencias entre las capacidades y competencias que poseen cada uno de los trabajadores de la empresa para enfrentar las demandas del mercado. Es decir, esta acción permite reconocer los departamentos o el personal que necesitan ser capacitados y qué tipo de capacitación requieren.

### **Planificación de capacitación**

La segunda etapa consiste en el diseño y elaboración del plan maestro de capacitación propiamente dicho. En esta fase, se establecen claramente los objetivos generales y específicos por cumplir mediante el proceso de capacitación. A partir de ahí, se realiza la planeación operativa, es decir, se define quiénes serán capacitados, por quién y por cuánto tiempo (Abarca, 2016).

### **Programación de capacitación**

Esta fase determina las estrategias necesarias para llevar a cabo las actividades. Por otro lado, también, se establece cuál será la fuente de financiamiento para llevar a cabo dicha actividad (Abarca, 2016).

### **Organización y ejecución de eventos**

La calidad de ejecución dependerá especialmente de la precisión con la que se haya desarrollado las fases previamente establecidas dado que constituye el inicio de la implementación de los planes y/o programas. Dentro de la ejecución de las acciones de capacitación y una vez determinadas las alternativas de ésta, el siguiente peldaño constituye seleccionar las modalidades mediante las cuales se

ejecutará las capacitaciones. Dichas modalidades se refieren específicamente a: seminarios, cursos, talleres o conferencias (Costa & Aguinaga, 2013).

### **Evaluación del proceso de capacitación**

Dentro de esta fase se evalúan los resultados de la capacitación. Esta etapa podría ser considerada como crucial dado que constituye el periodo en el que: primero se le da seguimiento al proceso correspondiente, segundo se determina si los resultados obtenidos son los esperados y finalmente se numeran los aspectos del programa que se deben mejorar o cambiar en el futuro (Abarca, 2016).

### **Seguimiento**

En la fase de seguimiento se plantea la necesidad de conocer el impacto de la capacitación para el logro de los objetivos de la organización, indicando desde la planeación, que se verificará en el desempeño del personal en su propio centro de trabajo, lo que ofrece la posibilidad de rectificar la orientación que llevan los planes y programas de capacitación (Bermúdez, 2015).

Dentro del seguimiento y como parte fundamental se encuentra el identificar el impacto de la capacitación, teniendo en consideración las diferencias entre lo que era y lo que se logró una vez que se ejecutó la acción previamente establecida.

### **Plan de mejoramiento**

Constituye el resultado de un conjunto de acciones, procedimientos y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las empresas u organizaciones para mejorar ciertos aspectos que originen algún tipo de problemática o desarrollo normal de las instituciones (Abarca, 2016).

## Clases de Capacitación

Bajo la perspectiva del Ministerio de Relaciones Laborales (2013) la capacitación se clasifica de la siguiente manera:

**1. Capacitación inductiva:** la capacitación inductiva, es el proceso inicial mediante el cual se proporcionará al nuevo servidor, la información básica que le permita integrarse a su lugar de trabajo.

La Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano es la responsable del proceso inicial mediante el cual se proporcionará al nuevo servidor, la información básica que le permita ingresar a su unidad de trabajo.

La Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano diseñará, elaborará y proporcionará un manual de inducción dividido en dos etapas: 1) Información que contempla, contexto de la administración municipal, organización y estructura de la misma, rol del servidor público, leyes y normas que fundamenta la gestión del servidor público, importancia del buen servicio y la atención al usuario; y, 2) Lineamientos para el contenido de la información inductiva específica de cada unidad y cargo, respecto a sus especificidades: misión, visión, valores, objetivos, estatuto, procesos, estrategia de trabajo.

Se contemplará adicionalmente de acuerdo a la institución, la posibilidad de desarrollar un programa de Coaching para la o el Servidor Público nuevo que será ejecutado por las o los servidores de mayor antigüedad o por quienes dominen la temática en la institución.

**2. Capacitación profesional o técnica:** La capacitación profesional o técnica está directamente relacionada con la especialización y actualización profesional o técnica de los procesos internos, en función de los productos y servicios institucionales y en relación con el puesto de trabajo.

**3. Capacitación en desarrollo personal:** la capacitación en desarrollo personal se refiere a la potenciación y fortalecimiento de las competencias conductuales y las relaciones humanas y motivación para contribuir a un adecuado clima laboral, proporcionar la atención debida y garantizar servicios públicos de óptima calidad.

## **Etapas**

Dentro de las etapas de la clasificación, de acuerdo a la bibliografía consultada se destacan los siguientes apartados:

### **Transmisión de información**

La transmisión de información constituye un proceso que debe ser organizado, planificado y evaluable, un factor indispensable que necesariamente debe ser considerado recae en el grado de compromiso del trabajador con la organización, el resultado de este importante aspecto representa el inicio para propiciar cambios comportamentales y organizacionales evidentes en cada uno de los empleados que conforman la institución o empresa (Torres & Orejuela, 2010)

### **Desarrollar habilidades**

Se entiende como la educación que recibe un individuo para el crecimiento profesional con la finalidad de estimular la efectividad dentro del cargo respectivo. Se puede identificar objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa u organización quiere desarrollar (Garza, Abreu, & Garza, 2013).

### **Desarrollar actitudes**

La actitud es una predisposición positiva o negativa que influye en el comportamiento de la persona. Está conformada por tres componentes: el cognitivo, esto es, las creencias que subyacen en esa actitud; el afectivo, relacionado con sentimientos de aceptación o de rechazo y el intencional que se manifiesta en la tendencia hacia determinado comportamiento (Naranjo, 2010).

## **2.5 Hipótesis**

Los planes de capacitación del personal administrativo y trabajadores influyen en la Gestión Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato.

## **2.6. Señalamiento de variables**

### **Variable Independiente:**

Planes de Capacitación

### **Variable Dependiente:**

Gestión Administrativa



## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

La presente investigación expone un enfoque cuali-cuantitativo, a continuación, se detalla cada uno de estos enfoques bajo la perspectiva de diferentes autores:

#### **Enfoque cualitativo**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) “el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes” (p. 121).

Es cualitativo porque contribuye a la descripción de las cualidades de un determinado fenómeno, además trata de buscar un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad, es decir buscar la percepción que tienen el personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato sobre la gestión administrativa y los planes de capacitación.

#### **Enfoque cuantitativo**

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2014) describen el enfoque cuantitativo como “una recolección de datos para probar determinadas hipótesis con base a una medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas para el comportamiento y probar teorías” (p. 121).

El término de relación es influye porque la capacitación mejora el rendimiento laboral. Según Mejía y Jaramillo (2006) “la formación de talento humano es un proceso en el que se modifica el comportamiento, comportamientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado” (p. 53). El mismo autor plantea que el talento humano es la base del incremento de la productividad y la generación de las

innovaciones en las empresas con el fin de mejorar su posición competitiva a través de su diferenciación, sin embargo, no es suficiente mantener o mejorar los niveles de conocimiento del talento humano para mejorar la gestión administrativa y la productividad, es un ingrediente necesario que producirá creatividad y valor agregado en las funciones que se realiza diariamente.

Por otro lado, Rivera, Guerrero, García y Jaramillo (2017) “la gestión administrativa tiene un componente muy importante que se llama control, a través de este se establecen estándares para evaluar los resultados y sobre ello plantear desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones” (p. 26). Con este preámbulo, el propósito del presente estudio tiende a demostrar que la formación y desarrollo del talento humano mejora el desempeño laboral en la gestión administrativa dentro de la Universidad Técnica de Ambato enfocándose en las causas que originan el compromiso con la gestión administrativa se genera desde una formación que se le da al personal de la institución por medio de las capacitaciones donde se puede decir que a mayor capacitación mayor gestión.

### **3.1. Modalidades Básicas de la Investigación**

La presente investigación contemplará las siguientes modalidades de investigación:

#### **Investigación de Campo**

Herrera, Arnaldo y Naranjo, (2004) expresan: “es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto” (p. 95).

Es el análisis que el investigador lo realiza en el lugar de los hechos, donde realmente palpa la verdad de los acontecimientos siempre con la visión del porque se realiza dicha investigación, además es la observación o compilación de

antecedentes directamente de los involucrados, es el contexto, entorno o ámbito que resulta propio de un sector profesional o de una actividad.

### **Investigación Bibliográfica-documental**

Herrera, Arnaldo y Naranjo (2004) indica: “tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)” (p. 95).

Trata de examinar información en textos escritos de diferentes autores no necesariamente de un libro con pasta, sino también la información puede venir de periódicos o publicaciones científicas recopilando información con base a la recolección de datos utilizando documentos, libros, periódicos, etc. La referencia bibliográfica es el conjunto de elementos suficientemente detallados que permiten la identificación de la fuente documental impresa o no de la cual se extrae la información.

### **3.2. Nivel o Tipo de Investigación**

En la presente investigación se utilizarán las siguientes investigaciones:

**Investigación descriptiva.** Este proyecto permitirá la búsqueda de información con mayor profundidad describiendo las características de la gestión administrativa y porque ha aumentado sus niveles de deficiencia, causando conflictos interpersonales, estrés laboral y demora en los procesos.

**Investigación correlacional.** Permitirá medir el grado de relación entre las variables dependiente e independiente.

### 3.3. Población y Muestra

#### 3.3.1. Población

La información que se presenta como población en este estudio es todo el personal administrativo y trabajadores de la UTA que son individuos que podrían tomar los cursos en cualquier momento que son hacia quienes se dirigen los cursos de capacitación planeados.

Adicionalmente se tomó como referencia la población de Decanos y Directores de la Institución que fue de 18 personas.

Considerando lo indicado cabe señalar que se tomó como referencia el total de 822 personas entre personal administrativo y trabajadores, información proporcionada por la Universidad Técnica de Ambato.

#### 3.3.2. Muestra

Para poder determinar la muestra, resulta necesario primero conocer el significado, bajo esta consideración y de acuerdo a Behar (2014) establece “es un subconjunto de la población misma, que se consigue a través de una fórmula para averiguar las propiedades o características, por lo que interesa que sea un reflejo de la población, es decir que sea específica de ella” (p. 2).

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQ + Ne^2}$$

En donde

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (1,96)

P = Probabilidad a favor (0,50)

Q = Probabilidad en contra (0,50)

N = Población (822)

e = Nivel de error (0,05)

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(822)}{(1,96)^2(0,50)(0,50) + (822)(0,05)^2}$$

$$n = \frac{789,4488}{(0,9604) + (2,055)}$$

$$n = \frac{789,4488}{3,0154}$$

$$n = 261,80$$

Una vez aplicada la fórmula correspondiente se determinó un total de 262 personas entre personal administrativo y trabajadores a quienes se les aplicó el instrumento diseñado.

### 3.4. Operacionalización de variables

**Tabla N° 1: Variable Independiente (Planes de Capacitación)**

Concepto	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas/ Instrumentos
La capacitación puede ser entendida como uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida	Proceso	Detección	¿Considera usted que la detección de necesidades realizada por la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato según son requerimientos del puesto de trabajo? (AyT)	Encuesta/ Cuestionario
			¿La Dirección de Talento Humano considera las necesidades de capacitación de su unidad académica/administrativa, de acuerdo a los requerimientos del puesto de trabajo? (DyD)	
		Planificación y programación	¿Las capacitaciones planificadas por la Dirección de Talento Humano, considera que son adecuadas? (AyT)	
			¿Considera usted que los horarios y espacios físicos asignados para las capacitaciones que ha recibido han sido adecuados? (AyT)	
		Organización y ejecución	¿Usted se siente satisfecho con el número de capacitaciones recibidas anualmente? (AyT)	
		Evaluación	¿Cómo califica usted al proceso de evaluación realizado a la capacitación impartida por la Dirección de Talento Humano? (AyT)	
	¿Cómo considera usted los resultados obtenidos de las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo? (AyT)			
Clases de capacitación	Nivel de conocimiento	¿El conocimiento adquirido a través de las capacitaciones ha sido importante para el desarrollo de competencias técnicas de su puesto de trabajo? (AyT) ¿Considera usted que las temáticas impartidas al personal administrativo y trabajadores de su unidad académica están relacionadas con los procesos internos de la institución? (DyD)		

	Etapas	Transmisión de información	<p>¿La Dirección de Talento Humano informa sobre los planes de capacitación programados anualmente para el personal administrativo y trabajadores de su unidad académica/administrativa? (DyD)</p> <p>¿Considera usted que las temáticas impartidas permiten incrementar los conocimientos y dominio de los procesos internos y manejo de la normativa vigente en el personal administrativo y trabajadores de su unidad, para mejorar la gestión administrativa? (DyD)</p>
		Desarrollo de habilidades	<p>¿Considera usted que necesita y requiere capacitación para incrementar su productividad y aportar a la gestión administrativa de su unidad académica/administrativa? (AyT)</p> <p>¿Está usted de acuerdo que el contenido de las temáticas de las capacitaciones recibidas, han sido suficientes y complementarias para mejorar los procesos internos de su área? (AyT)</p>
			<p>¿Considera usted que ha mejorado la optimización de recursos y control de actividades de su puesto de trabajo? (AyT)</p>
		Desarrollo de actitudes	<p>¿Considera usted que las capacitaciones generales impartidas como: técnicas de servicio al cliente, programación neurolingüística, liderazgo y trabajo en equipo, inteligencia emocional han servido para mejorar la actitud del personal administrativo y trabajadores? (DyD)</p>

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**Tabla N° 2: Variable dependiente (Gestión Administrativa)**

Concepto	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas/ Instrumentos
La gestión administrativa se encamina directamente al cumplimiento de los objetivos institucionales mediante la aplicación de las etapas de la administración, en búsqueda de la mejora en los procesos, la eficiencia y optando por la optimización de los recursos, además de incentivar la cultura de la calidad y la proactividad en pro del desarrollo de la organización	Proceso administrativo	Planeación	¿Con las capacitaciones recibidas ha incrementado su participación en la planificación de actividades y cumplimiento de objetivos de su unidad académica/administrativa? (AyT) ¿En la institución el personal administrativo y trabajadores conocen la misión y visión? (AyT) ¿Cómo Decano y/o Director considera como aporte a la gestión administrativa que las capacitaciones impartidas al personal administrativo y trabajadores a su cargo se realicen exclusivamente por unidad académica/administrativa? (DyD) ¿La institución se ha preocupado por socializar la misión y visión a todo el personal administrativo y trabajadores de la UTA? (DyD)	Encuesta/ Cuestionario
		Organización	¿Considera usted que la institución ha mejorado la gestión administrativa a través de los planes de capacitación planificados? (DyD)	
		Dirección	¿Según su percepción como califica la gestión administrativa de la institución? (AyT)	
		Control	¿Existen mecanismos de control interno para que el personal administrativo y trabajadores cumplan eficientemente con sus responsabilidades del puesto de trabajo? (DyD)	
	Cultura organizacional Diseño organizacional	Toma de decisiones	¿La Dirección de Talento Humano, realiza un seguimiento permanente al desempeño en el puesto de trabajo del personal administrativo y trabajadores? ¿Considera usted que existe empowerment en su puesto de trabajo para la toma de decisiones? (AyT)	
		Trabajo en equipo	¿En su dependencia existe trabajo en equipo? (AyT) ¿El diseño organizacional facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales y del personal administrativo y trabajadores de su unidad académica/administrativa? (DyD)	
	Niveles administrativos	Nivel estratégico	¿En su unidad académica/administrativa se da a conocer la planificación y objetivos de la misma? (AyT) ¿Considera usted que la institución ha mejorado la gestión administrativa a través de los planes de capacitación planificados? (DyD)	
		Nivel medio	¿Su jefe inmediato ha brindado las facilidades y el permiso correspondiente para que usted asista normalmente a las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano? (AyT)	
		Nivel operativo		

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)



### 3.5 Plan de Recolección y Procesamiento de la Información

Tabla N° 3: Plan de recolección y procesamiento de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para solucionar el problema de investigación.
2. ¿A qué personas?	Al personal administrativo (empleados, decanos y directores) y trabajadores.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Gestión Administrativa Planes de Capacitación
4. ¿Quién?	La investigadora Hilda Freire
5. ¿Cuándo?	De mayo 2017 a febrero 2018
6. ¿Cuántas veces?	La recolección de la información se realizará según el caso lo amerite.
7. ¿Con que técnicas?	Encuesta
8. ¿Con que instrumento?	Cuestionario
9. ¿En qué situación?	En sus puestos de trabajo

Elaborado por: Freire, H. (2018)

### 3.6. Procesamiento y análisis de datos

**Revisión y Codificación de la información:** luego del análisis de la información obtenida se procedió a la codificación que comprende en señalar un número para cada una de las categorías incluidas en cada una de las preguntas que se realizó a través de las encuestas, sirviendo de gran ayuda al momento de proceder a la tabulación correspondiente.

**Tabulación de la Información:** para proceder a realizar la tabulación de datos se lo realizó a través del programa SPSS, lo que permitió verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

**Graficar:** para esta presentación se utilizó gráfica de pastel.

**Analizar gráficos estadísticos:** para proceder a analizar los datos se realizó por medio de porcentajes que permitió interpretar los resultados que proyecte.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Como primer punto dentro de este apartado se procede con la validación del instrumento diseñado para la recolección de información a través del método conocido como Alfa de Cronbach, a través del ingreso de datos al software SPSS.

#### 4.1. Validación del cuestionario (Personal administrativo y trabajadores)

**Tabla N° 4:** Resumen del procesamiento de los datos

	N	%
Casos Validos	262	100,0
Excluidos	0	0,0
Total	262	100,0

**Fuente:** Estadístico SPSS

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

La validación del cuestionario se lo desarrolló con base a las encuestas levantadas, es decir los datos válidos representan la muestra obtenida del personal de administrativos y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato, que fueron en total 262 y los datos excluidos representan datos perdidos, que en este caso no se registran pues todos respondieron al instrumento diseñado.

**Tabla N° 5:** Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Número de elementos
,918	18

**Fuente:** Estadístico SPSS

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

Cálculo mediante la varianza de los ítems

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\epsilon V_i}{V_t} \right]$$

En donde:

$\infty$  = Alfa de Cronbach

k = Número de Ítems

$V_i$  = Varianza de cada ítem

$V_t$  = Varianza total

Bajo esta ligera explicación, a continuación, se realiza una prueba de confiabilidad.

**Tabla N° 6: Prueba de confiabilidad**

	N	Varianza
¿Considera usted que la detección de necesidades realizada por la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato son requerimientos del puesto de trabajo?	262	1,712
¿Usted se siente satisfecho con el número de capacitaciones recibidas anualmente?	262	1,536
¿Considera usted que los horarios y espacios físicos asignados para las capacitaciones que ha recibido han sido adecuados?	262	1,236
¿Considera usted que necesita y requiere capacitación para incrementar su productividad y aportar a la gestión administrativa de su unidad académica/administrativa?	262	1,045
¿Las capacitaciones planificadas por la Dirección de Talento Humano, considera que son adecuadas?	262	1,350
¿Está usted de acuerdo que el contenido de las temáticas de las capacitaciones recibidas, han sido suficientes y complementarias para mejorar los procesos internos de su área?	262	,947
¿El conocimiento adquirido a través de las capacitaciones ha sido importante para el desarrollo de competencias técnicas de su puesto de trabajo?	262	1,072
¿Considera usted que ha mejorado la optimización de recursos y control de actividades de su puesto de trabajo?	262	1,045
¿Con las capacitaciones recibidas ha incrementado su participación en la planificación de actividades y cumplimiento de objetivos de su unidad académica/administrativa con las capacitaciones recibidas?	262	1,120
¿Su jefe inmediato ha brindado las facilidades y el permiso correspondiente para que usted asista normalmente a las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano?	262	2,408
¿En la institución el personal administrativo y trabajadores conocen la misión y visión?	262	1,286
¿En su unidad académica/administrativa se da a conocer la planificación y objetivos de la misma?	262	1,942
¿Considera usted que la institución ha mejorado la gestión administrativa a través de los planes de capacitación planificados?	262	1,397
¿En su dependencia existe trabajo en equipo?	262	2,065
¿Considera usted que existe empowerment en su puesto de trabajo para la toma de decisiones?	262	1,316
¿Cómo califica usted al proceso de evaluación realizado a la capacitación impartida por la Dirección de Talento Humano?	262	1,244
¿Cómo considera usted los resultados obtenidos de las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano para mejorar en desempeño en su puesto de trabajo?	262	1,250
¿Según su percepción como califica la gestión administrativa de la institución?	262	1,386
Suma	262	25,357
Número válido (según lista)	262	191,034

**Fuente:** Estadígrafo SPSS

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

Reemplazando valores se tiene lo siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\epsilon Vi}{Vt} \right]$$

$$\alpha = \frac{18}{18-1} \left[ 1 - \frac{25,357}{191,034} \right]$$

$$\alpha = \frac{18}{17} [1 - 0,1327355339887141]$$

$$\alpha = 1,058823529411765 [0,8672644660112859]$$

$$\alpha = 0,918$$

Con el valor obtenido del Alfa de Cronbach (0.918) y siguiendo los parámetros que establece Welch y Comer (1988) en su publicación indica que cuando el coeficiente alfa es mayor a 0.8 es bueno, por lo tanto, el instrumento diseñado es fiable dado que demuestra una consistencia interna en cada una de las preguntas establecidas.

#### 4.2. Análisis e interpretación de resultados

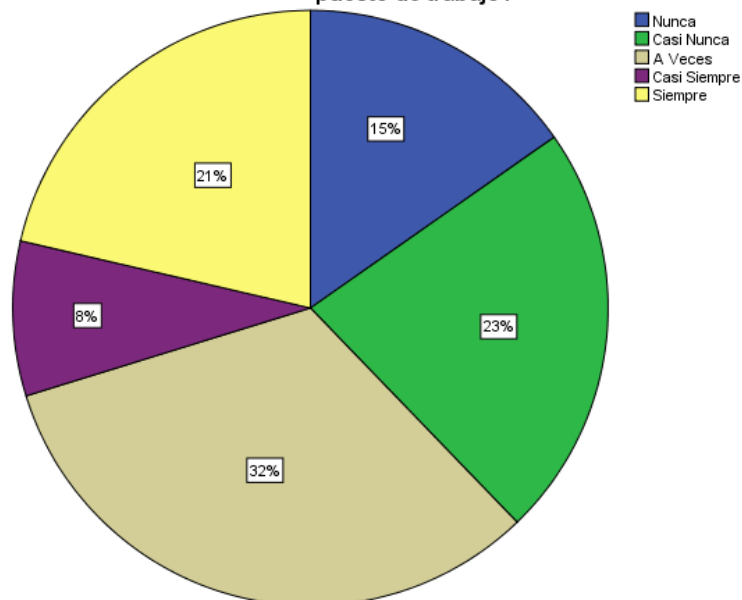
1. ¿Considera usted que la detección de necesidades de capacitación realizada por la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato son requerimientos del puesto de trabajo?

**Tabla N° 7:** Detección de necesidades

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	40	15%
Casi Nunca	59	23%
A Veces	85	32%
Casi Siempre	22	8%
Siempre	56	21%
Total	262	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

¿Considera usted que la detección de necesidades realizada por la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato son requerimientos del puesto de trabajo?



**Gráfico N° 9:** Detección de necesidades

**Fuente:** Tabla N° 7

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

## **Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, el 32% consideran que la detección de necesidades realizada por la Dirección de Talento Humano a veces están acorde a los requerimientos del puesto de trabajo, mientras el 23% consideraron que casi nunca la detección de necesidades se alinea con los requerimientos, el 21% consideraron que la detección de necesidades siempre se enfoca a los requerimientos, el 15% consideraron que la detección de necesidades nunca se alinean con los requerimientos, finalmente, el 8% restante consideraron que la detección de necesidades casi siempre se alinean con los requerimientos de cada uno de los puestos de trabajo dentro de la Universidad.

Bajo estas características, se puede concluir que tanto el personal administrativo como los trabajadores reflejan cierta inconformidad con la detección de necesidades de capacitación realizada por la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato, en lo referente a la selección de las temáticas planificadas dado que en ocasiones no están directamente relacionadas a los requerimientos que demandan los diferentes puestos de trabajo de las unidades académicas/administrativas.

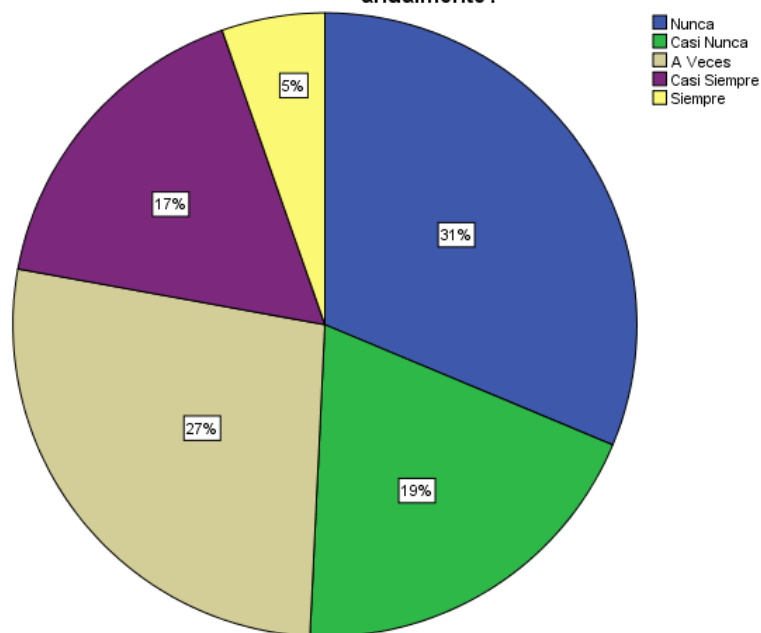
2. ¿Usted se siente satisfecho con el número de capacitaciones recibidas anualmente?

**Tabla N° 8:** Número de capacitaciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	82	31%
Casi Nunca	51	19%
A Veces	71	27%
Casi Siempre	44	17%
Siempre	14	5%
Total	262	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**¿Usted se siente satisfecho con el número de capacitaciones recibidas anualmente?**



**Gráfico N° 10:** Número de capacitaciones  
**Fuente:** Tabla N° 8  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, el 31% consideran no sentirse satisfechos con el número de capacitación recibidas anualmente, el 27% consideran que a veces se sienten satisfechos, el 19% consideran que casi nunca se sienten satisfechos, el 17% aseguran que casi siempre se sienten satisfechos y el 5% restante consideran

que siempre se sienten satisfechos con el número de capacitación recibidas anualmente.

Bajo estas consideraciones, se puede identificar el malestar que muestra la mayor parte de personas encuestadas (personal administrativo y trabajadores) en lo referente al número de capacitaciones que reciben anualmente, considerando que según su criterio este número debería incrementarse a fin de abordar más temáticas que les permita adquirir nuevos conocimientos en el ámbito profesional, así como también en el aspecto de desarrollo personal, lo cual sería un complemento beneficioso para que el personal mejore su desempeño y con ello la gestión de su unidad académica/administrativa en la cual se desempeña.



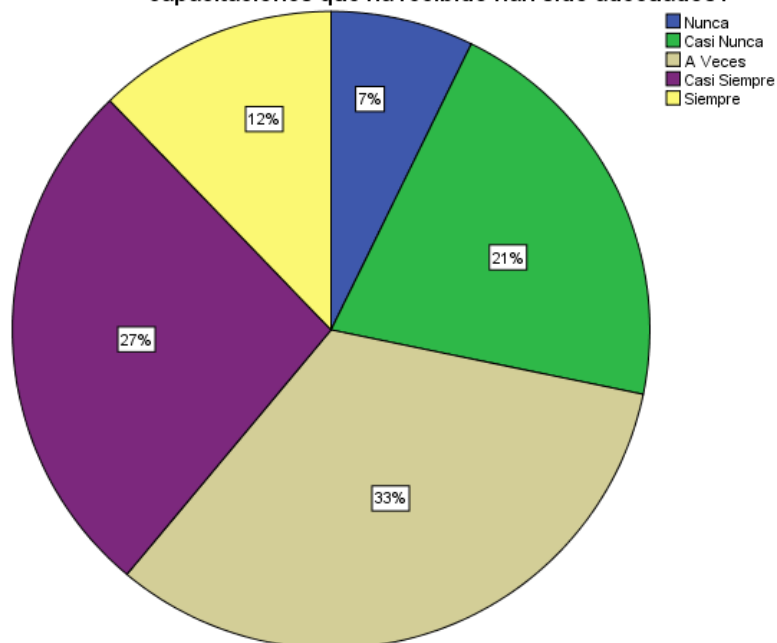
3. ¿Considera usted que los horarios y espacios físicos asignados para las capacitaciones que ha recibido han sido adecuados?

**Tabla N° 9:** Horarios y espacios adecuados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	19	7%
Casi Nunca	55	21%
A Veces	86	33%
Casi Siempre	70	27%
Siempre	32	12%
Total	262	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**¿Considera usted que los horarios y espacios físicos asignados para las capacitaciones que ha recibido han sido adecuados?**



**Gráfico N° 11:** Horarios y espacios adecuados

**Fuente:** Tabla N° 9

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, el 33% aseguraron que los horarios y espacios físicos asignados para las capacitaciones a veces han sido adecuados, mientras que el 27% aseguraron que estos espacios casi siempre han sido adecuados, el 21%

aseguraron estos espacios casi nunca han sido adecuados, el 12% aseguraron que estos espacios siempre han sido adecuados y finalmente, el 7% restante aseguraron que estos espacios nunca han sido adecuados para realizar este tipo de actividades.

Una vez desarrollado la investigación de campo correspondiente se puede determinar que existen criterios divididos entre el personal administrativo y trabajadores, dado que unos se encuentran a favor de los horarios y espacios destinados para las capacitaciones y otros en cambio muestran su inconformidad con los horarios y espacios que son asignados para llevar a cabo las capacitaciones.

Considerado estos aspectos es recomendable llegar a un consenso y buscar alternativas de solución para que todo el personal se sienta a gusto en condiciones y ambiente adecuado para el desarrollo de una adecuada capacitación.

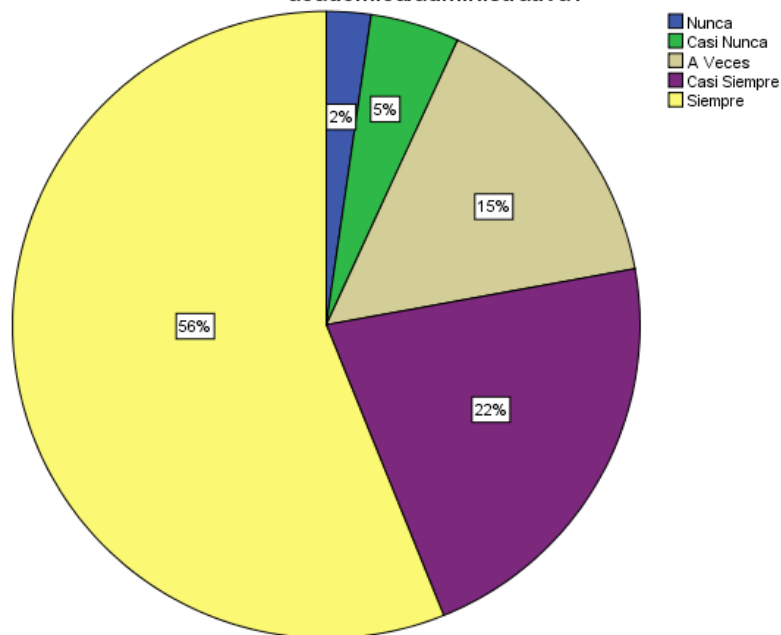
4. **¿Considera usted que necesita y requiere capacitación para incrementar su productividad y aportar a la gestión administrativa de su unidad académica/administrativa?**

**Tabla N° 10: Capacitación/Productividad**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	2%
Casi Nunca	12	5%
A Veces	40	15%
Casi Siempre	57	22%
Siempre	147	56%
Total	262	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**¿Considera usted que necesita y requiere capacitación para incrementar su productividad y aportar a la gestión administrativa de su unidad académica/administrativa?**



**Gráfico N° 12: Capacitación/Productividad**

**Fuente:** Tabla N° 10

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, el 56% consideraron que siempre es necesario recibir capacitación para incrementar la productividad y aportar a la gestión

administrativa de su unidad académica/administrativa, el 22% consideraron que casi siempre es necesario recibir capacitación, el 15% consideraron que a veces es necesario recibir capacitación, el 5% consideraron que casi nunca es necesario recibir capacitación y finalmente, el 2% consideraron que nunca es necesario recibir capacitación.

Bajo esta perspectiva y de acuerdo al criterio de los encuestados (personal administrativo y trabajadores) la ejecución de las capacitaciones resulta indispensable para incrementar su productividad y aportar en la gestión administrativa de las diferentes unidades, con la atención oportuna de los diferentes requerimientos solicitados en cada puesto de trabajo.

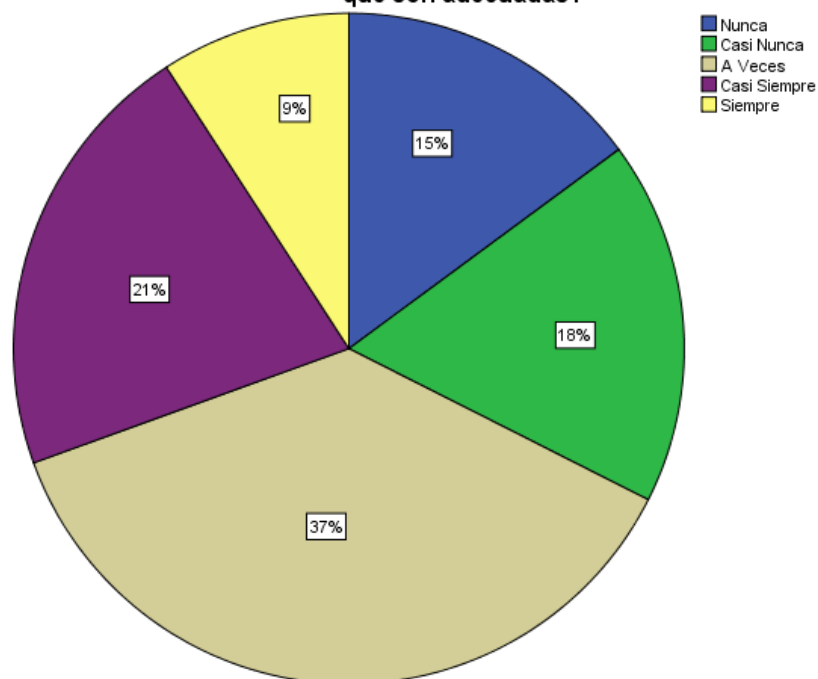
5. ¿Las capacitaciones planificadas por la Dirección de Talento Humano, considera que son adecuadas?

**Tabla N° 11: Capacitaciones planificadas**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	39	15%
Casi Nunca	46	18%
A Veces	97	37%
Casi Siempre	56	21%
Siempre	24	9%
Total	262	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**¿Las capacitaciones planificadas por la Dirección de Talento Humano, considera que son adecuadas?**



**Gráfico N° 13: Capacitaciones planificadas**  
**Fuente:** Tabla N° 11  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, el 37% consideraron que a veces las capacitaciones planificadas por la Dirección de Talento Humano son adecuadas, el 21% consideraron que casi siempre estas capacitaciones son adecuadas, el 18%

consideraron que casi nunca estas capacitaciones son adecuadas, el 15% consideraron que nunca estas capacitaciones son adecuadas y finalmente, el 9% restante consideraron que siempre las capacitaciones planificadas por la Dirección son adecuadas.

Es decir, de acuerdo con el criterio de las personas encuestadas existe inconformidad en la mayoría del personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato con las capacitaciones planificadas por la Dirección responsable de esta actividad, pues consideran que se debería tomar más en cuenta los aspectos como: temáticas, duración y modalidad, considerando que hay capacitaciones que por su interés y aporte requieren ser realizadas de manera presencial y con una duración superior a las 40 horas.

6. ¿Está usted de acuerdo que el contenido de las temáticas de las capacitaciones recibidas, han sido suficientes y complementarias para mejorar los procesos internos de su área?

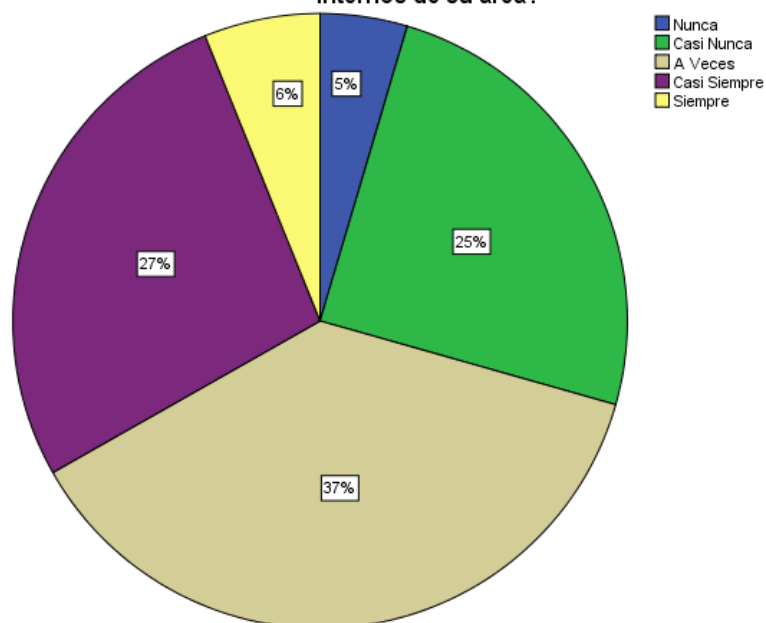
**Tabla N° 12:** Temáticas de las capacitaciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	5%
Casi Nunca	65	25%
A Veces	98	37%
Casi Siempre	71	27%
Siempre	16	6%
Total	262	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

¿Está usted de acuerdo que el contenido de las temáticas de las capacitaciones recibidas, han sido suficientes y complementarias para mejorar los procesos internos de su área?



**Gráfico N° 14:** Temáticas de las capacitaciones

**Fuente:** Tabla N° 12

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 37% coinciden que a veces el contenido de las temáticas de las capacitaciones recibidas, han sido suficientes y

complementarias para mejorar los procesos internos de su área, el 27% aseguraron que casi siempre el contenido de las temáticas de las capacitaciones recibidas han sido suficientes y complementarias para mejorar los procesos internos de su área, el 25% aseguraron que casi nunca el contenido de las temáticas de las capacitaciones recibidas han sido suficientes y complementarias para mejorar los procesos internos de su área, el 6% aseguraron que siempre el contenido de las temáticas de las capacitaciones recibidas han sido suficientes y complementarias para mejorar los procesos internos de su área y finalmente, el 5% restante aseguraron que nunca el contenido de las temáticas de las capacitaciones recibidas han sido suficientes y complementarias para mejorar los procesos internos de su área.

Bajo estas características, se puede manifestar que las temáticas a ser abordadas dentro de las capacitaciones recibidas son muy importantes para mejorar los procesos internos que se ejecutan en las diferentes unidades académicas/administrativas, sin embargo, dentro de este estudio en su gran mayoría las personas involucradas consideran que las temáticas abordadas no han ayudado de manera significativa a mejorar los procesos internos causando cuellos de botellas en los diferentes procedimientos lo que genera inconvenientes en el cumplimiento eficiente de las actividades en los puestos de trabajo.



7. ¿El conocimiento adquirido a través de las capacitaciones ha sido importante para el desarrollo de competencias técnicas de su puesto de trabajo?

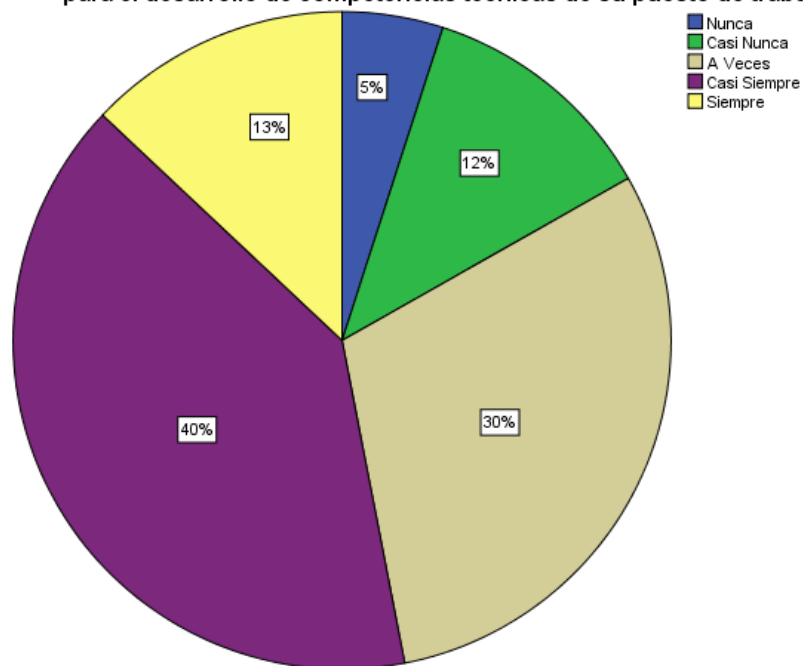
**Tabla N° 13:** Desarrollo de competencias técnicas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	5%
Casi Nunca	31	12%
A Veces	79	30%
Casi Siempre	105	40%
Siempre	34	13%
Total	262	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

¿El conocimiento adquirido a través de las capacitaciones ha sido importante para el desarrollo de competencias técnicas de su puesto de trabajo?



**Gráfico N° 15:** Desarrollo de competencias

**Fuente:** Tabla N° 13

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 40% consideraron que el conocimiento adquirido a través de las capacitaciones casi siempre ha sido importante para el desarrollo de competencias técnicas de su puesto de trabajo, el 30% consideraron

que el conocimiento adquirido a través de las capacitaciones a veces ha sido importante para el desarrollo de competencias técnicas de su puesto de trabajo, el 13% consideraron que el conocimiento adquirido a través de las capacitaciones siempre ha sido importante para el desarrollo de competencias técnicas de su puesto de trabajo, el 12% consideraron que el conocimiento adquirido a través de las capacitaciones casi nunca ha sido importante para el desarrollo de competencias técnicas de su puesto de trabajo, finalmente, el 5% restante consideraron que el conocimiento adquirido a través de las capacitaciones nunca ha sido importante para el desarrollo de competencias técnicas de su puesto de trabajo.

Bajo este escenario, es importante destacar la importancia de la ejecución de capacitaciones para el desarrollo de competencias técnicas, sin embargo, de acuerdo al criterio de los encuestados, el conocimiento adquirido a través de dichas capacitaciones no ha sido relevante para el desarrollo de competencias técnicas en el personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato, lo que a generado en ellos dificultades para el correcto desempeño en cada uno de los puestos de la institución.

8. ¿Considera usted que ha mejorado la optimización de recursos y control de actividades de su puesto de trabajo con las capacitaciones recibidas?

Tabla N° 14: Optimización de recursos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16	6%
Casi Nunca	25	10%
A Veces	100	38%
Casi Siempre	85	32%
Siempre	36	14%
Total	262	100%

Fuente: Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA  
Elaborado por: Freire, H. (2018)

¿Considera usted que ha mejorado la optimización de recursos y control de actividades de su puesto de trabajo?

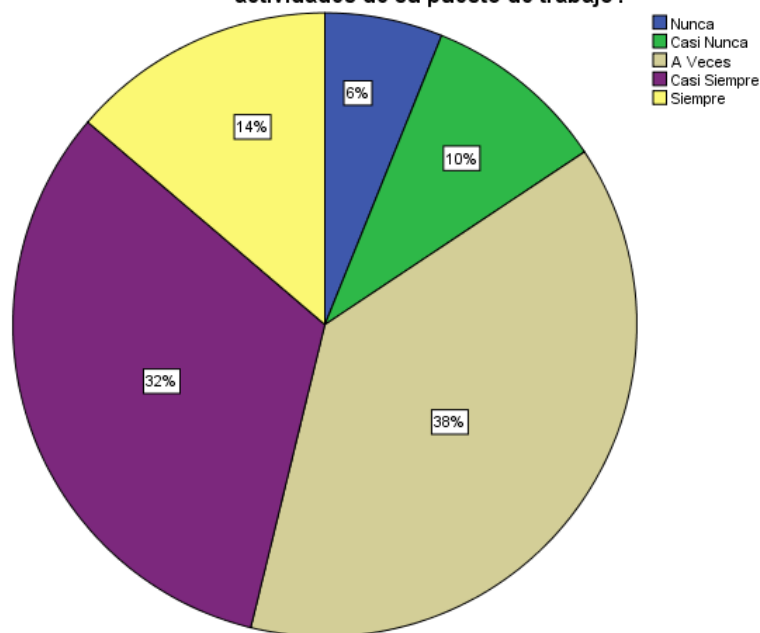


Gráfico N° 16: Optimización de recursos

Fuente: Tabla N° 14

Elaborado por: Freire, H. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 38% consideraron que las capacitaciones recibidas a veces han ayudado a mejorar la optimización de recursos y control de actividades del puesto de trabajo, el 32% consideraron que las capacitaciones casi siempre han ayudado, el 14% consideraron que las capacitaciones siempre han

ayudado, el 10% consideraron que las capacitaciones casi nunca han ayudado, finalmente, el 6% restante consideraron que las capacitaciones nunca han ayudado a mejorar la optimización de recursos y control de actividades de su puesto de trabajo.

Con estos antecedentes, se evidencia que no existe una mejora considerable en la optimización de recursos y control de actividades en el puesto de trabajo, lo que implica que las capacitaciones que se están ejecutando deben ser revisadas a fin de incluir nuevas temáticas en la planificación, o a su vez mejorar las existentes en aspectos de duración, contenidos abordados y modalidad.

**9. ¿Con las capacitaciones recibidas ha incrementado su participación en la planificación de actividades y cumplimiento de objetivos de su unidad académica/administrativa?**

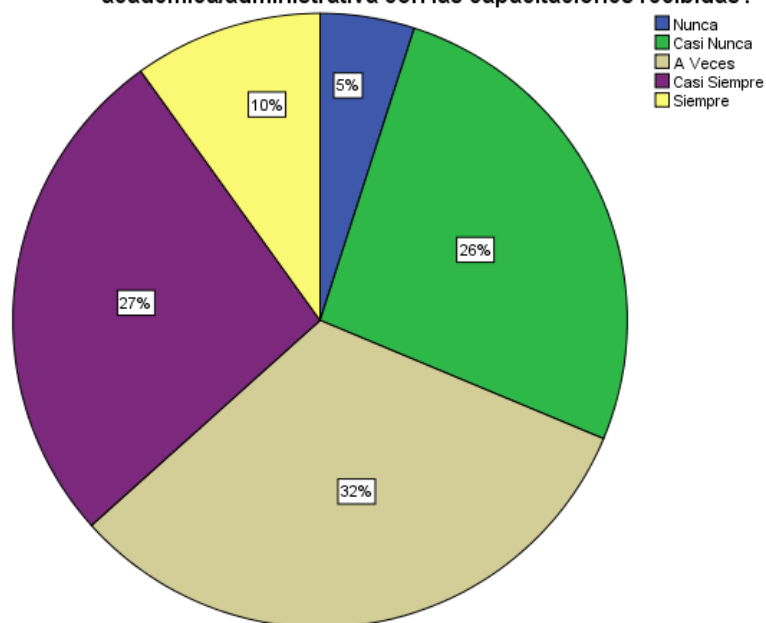
**Tabla N° 15:** Participación en la planificación de actividades

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	5%
Casi Nunca	69	26%
A Veces	84	32%
Casi Siempre	70	27%
Siempre	26	10%
Total	262	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**¿Con las capacitaciones recibidas ha incrementado su participación en la planificación de actividades y cumplimiento de objetivos de su unidad académica/administrativa con las capacitaciones recibidas?**



**Gráfico N° 17:** Participación en la planificación de actividades

**Fuente:** Tabla N° 15

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, el 32% consideraron que las capacitaciones recibidas a veces han incrementado su participación en la planificación de

actividades y cumplimiento de objetivos de su unidad académica/administrativa, el 27% consideraron que las capacitaciones recibidas casi siempre han incrementado su participación en la planificación de actividades y cumplimiento de objetivos de las diferentes unidades, el 26% consideraron que las capacitaciones recibidas casi nunca han incrementado su participación en la planificación de actividades y cumplimiento de objetivos de su unidad académica/administrativa, el 10% consideraron que las capacitaciones recibidas siempre han incrementado su participación en la planificación de actividades y cumplimiento de objetivos de su unidad académica/administrativa, finalmente, el 5% restante consideraron que las capacitaciones recibidas nunca han ayudado a incrementar su participación en la planificación de actividades y cumplimiento de objetivos de su unidad académica/administrativa.

Bajo estas características, existen criterios divididos entre el personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato dado que una parte considera que las capacitaciones recibidas han ayudado a incrementar su participación en la planificación de actividades de sus unidades académicas/administrativas, mientras que otra parte está en total desacuerdo, además indican también que en ciertas ocasiones el personal en estudio debido a diversas situaciones no puede ser partícipe de dichas capacitaciones lo cual limita su participación y aporte.

**10. ¿Su jefe inmediato ha brindado las facilidades y el permiso correspondiente para que usted asista normalmente a las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano?**

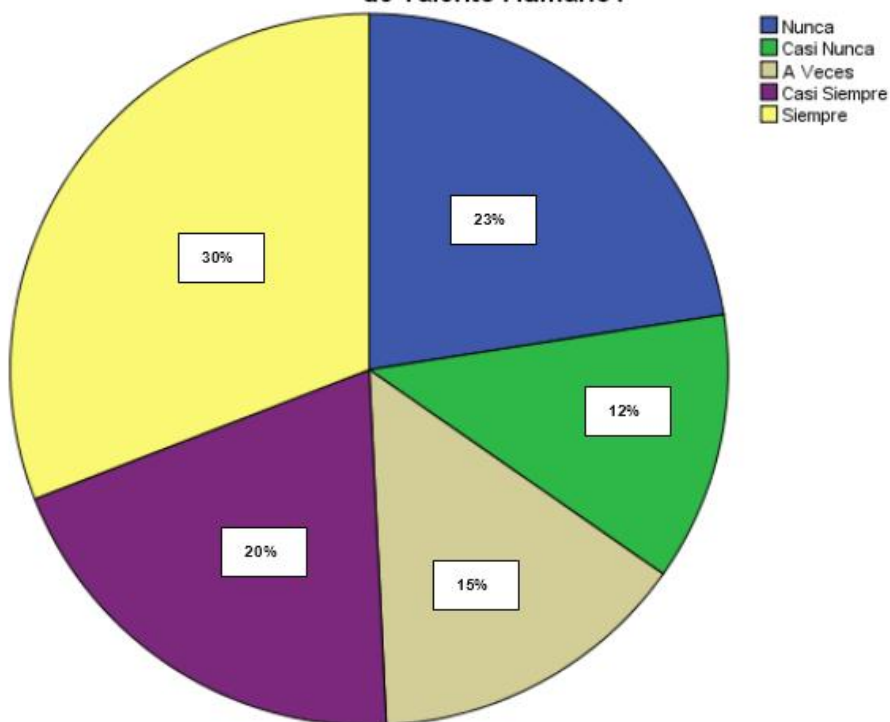
**Tabla N° 16:** Facilidades y permisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	59	23%
Casi Nunca	32	12%
A Veces	38	15%
Casi Siempre	52	20%
Siempre	81	30%
Total	262	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**¿Su jefe inmediato ha brindado las facilidades y el permiso correspondiente para que usted asista normalmente a las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano?**



**Gráfico N° 18:** Facilidades y permisos

**Fuente:** Tabla N° 16

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

## **Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, el 30% aseguraron que su jefe inmediato siempre ha brindado las facilidades y el permiso correspondiente para asistir normalmente a las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano, el 20% aseguraron que su jefe inmediato casi siempre ha brindado las facilidades y el permiso correspondiente para asistir normalmente a las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano, el 23% aseguraron que su jefe inmediato nunca ha brindado las facilidades y el permiso correspondiente para asistir normalmente a las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano, el 15% aseguraron que su jefe inmediato a veces ha brindado las facilidades y el permiso correspondiente para asistir normalmente a las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano, finalmente el 12% restante aseguraron que su jefe inmediato casi nunca ha brindado las facilidades y el permiso correspondiente para asistir normalmente a las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano

Con estos antecedentes, se puede observar criterios divididos que son entendibles considerando que internamente en la Universidad existen diferentes unidades académicas/administrativas y cada una de ellas cuenta con un jefe lo cual resulta que para unas unidades sea más manejable otorgar el permiso correspondiente, mientras que para otras por actividades específicas y/o carga de trabajo limita la autorización, obstaculizando la posibilidad que el personal a su cargo adquiera nuevos conocimientos que puestos en la práctica pudieran beneficiar a su desarrollo personal e institucional.



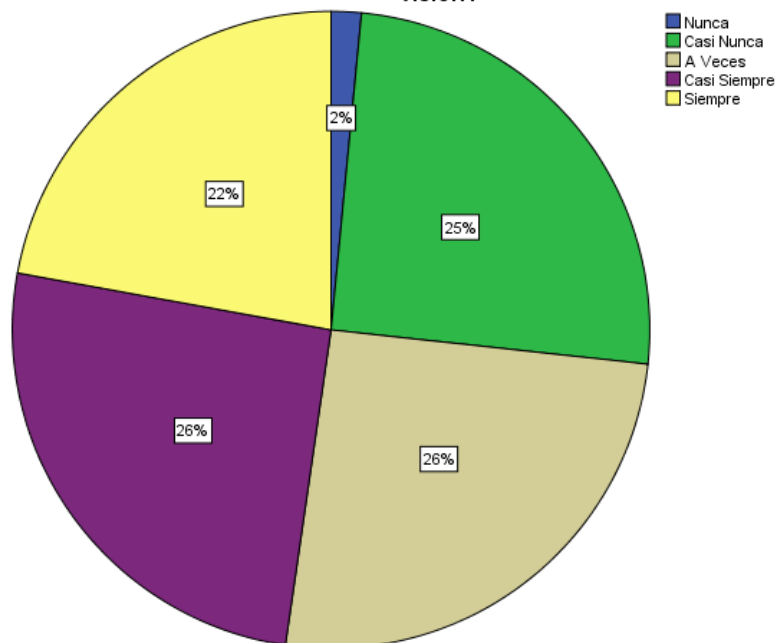
**11. ¿En la institución el personal administrativo y trabajadores conoce la misión y visión?**

**Tabla N° 17:** Conocimiento de misión y visión

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	2%
Casi Nunca	66	25%
A Veces	67	26%
Casi Siempre	67	26%
Siempre	58	22%
Total	262	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**¿En la institución el personal administrativo y trabajadores conocen la misión y visión?**



**Gráfico N° 19:** Conocimiento de misión y visión

**Fuente:** Tabla N° 17

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, el 52% aseguraron casi siempre conocer la misión y visión de la institución, mientras que el 25% aseguraron casi nunca conocer la misión y visión de la institución, el 22% aseguraron siempre conocer la

misión y visión de la institución y finalmente el 2% restante aseguraron nunca conocer la misión y visión de la institución.

Con estos antecedentes, se puede concluir que del personal involucrado en el estudio en su gran mayoría conoce la misión y visión de la institución, y una mínima parte la desconoce, lo cual se solucionaría con una mayor difusión interna de la misma.

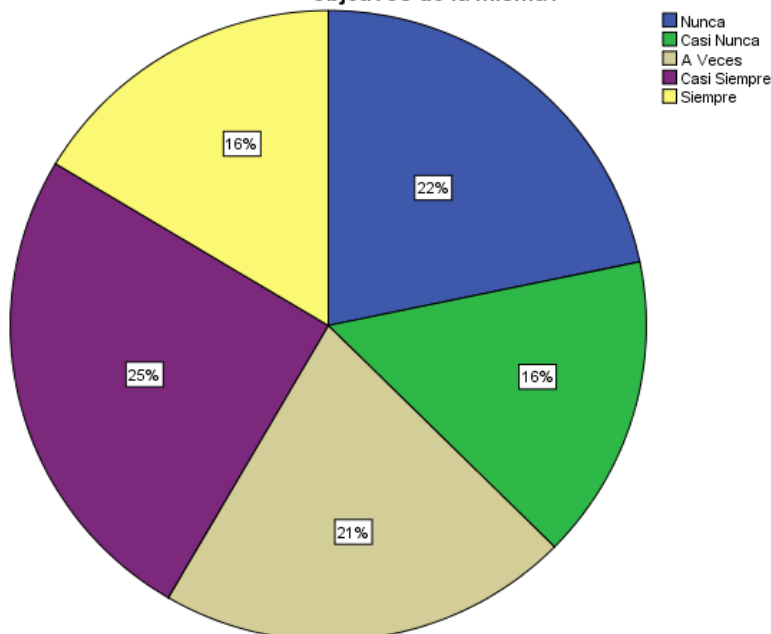
**12. ¿En su unidad académica/administrativa se da a conocer la planificación y objetivos de la misma?**

**Tabla N° 18:** Conocimiento de la planificación y objetivos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	57	22%
Casi Nunca	41	16%
A Veces	55	21%
Casi Siempre	66	25%
Siempre	43	16%
Total	262	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**¿En su unidad académica/administrativa se da a conocer la planificación y objetivos de la misma?**



**Gráfico N° 20:** Conocimiento de la planificación y objetivos

**Fuente:** Tabla N° 18

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, el 25% consideraron que en su unidad académica/administrativa casi siempre se da a conocer la planificación y objetivos, mientras que, el 22% consideraron que en su unidad

académica/administrativa nunca se da a conocer la planificación y objetivos, el 21% consideraron que en su unidad académica/administrativa a veces se da a conocer la planificación y objetivos, el 16% consideraron que en su unidad académica/administrativa siempre se da a conocer la planificación y objetivos, finalmente, el 16% restante consideraron que en su unidad académica/administrativa casi nunca se da a conocer la planificación y objetivos.

Bajo estas características, se registran criterios divididos dado que el levantamiento de información se realizó en toda la institución (Universidad Técnica de Ambato) y a pesar de esto se podría considerar a cada unidad académica/administrativa como independiente, en donde en ciertas unidades el personal administrativo y trabajadores están al tanto de la planificación y objetivos de su unidad mientras que en otras su conocimiento es limitado, lo cual se ve afectado en el compromiso del personal involucrado a la hora del cumplimiento de su trabajo.

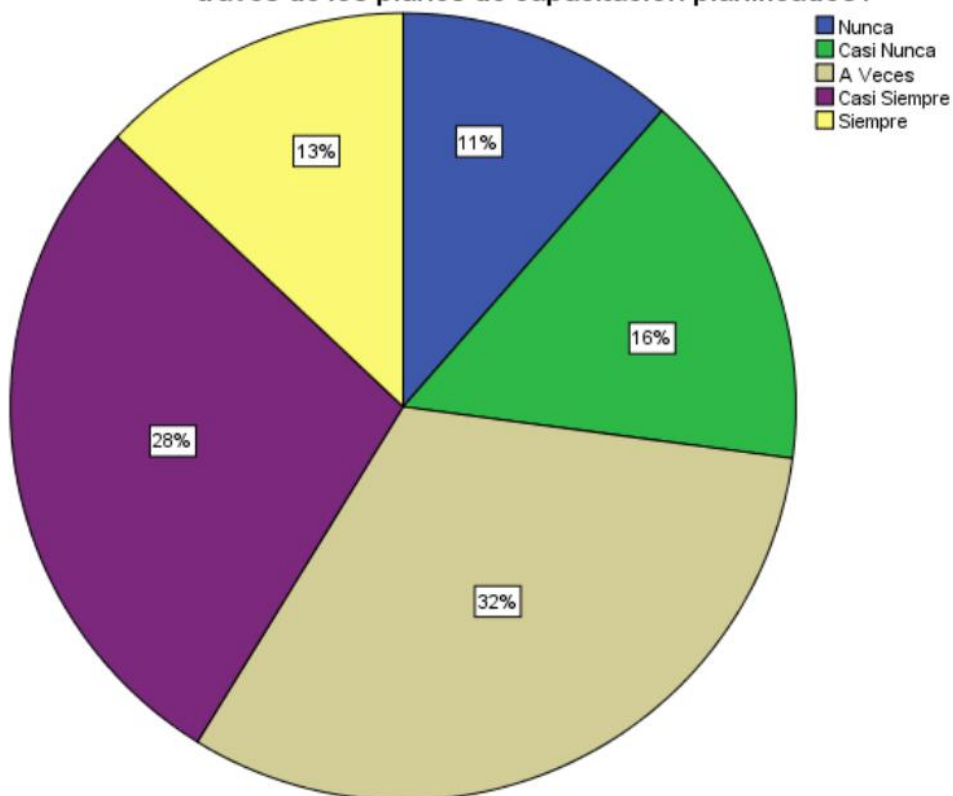
**13. ¿Considera usted que la institución ha mejorado la gestión administrativa a través de los planes de capacitación planificados?**

**Tabla N° 19:** Mejora de la gestión administrativa a través de la capacitación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	30	11%
Casi Nunca	41	16%
A Veces	83	32%
Casi Siempre	74	28%
Siempre	34	13%
Total	262	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**¿Considera usted que la institución ha mejorado la gestión administrativa a través de los planes de capacitación planificados?**



**Gráfico N° 21:** Mejora de la gestión administrativa a través de la capacitación

**Fuente:** Tabla N° 19

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

## **Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, el 32% consideraron que la institución a veces ha mejorado la gestión administrativa a través de los planes de capacitación, el 28% consideraron que casi siempre ha mejorado la gestión administrativa, el 16% consideraron que casi nunca ha mejorado la gestión administrativa, el 13% consideraron que siempre ha mejorado la gestión administrativa, finalmente, el 11% restante consideraron que nunca ha mejorado la gestión administrativa.

Bajo estas consideraciones se puede deducir que existe un porcentaje significativo que indica que no ha mejorado la gestión administrativa con los planes de capacitación planificados por la Dirección de Talento Humano lo cual se influenciado por las temáticas de las capacitaciones requiriendo un análisis de las temáticas actuales al considerar nuevos temas o a su vez también se requiera la réplica de ciertas capacitaciones que aporten mayor conocimiento al personal para que pueda desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo.

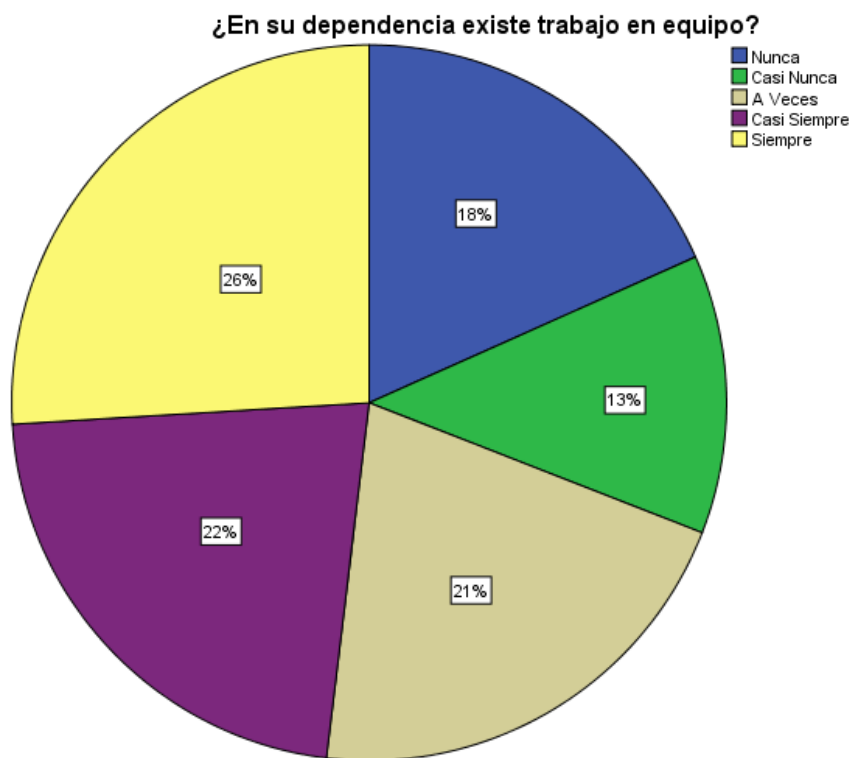
#### 14. ¿En su dependencia existe trabajo en equipo?

**Tabla N° 20:** Trabajo en equipo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	48	18%
Casi Nunca	33	13%
A Veces	55	21%
Casi Siempre	58	22%
Siempre	68	26%
Total	262	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)



**Gráfico N° 22:** Trabajo en equipo

**Fuente:** Tabla N° 20

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

#### **Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, el 26% aseguraron que dentro su dependencia existe trabajo en equipo, el 22% aseguraron que casi siempre existe trabajo en equipo, el 21% aseguraron que a veces existe trabajo en equipo, el 18%

aseguraron que nunca existe trabajo en equipo y finalmente, el 13% restante indicó que casi nunca existe trabajo en equipo en su dependencia de trabajo.

Bajo estas características se registra un alto porcentaje de personas quienes consideran que dentro de su dependencia en la cual prestan sus servicios existe trabajo en equipo, lo cual permite alcanzar los objetivos propuestos en cada unidad donde aparte de trabajar todos enfocados hacia u mismo fin, hace que el ambiente de trabajo sea agradable y cada persona se identifique e involucre con su unidad académica/administrativa.



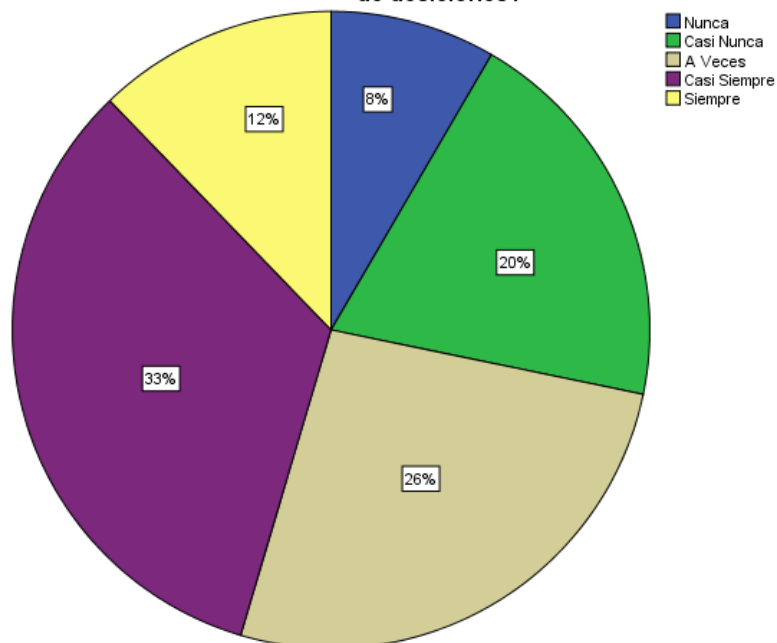
**15. ¿Considera usted que existe empowerment en su puesto de trabajo para la toma de decisiones?**

**Tabla N° 21: Empowerment**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	22	8%
Casi Nunca	52	20%
A Veces	69	26%
Casi Siempre	87	33%
Siempre	32	12%
Total	262	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**¿Considera usted que existe empowerment en su puesto de trabajo para la toma de decisiones?**



**Gráfico N° 23: Empowerment**  
**Fuente:** Tabla N° 21  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, el 33% consideraron que casi siempre existe empowerment para la toma de decisiones en el puesto de trabajo, el 26% consideraron que a veces existe empowerment, el 20% consideraron que casi

nunca existe empowerment, el 12% consideraron que siempre existe empowerment y finalmente, el 8% restante consideraron que nunca existe empowerment en su puesto de trabajo para la toma de decisiones.

Bajo estas características, para la gran mayoría del personal administrativo y trabajadores existe empowerment en cada uno de sus puestos de trabajo lo cual les permite tomar decisiones asertivas y oportunas en aspectos inherentes a sus funciones propias del puesto de trabajo.

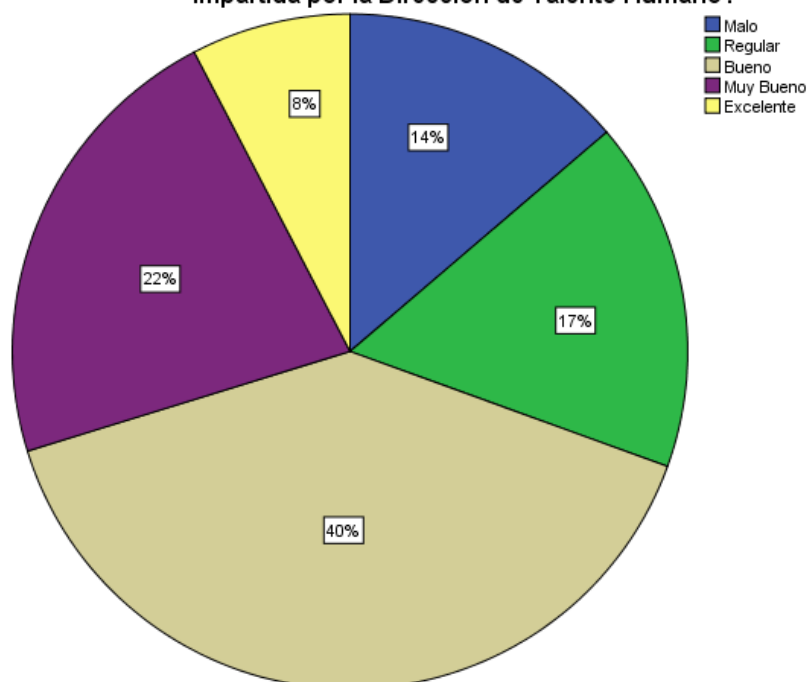
**16. ¿Cómo califica usted al proceso de evaluación realizado a la capacitación impartida por la Dirección de Talento Humano?**

**Tabla N° 22:** Proceso de evaluación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Malo	36	14%
Regular	44	17%
Bueno	104	40%
Muy Bueno	58	22%
Excelente	20	8%
Total	262	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**¿Cómo califica usted al proceso de evaluación realizado a la capacitación impartida por la Dirección de Talento Humano?**



**Gráfico N° 24:** Proceso de evaluación  
**Fuente:** Tabla N° 22  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, el 40% calificaron como bueno el proceso de evaluación realizado a la capacitación impartida por la Dirección de Talento Humano, el 22% calificaron como muy bueno el proceso de evaluación, el 17%

calificaron como regular el proceso de evaluación, el 14% calificaron como malo el proceso de evaluación, finalmente, el 8% restante calificaron como excelente el proceso de evaluación realizado a las capacitaciones impartidas por la Dirección responsable.

Con estas consideraciones de forma general, se puede determinar una aceptación parcial por parte del personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato sobre el proceso de evaluación realizado a las capacitaciones ejecutadas por la Dirección de Talento Humano. Por otro lado, la dirección debería corroborar en la práctica misma la asimilación de los conocimientos adquiridos en cada una de las capacitaciones impartidas a fin de determinar la efectividad de las mismas estableciendo de esta forma la relación costo/beneficio que representa para la institución, es decir cuánto invierte en la parte económica y que aporte recibe la institución del personal en beneficio de una eficiente gestión administrativa.

17. ¿Cómo considera usted los resultados obtenidos de las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?

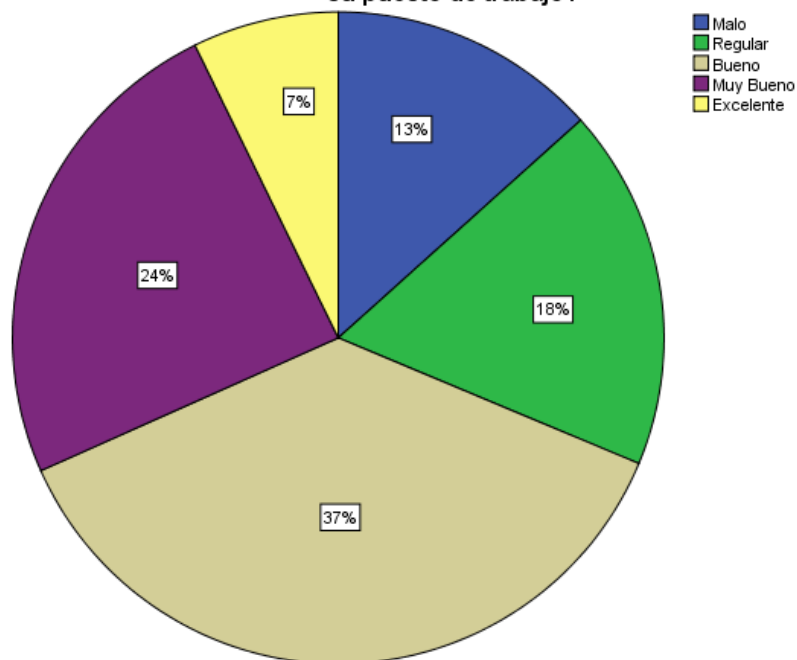
**Tabla N° 23:** Resultados obtenidos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Malo	35	13%
Regular	47	18%
Bueno	97	37%
Muy Bueno	64	24%
Excelente	19	7%
Total	262	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

¿Cómo considera usted los resultados obtenidos de las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano para mejorar en desempeño en su puesto de trabajo?



**Gráfico N° 25:** Resultados obtenidos

**Fuente:** Tabla N° 23

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 37% manifestaron que los resultados obtenidos de las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano

para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo fueron buenos, el 24% consideraron que estos resultados fueron muy buenos, el 18% consideraron que los resultados fueron regulares, el 13% consideraron que los resultados fueron malos y finalmente, el 7% restante consideraron que los resultados fueron excelentes.

Bajo estas características de forma general, se puede determinar que los resultados obtenidos a través de las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano se enmarcan en una calificación buena, dado que el personal involucrado en el estudio considera que las capacitaciones le ha permitido de cierta manera mejorar su desempeño en el puesto de trabajo, pero lo ideal y hacia donde se encamina el objetivo de capacitar es potenciar el capital humano en su máximo nivel a fin de alcanzar un nivel alto de efectividad y calidad de los servicios ofertados.

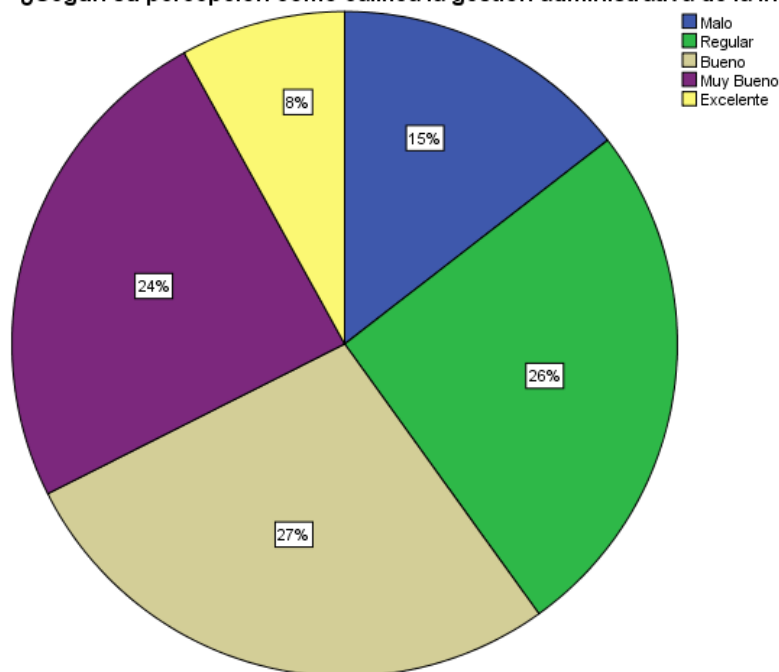
**18. ¿Según su percepción como califica la gestión administrativa de la institución?**

**Tabla N° 24:** Gestión administrativa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Malo	38	15%
Regular	67	26%
Bueno	72	27%
Muy Bueno	64	24%
Excelente	21	8%
Total	262	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**¿Según su percepción como califica la gestión administrativa de la institución?**



**Gráfico N° 26:** Gestión administrativa

**Fuente:** Tabla N° 24

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, el 27%, según su percepción calificaron como bueno la gestión administrativa de la institución, el 26% calificaron como regular, el 24% calificaron como muy bueno, el 15% calificaron como malo y finalmente,

el 8% restante calificaron como excelente la gestión administrativa de la Universidad.

Bajo esta perspectiva, los resultados finales califican la gestión administrativa de la Universidad Técnica de Ambato como aceptable, sin embargo, existen también criterios valederos que no están de acuerdo con aquello pues internamente existen inconvenientes e inconformidad que influye en el normal desarrollo de actividades que retrasan de cierta manera el normal desarrollo y cumplimiento de requerimientos lo que afecta directamente a que la gestión cada vez sea mejor como se desearía.



## Instrumento dirigido a los Decanos y/o Directores

Como primer punto dentro de este apartado se procede con la validación del instrumento diseñado para la recolección de información a través del método conocido como Alfa de Cronbach.

### Validación del cuestionario

**Tabla N° 25:** Resumen del procesamiento de los datos

	N	%
Cases Validos	18	100,0
Excluidos	0	,0
Total	18	100,0

**Fuente:** Estadístico SPSS

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

La validación del cuestionario se lo desarrolló con base a las encuestas levantadas, es decir los datos válidos representan la muestra obtenido de Decanos y/o Directores de la Universidad Técnica de Ambato que fueron en total 18 y los datos excluidos representan datos perdidos, que en este caso no se registran pues todos respondieron positivamente al instrumento diseñado.

**Tabla N° 26:** Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Número de elementos
,817	11

**Fuente:** Estadístico SPSS

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

Es decir, para el instrumento dirigido a los Decanos y/o Directores se obtuvo un valor del Alfa de Cronbach de (0.817), bajo estas características y tomando en consideración los parámetros que establece Welch y Comer (1988) donde indican que cuando el coeficiente alfa es mayor a 0.8 es bueno, se concluye que, el instrumento diseñado, en este caso para los Decanos y/o Directores es fiable dado que demuestra una consistencia interna en cada una de las preguntas establecidas.

1. ¿La Dirección de Talento Humano informa sobre los planes de capacitación programados anualmente para el personal administrativo y trabajadores de su unidad académica/administrativa?

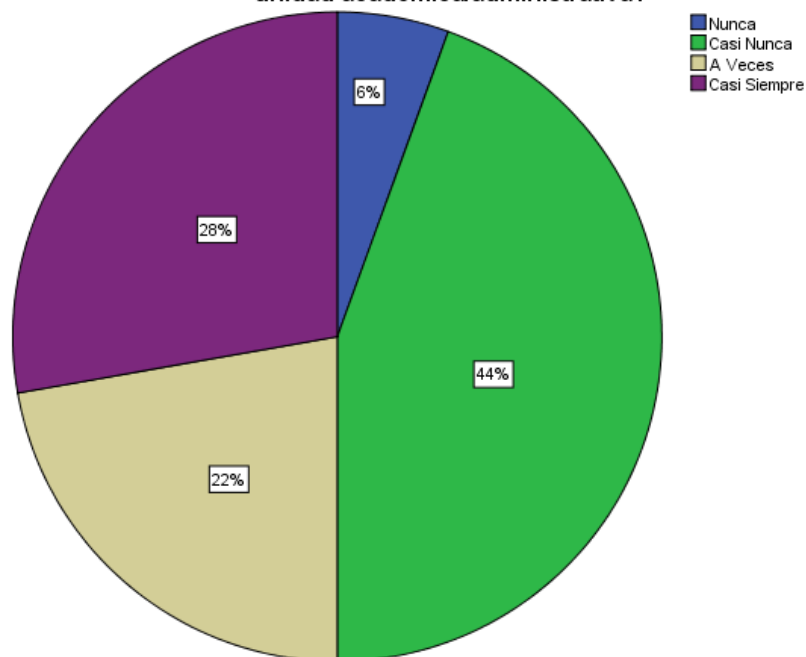
**Tabla N° 27:** Información sobre planes de capacitación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	6%
Casi Nunca	8	44%
A Veces	4	22%
Casi Siempre	5	28%
Total	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

¿La Dirección de Talento Hunamo informa sobre los planes de capacitación programados anualmente para el personal administrativo y trabajadores de su unidad académica/administrativa?



**Gráfico N° 27:** Información sobre planes de capacitación

**Fuente:** Tabla N° 27

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de Decanos y Directores encuestados, el 44% manifestaron que la Dirección de Talento Humano casi nunca informa sobre los planes de capacitación programados, el 28% manifestaron que la Dirección de Talento Humano casi

siempre informa sobre los planes de capacitación programados, el 22% manifestaron que la Dirección de Talento Humano a veces informa sobre los planes de capacitación programados, finalmente, el 6% restante manifestaron que la Dirección de Talento Humano nunca informa sobre los planes de capacitación programados.

Bajo la perspectiva de decanos y directores, se registra un alto porcentaje que indica el desconocimiento de los planes de capacitación programados anualmente por la Dirección de Talento Humano para el personal administrativo y trabajadores de las unidades académicas/administrativas considerando que se informa únicamente la temática y el requerimiento del número de participantes solo en los casos que involucra a la dependencia limitando el conocimiento de las futuras capacitaciones a desarrollarse durante el año.

2. ¿Cómo Decano y/o Director considera como aporte a la gestión administrativa que las capacitaciones impartidas al personal administrativo y trabajadores a su cargo se realicen exclusivamente por unidad académica/administrativa?

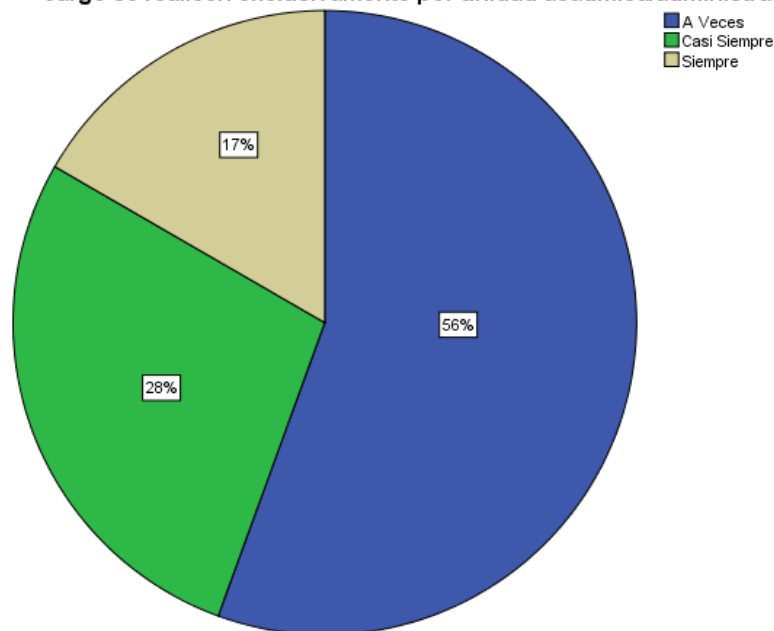
**Tabla N° 28:** Capacitación por unidad académica/administrativa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
A Veces	10	56%
Casi Siempre	5	28%
Siempre	3	17%
Total	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

¿Cómo Decano y/o Director considera como aporte a la gestión administrativa que las capacitaciones impartidas al personal administrativo y trabajadores a su cargo se realicen exclusivamente por unidad académica/administrativa?



**Gráfico N° 28:** Capacitaciones por unidad académica/administrativa

**Fuente:** Tabla N° 28

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de Decanos y Directores encuestados, el 56% consideraron como aporte a la gestión administrativa que las capacitaciones impartidas a veces se realicen exclusivamente por unidad, el 28% consideraron como aporte a la gestión

administrativa que las capacitaciones impartidas casi siempre se realicen exclusivamente por unidad y finalmente, el 17% consideraron como aporte a la gestión administrativa que las capacitaciones impartidas siempre se realicen exclusivamente por unidad.

Bajo este contexto, es importante destacar que los decanos y directores están de acuerdo que las capacitaciones se las realicen exclusivamente por unidad académica/administrativa, dado que de forma general son distintos los requerimientos de cada una por lo cual se debería capacitar al personal administrativo y trabajadores por unidad, identificando primero las necesidades de capacitación y posteriormente se planifiquen y ejecuten en base a las mismas con la finalidad de dar solución a los inconvenientes que pudieran presentarse en el desarrollo de los procesos internos.

3. **¿Considera usted que las capacitaciones generales impartidas como: técnicas de servicio al cliente, programación neurolingüística, liderazgo y trabajo en equipo, inteligencia emocional han servido para mejorar la actitud del personal administrativo y trabajadores?**

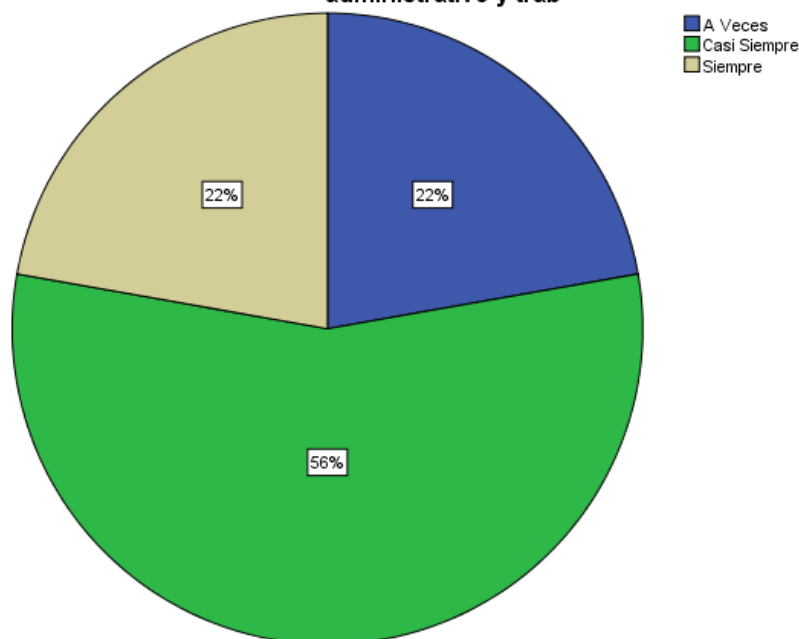
**Tabla N° 29:** Actitud del personal administrativo y trabajadores

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
A Veces	4	22%
Casi Siempre	10	56%
Siempre	4	22%
Total	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**¿Considera usted que las capacitaciones generales impartidas como: técnicas de servicio al cliente, programación neurolingüística, liderazgo y trabajo en equipo, inteligencia emocional han servido para mejorar la actitud del personal administrativo y trab**



**Gráfico N° 29:** Actitud del personal administrativo y trabajadores

**Fuente:** Tabla N° 29

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

### **Análisis e interpretación**

Del 100% de Decanos y Directores encuestados, el 56% consideraron que las capacitaciones generales impartidas casi siempre han servido para mejorar la actitud del personal, el 22% consideraron que las capacitaciones generales

impartidas siempre han servido para mejorar la actitud del personal, finalmente, el 22% restante consideraron que las capacitaciones generales impartidas a veces han servido para mejorar la actitud del personal.

Con estos antecedentes, de acuerdo al criterio de Decanos y Directores, de forma general las temáticas impartidas durante las capacitaciones efectuadas han ayudado en gran medida a mejorar la actitud del personal administrativo y trabajadores que prestan sus servicios en las diferentes dependencias de la Universidad Técnica de Ambato.

4. ¿Existen mecanismos de control interno para que el personal administrativo y trabajadores cumplan eficientemente con sus responsabilidades del puesto de trabajo?

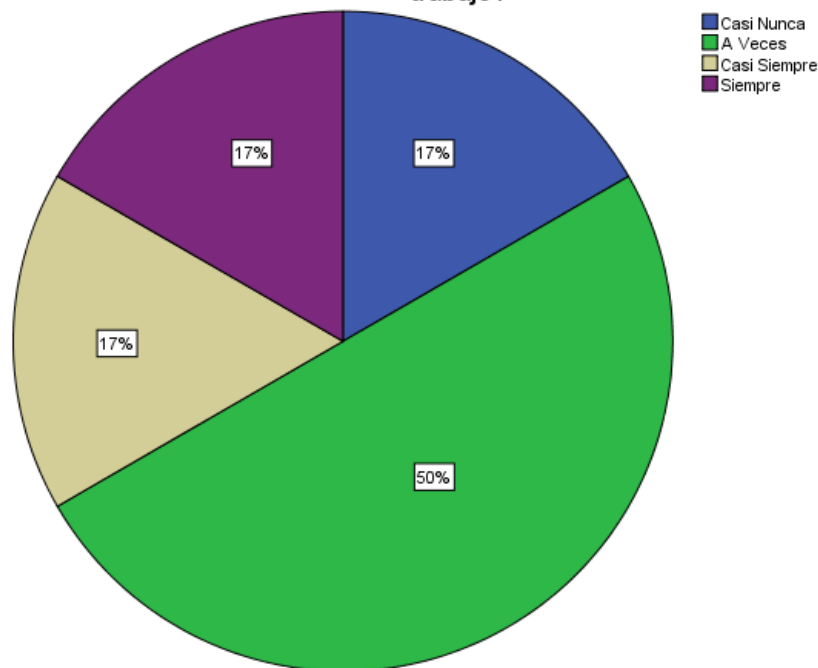
**Tabla N° 30:** Mecanismo de control interno

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	3	17%
A Veces	9	50%
Casi Siempre	3	17%
Siempre	3	17%
Total	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

¿Existen mecanismos de control interno para que el personal administrativo y trabajadores cumplan eficientemente con sus responsabilidades del puesto de trabajo?



**Gráfico N° 30:** Mecanismo de control interno

**Fuente:** Tabla N° 30

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de Decanos y Directores encuestados, el 50% manifestaron que a veces existen mecanismos de control para que el personal administrativo y trabajadores cumplan de forma eficiente con las responsabilidades que demandan los diferentes



puestos de trabajo, el 17% opinaron que siempre existen mecanismos de control, el 17% manifestaron que casi siempre existen mecanismos de control para el personal, finalmente, el 17% restante indicaron que casi nunca existen mecanismos de control para el cumplimiento eficiente del trabajo dentro de la institución.

Bajo esta perspectiva, de forma general se puede manifestar que dentro de la Universidad Técnica de Ambato existen mecanismos que ayudan en cierta medida a controlar el cumplimiento que demanda cada una de las actividades de los diferentes puesto de trabajo, esta situación representa una fortaleza para la institución dado que a través de los indicadores que arrojen estos mecanismos existe cierta facilidad para la toma de decisiones en relación al desempeño en cada uno de los puestos de trabajo.

5. ¿La Dirección de Talento Humano considera las necesidades de capacitación de su unidad académica/administrativa, de acuerdo a los requerimientos del puesto de trabajo?

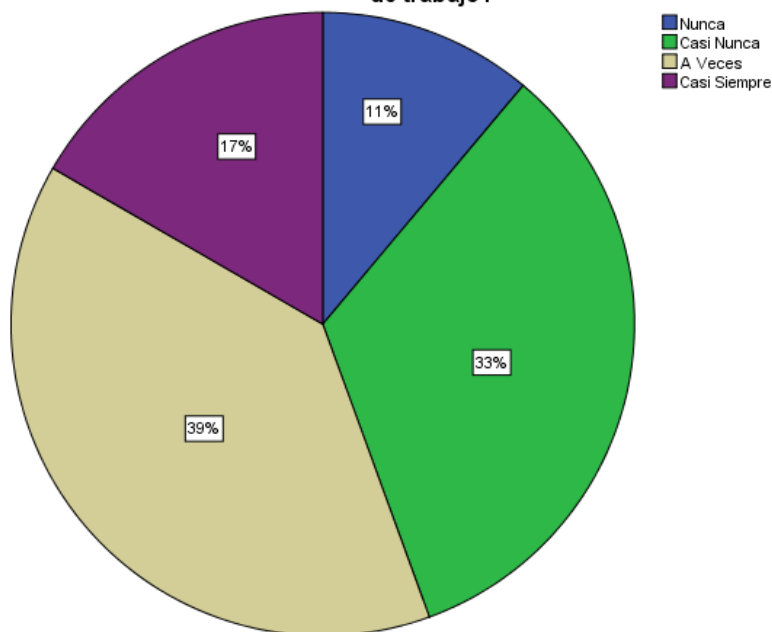
**Tabla N° 31:** Capacitación acorde a los requerimientos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	11%
Casi Nunca	6	33%
A Veces	7	39%
Casi Siempre	3	17%
Total	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

¿La Dirección de Talento Humano considera las necesidades de capacitación de su unidad académica/administrativa, de acuerdo a los requerimientos del puesto de trabajo?



**Gráfico N° 31:** Capacitación acorde a los requerimientos

**Fuente:** Tabla N° 31

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de Decanos y Directores encuestados, el 39% consideraron que la Dirección de Talento Humano a veces considera las necesidades de capacitación de su unidad, el 33% consideraron que la Dirección de Talento Humano casi nunca considera las necesidades de capacitación de su unidad, el 17%

consideraron que la Dirección de Talento Humano casi siempre considera las necesidades de capacitación de su unidad, finalmente, el 11% consideraron que la Dirección de Talento Humano nunca considera las necesidades de capacitación de su unidad.

Bajo este contexto, según criterio de Decanos y Directores la gestión que realiza la Dirección de Talento Humano no satisface las diferentes necesidades que se presentan en las distintas unidades, es por ello que catalogan dicho trabajo como nada productivo pues los inconvenientes a pesar de la ejecución de capacitaciones aún persisten en las actividades que realiza el personal administrativo y trabajadores de la institución.

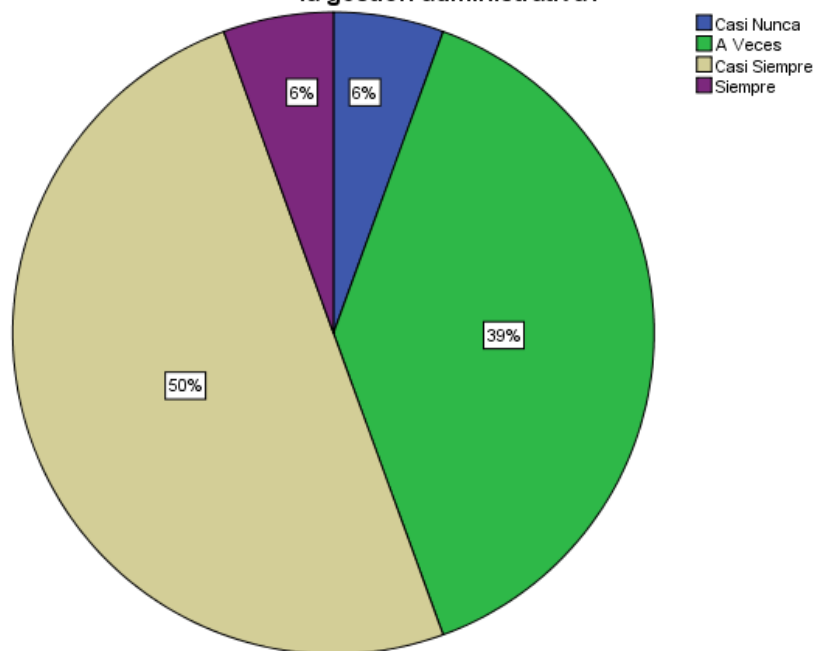
6. ¿Considera usted que las temáticas impartidas permiten incrementar los conocimientos y dominio de los procesos internos y manejo de la normativa vigente en el personal administrativo y trabajadores de su unidad, para mejorar la gestión administrativa?

**Tabla N° 32:** Temáticas amplían el conocimiento

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	1	6%
A Veces	7	39%
Casi Siempre	9	50%
Siempre	1	6%
Total	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

¿Considera usted que las temáticas impartidas permiten incrementar los conocimientos y dominio de los procesos internos y manejo de la normativa vigente en el personal administrativo y trabajadores de su unidad , para mejorar la gestión administrativa?



**Gráfico N° 32:** Temáticas amplían el conocimiento

**Fuente:** Tabla N° 32

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de Decanos y Directores encuestados, el 50% consideraron que las temáticas impartidas casi siempre han permitido incrementar los conocimientos y

dominio de los procesos internos para mejorar la gestión administrativa, el 39% consideraron que las temáticas impartidas a veces han permitido incrementar los conocimientos y dominio de los procesos internos para mejorar la gestión administrativa, el 6% consideraron que las temáticas impartidas siempre han permitido incrementar los conocimientos y dominio de los procesos internos para mejorar la gestión administrativa y finalmente, el 6% restante consideraron que las temáticas impartidas casi nunca han permitido incrementar los conocimientos y dominio de los procesos internos para mejorar la gestión administrativa.

Una vez desarrollada la investigación de campo, de forma general de acuerdo con el criterio de decanos y directores en cierta medida las capacitaciones impartidas han ayudado a incrementar el conocimiento y dominio de los procesos internos, sin embargo, aún falta poner mayor énfasis en esta situación (capacitaciones) dado que la gestión que realizan los empleados y trabajadores depende en gran medida del tipo de capacitación entregada.

**7. ¿La institución se ha preocupado por socializar la misión y visión a todo el personal administrativo y trabajadores de la UTA?**

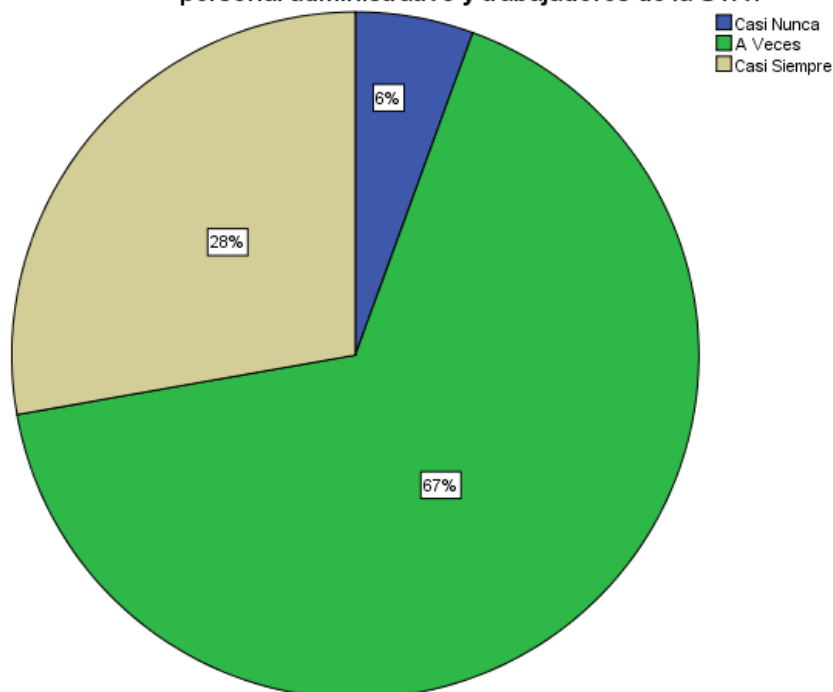
**Tabla N° 33: Misión y visión**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casi Nunca	1	6%
A Veces	12	67%
Casi Siempre	5	28%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**¿La institución se ha preocupado por socializar la misión y visión a todo el personal administrativo y trabajadores de la UTA?**



**Gráfico N° 33: Misión y visión**

**Fuente:** Tabla N° 33

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**Análisis e interpretación**

Del 100% de Decanos y Directores encuestados, el 57% consideraron que la institución a veces se ha preocupado por socializar la misión y visión a todo el personal administrativo y trabajadores, el 28% consideraron que la institución casi siempre se ha preocupado por socializar la misión y visión a todo el personal

administrativo y trabajadores y finalmente, el 6% restante consideraron que la institución casi nunca se ha preocupado por socializar la misión y visión a todo el personal administrativo y trabajadores.

Con base a la información recolectada, existe división de criterios en decanos y directores pues a ciencia cierta hasta ellos desconocen si el personal administrativo y trabajadores conocen la filosofía institución (misión, visión).

**8. ¿Considera usted que la institución ha mejorado la gestión administrativa a través de los planes de capacitación planificados?**

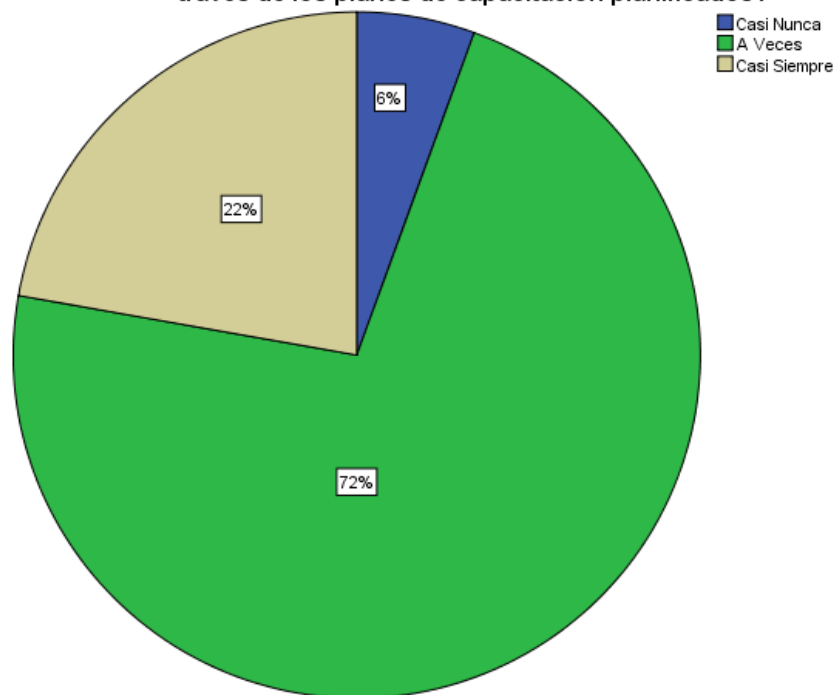
**Tabla N° 34:** Mejora en la gestión administrativa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	1	6%
A Veces	13	72%
Casi Siempre	4	22%
Total	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**¿Considera usted que la institución ha mejorado la gestión administrativa a través de los planes de capacitación planificados?**



**Gráfico N° 34:** Mejora en la gestión administrativa

**Fuente:** Tabla N° 34

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**Análisis e interpretación**

Del 100% de Decanos y Directores encuestados, el 72% consideraron que la institución a veces ha mejorado la gestión administrativa a través de los planes de capacitación planificados, el 22% consideraron que la institución casi siempre ha mejorado la gestión administrativa a través de los planes de capacitación



planificados y finalmente, el 6% consideraron que la institución casi nunca ha mejorado la gestión administrativa a través de los planes de capacitación planificados.

Con estos antecedentes, de acuerdo con el criterio de Decanos y Directores, las capacitaciones impartidas en cierta forma han ayudado a mejorar la gestión administrativa de la institución, sin embargo, se considera también la necesidad de ampliar estas actividades pues los requerimientos del personal aún son mayores.

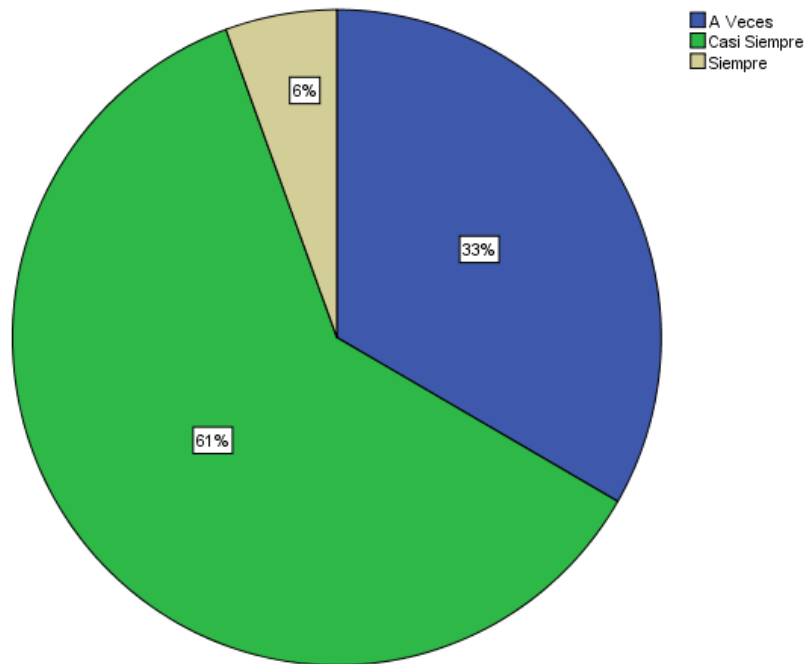
**9. ¿El diseño organizacional facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales y del personal administrativo y trabajadores de su unidad académica/administrativa?**

**Tabla N° 35:** Diseño organizacional

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
A Veces	6	33%
Casi Siempre	11	61%
Siempre	1	6%
Total	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**¿El diseño organizacional facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales y del personal administrativo y trabajadores de su unidad académica/administrativa?**



**Gráfico N° 35:** Diseño organizacional

**Fuente:** Tabla N° 35

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**Análisis e interpretación**

Del 100% de Decanos y Directores encuestados, el 61% consideraron que el diseño organizacional casi siempre facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales, el 33% consideraron que el diseño organizacional a veces facilita

el cumplimiento de los objetivos institucionales y finalmente, el 6% consideraron que el diseño organizacional siempre facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Bajo este escenario, el diseño organizacional de cualquier institución resulta indispensable para la consecución de objetivos dado que constituye un proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones.

**10. ¿La Dirección de Talento Humano, realiza un seguimiento permanente al desempeño en el puesto de trabajo del personal administrativo y trabajadores?**

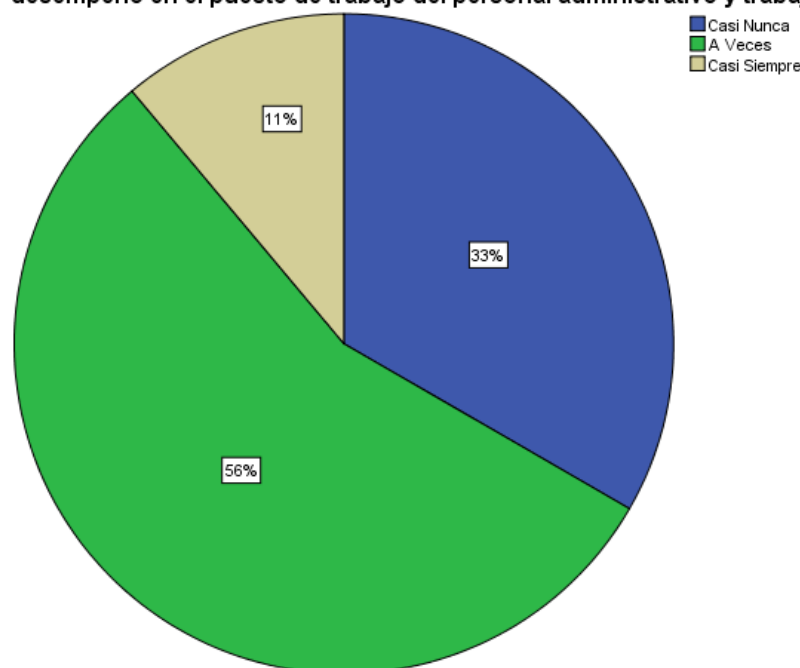
**Tabla N° 36: Seguimiento**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	6	33%
A Veces	10	56%
Casi Siempre	2	11%
Total	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**¿La Dirección de Talento Humano, realiza un seguimiento permanente al desempeño en el puesto de trabajo del personal administrativo y trabajadores?**



**Gráfico N° 36: Seguimiento**

**Fuente:** Tabla N° 36

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**Análisis e interpretación**

Del 100% de Decanos y Directores encuestados, el 56% consideraron que la Dirección de Talento Humano a veces realiza un seguimiento permanente al desempeño en el puesto de trabajo del personal administrativo y trabajadores, el 33% consideraron que la Dirección de Talento Humano casi nunca realiza un

seguimiento permanente al desempeño en el puesto de trabajo del personal administrativo y trabajadores, finalmente, el 11% consideraron que la Dirección de Talento Humano casi siempre realiza un seguimiento permanente al desempeño en el puesto de trabajo del personal administrativo y trabajadores.

Con estos antecedentes, de acuerdo al criterio de Decanos y Directores la Dirección de Talento Humano no se ha preocupado por realizar un seguimiento sobre el desempeño del personal administrativo y trabajadores de la institución, lo que ha generado en cierta forma que los trabajadores se sientan en su zona de confort y únicamente cumplan con sus funciones básicas.

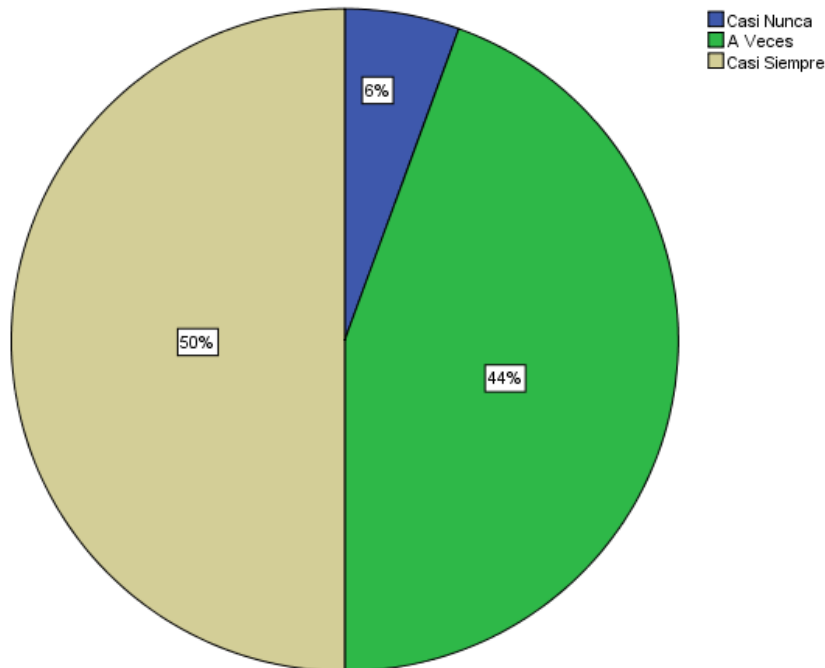
**11. ¿Considera usted que las temáticas impartidas al personal administrativo y trabajadores de su unidad académica están relacionadas con los procesos internos de la institución?**

**Tabla N° 37:** Procesos internos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	1	6%
A Veces	8	44%
Casi Siempre	9	50%
Total	18	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada personal administrativo y trabajadores UTA  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**¿Considera usted que las temáticas impartidas al personal administrativo y trabajadores de su unidad académica están relacionadas con los procesos internos de la institución?**



**Gráfico N° 37:** Procesos internos

**Fuente:** Tabla N° 37

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

**Análisis e interpretación**

Del 100% de Decanos y Directores encuestados, el 50% consideraron que las temáticas impartidas al personal administrativo y trabajadores casi siempre están relacionadas con los procesos internos, el 44% consideraron que las temáticas impartidas al personal administrativo y trabajadores a veces están relacionadas

con los procesos internos y finalmente, el 6% consideraron que las temáticas impartidas al personal administrativo y trabajadores casi nunca están relacionadas con los procesos internos.

Según criterio de Decanos y Directores las temáticas impartidas en las diferentes capacitaciones tienen relación con los procesos internos que se desarrollan en las diferentes unidades, sin embargo esta actividad aún requiere mayor análisis y atención pues a pesar que la institución trabaja en temas de capacitación estos no están teniendo los resultados esperados pues los empleados y trabajadores presentan inconvenientes o dificultades en la ejecución de su trabajo.

Una vez recolectada, analizada e interpretada la información que proporcionaron los Decanos y/o Directores de la Universidad Técnica de Ambato los principales resultados fueron:

- Las capacitaciones deben ejecutarse por unidad académica/administrativa, tomando en cuenta que de manera general son distintos los requerimientos por cada unidad, es decir, primero hay que identificar las necesidades de capacitación y posteriormente planificar y ejecutar con base a dichas necesidades a fin de dar solución a los inconvenientes que se presentan en el conocimiento y ejecución de los procesos internos.
- Las capacitaciones impartidas de cierta manera han ayudado a mejorar en determinados aspectos en el conocimiento y manejo de los procesos internos, sin embargo, consideran que es necesario determinar de mejor manera las temáticas de capacitación a ser programadas, considerando que el eficiente cumplimiento de las actividades del puesto de trabajo depende del nivel de conocimiento obtenido o actualizado en base a la capacitación recibida.

## 4.2. Verificación de hipótesis

### Hipótesis alternativa

$H_1$ : Los planes de capacitación del personal administrativo y trabajadores influyen en la Gestión Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato.

### Hipótesis nula

$H_0$ : Los planes de capacitación del personal administrativo y trabajadores no influyen en la Gestión Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato.

### Análisis factorial exploratorio

Bajo la perspectiva de la Universidad de Alicante (2017) el test de KMO (Kaiser, Meyer y Olkin):

Relaciona los coeficientes de correlación,  $r_{jh}$ , observados entre las variables  $X_j$  y  $X_h$ , y  $a_{jh}$  son los coeficientes de correlación parcial entre las variables  $X_j$  y  $X_h$ . Cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido del test KMO, implica que la relación entre las variables es alta. Si  $KMO \geq 0.9$ , el test es muy bueno; notable para  $KMO \geq 0.8$ ; mediano para  $KMO \geq 0.7$ ; bajo para  $KMO \geq 0.6$ ; y muy bajo para  $KMO < 0.5$ .

La prueba de esfericidad de Bartlett evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas. El modelo es significativo (se acepta la alternativa,  $H_1$ ) cuando se puede aplicar el análisis factorial

### Prueba de esfericidad de Bartlett:

Si Sig. (p-valor)  $< 0.05$ , se puede aplicar el análisis factorial.

Si Sig. (p-valor)  $> 0.05$  no se puede aplicar el análisis factorial.



Con esta breve explicación, a continuación, se presentan los resultados obtenidos a través del estadígrafo utilizado para realizar los cálculos correspondientes:

**Tabla N° 38:** Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		<b>,905</b>
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2803,781
	gl	153
	Sig.	<b>,000</b>

**Fuente:** Estadígrafo SPSS

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

Con estos antecedentes y como refleja la bibliografía consultada “cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido del test KMO, implica que la relación entre las variables es alta” en este caso el valor obtenido es de ,0905. Por lo que se puede aplicar el análisis factorial. Además, si Sig. (p-valor) < 0.05 se acepta  $H_1$  (hipótesis alternativa), es decir que también se puede aplicar el análisis factorial.

El índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Tabla 38), sirve para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación general o simple con respecto a las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial. Los valores de KMO entre 0.5 y 1 indican que es apropiado aplicar el análisis factorial a la matriz de datos bajo estudio. En el caso de la matriz de datos que se está analizando, se obtuvo un KMO de 0.905 lo que indica que la muestra tomada para el estudio es apropiada y que por lo tanto se puede continuar con la aplicación del análisis factorial.

El test de esfericidad de Bartlett, consiste en una estimación de ji-cuadrado a partir de una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. Si las variables no están intercorrelacionadas, entonces el test de esfericidad de Bartlett debe presentar un valor (significancia) superior al límite de 0.05. Para el caso de estudio, (Ver Tabla 38) dicho análisis reflejó una significancia muy inferior al límite 0.05, pues fue de 0.000, lo cual indica que la matriz de datos es válida para continuar con el proceso de análisis factorial.

La tabla de varianza total explicada (Tabla 39) profundiza más en detalle la selección de los tres componentes principales. Como se puede observar en esta tabla, únicamente los tres primeros factores tienen valores propios mayores que 1 y explican el 63,123% de la varianza, esto quiere decir que con estos tres factores se puede representar un 63,123% del problema original, produciéndose la pérdida del 36,877% de la información original representada por las dieciocho variables iniciales, Dicho de otra forma, sólo son relevantes 3 factores para resumir las variables originales del problema.

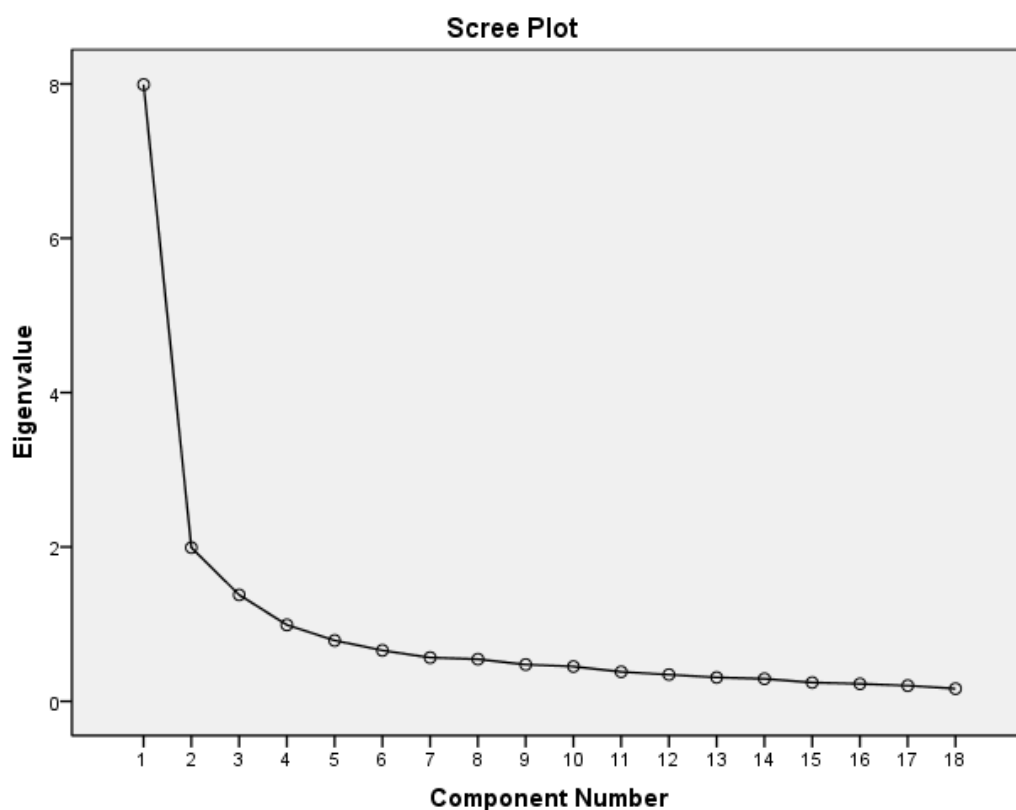
**Tabla N° 38: Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado		Total	% de varianza	% acumulado		Total
1	7,991	44,396	44,396	7,991	44,396	44,396	4,892	27,177	27,177
2	1,991	11,063	55,459	1,991	11,063	55,459	4,169	23,162	50,338
3	1,379	7,664	63,123	1,379	7,664	63,123	2,301	12,784	63,123
4	,990	5,499	68,622						
5	,787	4,373	72,995						
6	,659	3,662	76,657						
7	,566	3,145	79,802						
8	,545	3,030	82,832						
9	,476	2,642	85,474						
10	,451	2,505	87,979						
11	,382	2,121	90,100						
12	,345	1,919	92,019						
13	,309	1,716	93,735						
14	,292	1,623	95,359						
15	,243	1,351	96,709						
16	,226	1,257	97,966						
17	,203	1,126	99,092						
18	,163	,908	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Fuente:** Estadígrafo SPSS

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)



**Gráfico N° 38:** Scree plot  
**Fuente:** Estadígrafo SPSS  
**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

En la Tabla N° 39 se presenta la Matriz de factores o de cargas factoriales que contiene la carga de los factores, es decir, la correlación existente entre cada variable y dicho factor.

Las cargas indican el grado de correspondencia entre la variable y el Factor, es decir, que cargas altas indican que dicha variable es representativa para dicho factor. Por ejemplo, se puede observar que la variable **“¿Considera usted que la detección de necesidades realizada por la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato son requerimientos del puesto de trabajo?”** es atribuible al factor 1, debido a que es en él que tiene una mayor carga factorial (0,791). Para el caso de la variable **“¿Su jefe inmediato ha brindado las facilidades y el permiso correspondiente para que usted asista normalmente a las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano?”**, ésta es atribuible al factor 2 con una carga factorial de 0,792. Por otro lado, para el caso

de la variable “**¿El conocimiento adquirido a través de las capacitaciones ha sido importante para el desarrollo de competencias técnicas de su puesto de trabajo?**”, ésta es atribuible al factor 3 con una carga factorial de 0,806. Lo deseable, en el caso de las cargas factoriales, es que cada variable “cargará” sólo sobre un factor - idealmente más de 0,5 y ojalá cercano a 1. Sin embargo, valores como 0,4 se consideran razonables.

**Tabla N° 39:** Matriz de componente rotado

Ítems	COMPONENTES		
	COMPONENTE 1 PROCESO (Planes de Capacitación)	COMPONENTE 2 NIVELES ADMINISTRATIVOS	COMPONENTE 3 ETAPAS PC
<b>¿Considera usted que la detección de necesidades realizada por la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato son requerimientos del puesto de trabajo?</b>	<b>,791</b>		
¿Considera usted que la institución ha mejorado la gestión administrativa a través de los planes de capacitación planificados?	,757	,331	
¿Las capacitaciones planificadas por la Dirección de Talento Humano, considera que son adecuadas?	,703	,419	,117
¿Usted se siente satisfecho con el número de capacitaciones recibidas anualmente?	,684	,286	-,208
¿Cómo califica usted al proceso de evaluación realizado a la capacitación impartida por la Dirección de Talento Humano?	,676	,377	,172
¿Está usted de acuerdo que el contenido de las temáticas de las capacitaciones recibidas, han sido suficientes y complementarias para mejorar los procesos internos de su área?	,673	,295	,277
¿Considera usted que los horarios y espacios físicos asignados para las capacitaciones que ha recibido han sido adecuados?	,615	,304	,203
¿Cómo considera usted los resultados obtenidos de las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano para mejorar en desempeño en su puesto de trabajo?	,599	,459	,241
¿Con las capacitaciones recibidas ha incrementado su participación en la planificación de actividades y cumplimiento de objetivos de su unidad académica/administrativa con las capacitaciones recibidas?	,539	,387	,435
<b>¿Su jefe inmediato ha brindado las facilidades y el permiso correspondiente para que usted asista normalmente a las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano?</b>	,295	<b>,792</b>	
¿En su unidad académica/administrativa se da a conocer la planificación y objetivos de la misma?	,302	,783	
¿En la institución el personal administrativo y trabajadores conocen la misión y visión?	,157	,755	,106
¿Según su percepción como califica la gestión administrativa de la institución?	,246	,713	,168
¿En su dependencia existe trabajo en equipo?	,331	,711	
¿Considera usted que existe empowerment en su puesto de trabajo para la toma de decisiones?	,471	,476	,167
<b>¿El conocimiento adquirido a través de las capacitaciones ha sido importante para el desarrollo de competencias técnicas de su puesto de trabajo?</b>	,320	-,162	<b>,806</b>
¿Considera usted que ha mejorado la optimización de recursos y control de actividades de su puesto de trabajo?	,221	,145	,779
¿Considera usted que necesita y requiere capacitación para incrementar su productividad y aportar a la gestión administrativa de su unidad académica/administrativa?	-,219	,130	,714

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Como se puede observar en la Tabla 39, el primer factor está compuesto por nueve (9) variables ¿Considera usted que la detección de necesidades realizada por la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato son requerimientos del puesto de trabajo?, ¿Considera usted que la institución ha mejorado la gestión administrativa a través de los planes de capacitación planificados?, ¿Las capacitaciones planificadas por la Dirección de Talento Humano, considera que son adecuadas?, ¿Usted se siente satisfecho con el número de capacitaciones recibidas anualmente?, ¿Cómo califica usted al proceso de evaluación realizado a la capacitación impartida por la Dirección de Talento Humano?, ¿Está usted de acuerdo que el contenido de las temáticas de las capacitaciones recibidas, han sido suficientes y complementarias para mejorar los procesos internos de su área?, ¿Considera usted que los horarios y espacios físicos asignados para las capacitaciones que ha recibido han sido adecuados?, ¿Cómo considera usted los resultados obtenidos de las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano para mejorar en desempeño en su puesto de trabajo?, ¿Con las capacitaciones recibidas ha incrementado su participación en la planificación de actividades y cumplimiento de objetivos de su unidad académica/administrativa con las capacitaciones recibidas?, mientras que el segundo factor lo componen seis (6) variables “¿Su jefe inmediato ha brindado las facilidades y el permiso correspondiente para que usted asista normalmente a las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano?, ¿En su unidad académica/administrativa se da a conocer la planificación y objetivos de la misma?, ¿En la institución el personal administrativo y trabajadores conocen la misión y visión?, ¿Según su percepción como califica la gestión administrativa de la institución?, ¿En su dependencia existe trabajo en equipo?, ¿Considera usted que existe empowerment en su puesto de trabajo para la toma de decisiones?” y finalmente, el tercer factor se encuentra estructurado por tres (3) variables “¿El conocimiento adquirido a través de las capacitaciones ha sido importante para el desarrollo de competencias técnicas de su puesto de trabajo?, ¿Considera usted que ha mejorado la optimización de recursos y control de actividades de su puesto de trabajo?, ¿Considera usted que necesita y requiere capacitación para

incrementar su productividad y aportar a la gestión administrativa de su unidad académica/administrativa?

Con estos resultados se puede observar que el primer componente tiende a ser muy general dado que agrupa un número significativo de variables (9), mientras que las restantes componentes agrupan un número poco significativo de variables.

Con estos datos presentados se forman los tres (3) componentes principales los cuales son:  $Y_1$ ,  $Y_2$ ,  $Y_3$ . Cada componente tiene agrupadas sus respectivas variables. En la tabla N° 40, se resumen las componentes resultantes con sus respectivas variables.

**Tabla N° 40: Componentes resultantes**

$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$
<b>COMPONENTE 1</b> PROCESO (Planes de Capacitación)	<b>COMPONENTE 2</b> NIVELES ADMINISTRATIVOS	<b>COMPONENTE 3</b> ETAPAS PC
$X_1 =$ ¿Considera usted que la detección de necesidades realizada por la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato son requerimientos del puesto de trabajo?	$X_{10} =$ ¿Su jefe inmediato ha brindado las facilidades y el permiso correspondiente para que usted asista normalmente a las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano?	$X_{16} =$ ¿El conocimiento adquirido a través de las capacitaciones ha sido importante para el desarrollo de competencias técnicas de su puesto de trabajo?
$X_2 =$ ¿Considera usted que la institución ha mejorado la gestión administrativa a través de los planes de capacitación planificados?	$X_{11} =$ ¿En su unidad académica/administrativa se da a conocer la planificación y objetivos de la misma?	$X_{17} =$ ¿Considera usted que ha mejorado la optimización de recursos y control de actividades de su puesto de trabajo?
$X_3 =$ ¿Las capacitaciones planificadas por la Dirección de Talento Humano, considera que son adecuadas?	$X_{12} =$ ¿En la institución el personal administrativo y trabajadores conocen la misión y visión?	$X_{18} =$ ¿Considera usted que necesita y requiere capacitación para incrementar su productividad y aportar a la gestión administrativa de su unidad académica/administrativa?
$X_4 =$ ¿Usted se siente satisfecho con el número de capacitaciones recibidas anualmente?	$X_{13} =$ ¿Según su percepción como califica la gestión administrativa de la institución?	
$X_5 =$ ¿Cómo califica usted al proceso de evaluación realizado a la capacitación impartida por la Dirección de Talento Humano?	$X_{14} =$ ¿En su dependencia existe trabajo en equipo?	
$X_6 =$ ¿Está usted de acuerdo que el contenido de las temáticas de las capacitaciones recibidas, han sido suficientes y complementarias para mejorar los procesos internos de su área?	$X_{15} =$ ¿Considera usted que existe empowerment en su puesto de trabajo para la toma de decisiones?	
$X_7 =$ ¿Considera usted que los horarios y espacios físicos asignados para las capacitaciones que ha recibido han sido adecuados?		

<p><b>X<sub>8</sub></b> = ¿Cómo considera usted los resultados obtenidos de las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano para mejorar en desempeño en su puesto de trabajo?</p>		
<p><b>X<sub>9</sub></b> = ¿Con las capacitaciones recibidas ha incrementado su participación en la planificación de actividades y cumplimiento de objetivos de su unidad académica/administrativa con las capacitaciones recibidas?</p>		

**Fuente:** Tabla N° 40

**Elaborado por:** Freire, H. (2018)

Una vez concluido con el análisis del método estadístico análisis factorial y verificado su aplicabilidad a la presente investigación, en la cual se demuestra la relación existente entre variables es alta al obtener un valor de ,0905 en el test KMO; y un grado de significancia Sig. (p-valor) < 0.05, indica que se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: “Los planes de capacitación del personal administrativo y trabajadores influyen en la Gestión Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato.

Adicionalmente cabe indicar que en el caso del instrumento N° 2 (encuesta dirigida a Decanos y Directores), no se pudo aplicar el método de análisis factorial puesto que la muestra no fue significativa; sin embargo la información obtenida de la aplicación de la encuesta fue considera para efectos de conclusiones y recomendaciones puesto que su opinión es de aporte a la investigación.



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Una vez concluida con la presente investigación y de acuerdo con los objetivos planteados dentro del Capítulo I se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Considerando la importancia que tiene la detección de necesidades de capacitación en función del puesto de trabajo, se puede concluir que actualmente el plan de capacitación del personal administrativo y trabajadores de la institución es tomado muy en cuenta por parte de los encuestados en aspectos de desarrollo de sus competencias técnicas del puesto de trabajo y desarrollo profesional y personal.
- En lo referente al conocimiento adquirido a través de las capacitaciones los encuestados indican que a veces y casi nunca les resulta importante los conocimientos obtenidos, pues consideran que no se pone mayor énfasis en el proceso de detección de necesidades de capacitación, y tampoco se considera los requerimientos de todos los involucrados como son el personal, jefes inmediatos y la Dirección de Talento Humano.
- El personal administrativo y trabajadores considera que a veces y casi nunca el contenido de las temáticas de las capacitaciones recibidas son suficientes para mejorar los procesos internos de su área de trabajo, aspecto que no se considera al momento de planificar la capacitación del siguiente período.
- Existe un porcentaje considerable de personal encuestado que indicó que a veces, casi nunca y nunca la institución ha mejorado la gestión administrativa a través de los planes de capacitación planificados por la

Dirección de Talento Humano, lo que evidencia que se requiere una mejor selección de las temáticas, horarios y modalidades de capacitación.

- El no contar con la aplicación de formatos adecuados en cada una de las fases del proceso de capacitación no ha permitido realizar un adecuado análisis, determinación y evaluación asertiva de las temáticas consideradas en los planes de capacitación; lo cual no ha aportado en niveles significativos al desarrollo de técnicas, habilidades y competencias de los empleados y trabajadores de la institución.

## **5.2. Recomendaciones**

- Diseñar formatos para ser aplicados en las diferentes fases del proceso de capacitación (Detección de necesidades de capacitación, planificación y programación de la capacitación en concordancia con las políticas de capacitación y el Plan Nacional de Formación y Capacitación del Servicio Público, organización y ejecución de eventos, evaluación de la capacitación, seguimiento y plan de mejoramiento) que ayuden a realizar una mejor evaluación y a la vez con los resultados obtenidos se pueda tomar acciones correctivas que cubran todas las necesidades del personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato.
- Identificar las brechas existentes en el personal, mediante una comparación entre las competencias descritas en el perfil del puesto y las que fueron identificadas en la persona evaluada, a fin de determinar de forma más asertiva las temáticas de capacitación a ser ejecutadas de una manera eficiente, siendo más específicos en la selección de las mismas, lo cual permita adquirir y actualizar conocimientos, mejorar el desarrollo de técnicas, habilidades y competencias, potenciando con ello el desempeño eficiente y eficaz en los servidores y por ende mejorando la gestión administrativa de la institución.

- Proponer una Reestructuración del “Proceso de capacitación de los empleados administrativos y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato”, con la finalidad de que cada servidor trabaje de manera eficiente y de acuerdo a su ámbito formativo, con la finalidad de mejorar su desempeño, desarrollo profesional y personal del personal administrativo y trabajadores. Logrando así obtener una relación más directa entre la persona a ser capacitada, jefes inmediatos y la Dirección de Talento Humano, para definir las temáticas que requieren ser abordadas de acuerdo a las necesidades identificadas y solicitadas por los involucrados.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.2. Datos Informativos

Nombre de la institución:	Universidad Técnica de Ambato
Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Ambato
Dirección:	Campus Huachi – Ingahurco – Querochaca
Teléfono:	(032) 521081
Responsable:	Hilda Fabiola Freire Maigua
Beneficiario:	Universidad Técnica de Ambato
Tiempo estimado para la ejecución:	Inicio: diciembre 2017 – Fin: mayo 2018
Costo:	\$270,90
Financiamiento:	Recursos propios de la institución

#### 6.2. Antecedentes de la Propuesta

Actualmente las instituciones, entidades y organismos del Estado, buscan constantemente implementar procesos y programas de formación y capacitación para que los servidores públicos adquieran, desarrollen y potencialicen tanto sus competencias profesionales, técnicas, conductuales y universales, con la finalidad de dar solución a los diferentes problemas que se presenten en su puesto de trabajo, alcanzando de esta manera incrementar los niveles de efectividad de la institución, el mejoramiento de la calidad de los servicios para responder a las necesidades de la sociedad, garantizando el respeto mutuo y desarrollo de un adecuado clima laboral.

Para considerar esta propuesta se realizó encuestas al personal administrativo y trabajadores para evaluar los planes de capacitación y su influencia en la gestión

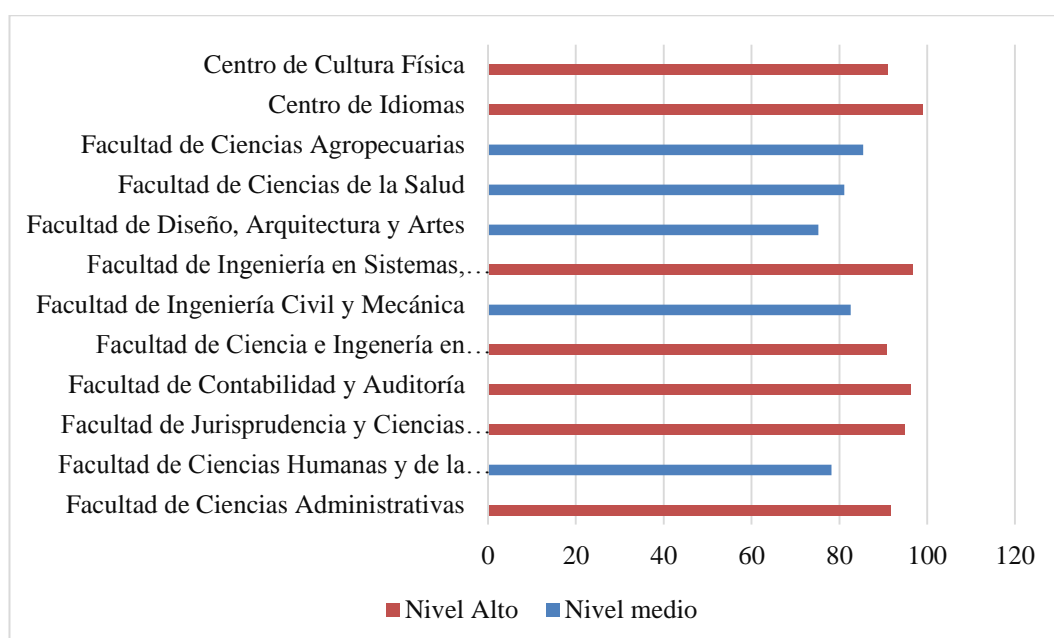
administrativa de la institución, donde se pudo evidenciar que es necesario reestructurar el proceso de la capacitación.

Según la información proporcionada por la Dirección de Talento Humano referente al Plan de Capacitación para el Personal Administrativo y Trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato, como parte del macro proceso: Subsistema de Formación y Capacitación y Evaluación del Desempeño, en el año 2017 se planificaron 30 cursos, considerados en función de principios de equidad, compromiso, participación, responsabilidad, solidaridad y respeto en áreas de campo amplio como son: administración de empresas y derecho, artes y humanidades, ciencias sociales periodismo e información, programas y certificaciones genéricos, servicios, tecnologías de la información y la comunicación TIC, ciencias naturales, matemáticas y estadística, considerando la participación de 1165 participantes y un requerimiento económico por un valor total de \$ 55.598,00.

Adicionalmente se puede concluir que, durante el año 2017, se llevó a cabo la ejecución de 29 eventos de capacitación donde el 91% corresponde a capacitación profesional o técnica y el 9% a capacitación en desarrollo personal, las mismas que se impartieron bajo las modalidades presencial y virtual con un total de participantes de 604 donde el 96% fueron personal administrativo y el 4% trabajadores, alcanzando el 89% de cumplimiento.

Al encontrarnos inmersos en procesos de acreditación y evaluación a las Instituciones de Educación Superior a cargo del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), para la categorización correspondiente de acuerdo al cumplimiento de sus indicadores institucionales, se determina la necesidad de plantear un proceso de mejora continua a través del cumplimiento de los objetivos institucionales, siendo necesario potencializar a sus servidores por medio de la formación y capacitación.

De acuerdo a la Universidad Técnica de Ambato, (2018) en su Informe consolidado de la ejecución de los Planes Operativos 2017 se describió que la eficiencia anual a nivel institucional fue de 87,56%, las unidades académicas aportaron con el 88,55% y las administrativas con el 86,56%. Revisando el nivel de logro se puede distinguir que la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, la Facultad de Ingeniería Civil y Mecánica, la Facultad de Diseño, Arquitectura y Artes, la Facultad de Ciencias de la Salud, y la Facultad de Ciencias Agropecuarias presentan un nivel medio con un promedio de 80.52% de eficiencia anual, como parte de los procesos que aportan en la mejora del Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato.



**Gráfico N° 39:** POA 2017  
**Elaborado por:** Freire, H (2018)

### 6.3. Justificación

La reestructuración consiste en reorganizar una estructura predeterminada o determinada, cabe recalcar primordialmente la gran diferencia que existe entre una empresa pública y una privada, entre una institución pública y una privada. Las instituciones públicas de educación superior se rigen a un conjunto de normas, leyes reglamentos y estatutos normados por los entes reguladores CES, CEAACES, SENESCYT.

Dentro del proceso de capacitación, existe una serie de fases que se correlacionan entre sí, y en las cuales se va a realizar la reestructuración explicado en el (Gráfico N° 40).



**Gráfico N° 40:** Modelo Operativo

**Fuente:** Investigación bibliográfica

**Elaborado por:** Freire, H (2018)

El proceso de capacitación plasmado en el plan de capacitación que aplica la Universidad Técnica de Ambato pretende entender dónde puede haber mejoras por medio de la implementación de nuevos formatos a los existentes, procurando con ello mejorar el proceso de la capacitación.

Es importante indicar que la reestructuración del proceso de capacitación del personal administrativo y trabajadores es elaborada de acuerdo a las necesidades y procesos propios de la institución.

Se considera importante gestionar la propuesta “Reestructuración del proceso de capacitación del personal administrativo y trabajadores para mejorar la Gestión Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato”, la cual se justifica con el

objetivo de contar con personal idóneo en las diferentes áreas, con conocimientos de inducción, técnicos y de desarrollo personal, se tendrá una efectiva gestión administrativa al cumplirse los objetivos propuestos por cada una de las unidades académicas administrativas y con ello se estaría contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

La propuesta se justifica al detectar la importancia de la participación de los 3 actores involucrados en el proceso como son: los jefes inmediatos, empleados y trabajadores (**beneficiarios**), y de manera directa la Dirección de Talento Humano a la hora de realizar la detección de necesidades de capacitación.

Cabe indicar que la mejora de la gestión administrativa en la Universidad Técnica de Ambato a través de esta propuesta esta direccionada hacia un solo objetivo que es el mejorar los procesos y con ello la calidad de los servicios en favor de la sociedad, prevaleciendo los principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en el comportamiento y actitudes frente al desempeño de funciones, generando de esta manera una cultura de calidad en beneficio de la colectividad.

De manera general, todas las instituciones de educación superior deberían preocuparse más por el desarrollo y potencialización de su recurso humano, porque son ellos quienes permiten que la institución sea más competitiva y genere valor agregado a cada uno de sus procesos. La mejor manera de preocuparse por el recurso humano es capacitándolo, permitiéndole participar en temáticas que aporten al desarrollo de la competencia de reaprender en el desempeño y cumplimiento de sus funciones, en su vida personal y principalmente en la toma de decisiones que les conlleve a responder de manera oportuna y efectiva los requerimientos del entorno en el cual se desenvuelven.



## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1. Objetivo general**

Reestructurar el proceso de capacitación del personal administrativo y trabajadores para mejorar la eficiencia de la gestión administrativa de la Universidad Técnica de Ambato.

### **6.4.2. Objetivos específicos**

- Determinar las actividades en cada una de las fases del proceso de capacitación del personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato.
- Diseñar instrumentos para la correcta ejecución de cada fase del proceso de capacitación.

## **6.5. Análisis de Factibilidad**

La factibilidad de la propuesta está basada en aspectos técnicos que nos encaminarán a la consecución de objetivos direccionados a adquirir y actualizar conocimientos que permitan potencializar el desarrollo de competencias y habilidades del personal a través de una programación asertiva del plan de capacitación del personal administrativo y trabajadores de la institución.

### **Aspecto Político**

La Constitución del 2008, indica que el Estado es el garante de la formación y la capacitación continua de los servidores públicos por medio de las instituciones y programas de capacitación del sector público y el plan Nacional del Buen Vivir, donde se promueve la cultura de excelencia en las instituciones públicas.

La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), en su artículo 52 dentro de las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano explica que puede coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores públicos. Según el Reglamento de la LOSEP en su artículo 62 expresa que la capacitación y el desarrollo profesional constituyen un proceso programado y técnico continuo, para adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades en las y los servidores públicos, y, motivar la práctica de principios de calidad y equidad en la prestación de servicios al ciudadano.

### **Aspecto Financiero**

La presente propuesta no implica un incremento en el presupuesto institucional, motivo por el cual la Universidad Técnica de Ambato tiene disponibilidad económica para la ejecución de lo propuesto.

### **Aspecto Legal**

Para la ejecución de esta propuesta no existe impedimento legal por cuanto la misma está elaborada considerando la normativa legal vigente enmarcada en la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación.

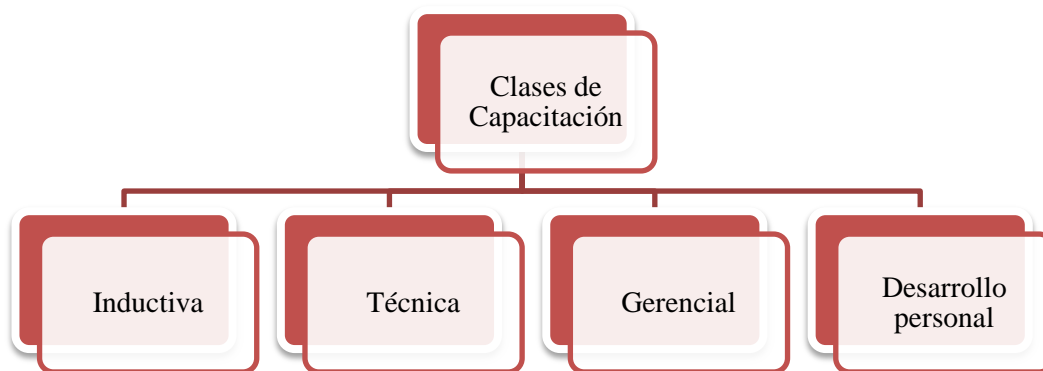
## **6.6. Fundamentación**

Según Silva, (2015) el **plan de capacitación** es: “un instrumento de gestión que contribuye al desarrollo de las estrategias, la capacitación es un proceso de mejora continua, que utiliza la evaluación como elemento principal para retroalimentarse y adecuarse a las necesidades de cada proceso” (p. 2).

“El plan de capacitación está formado por una serie de acciones variadas diseñadas como itinerario formativo completo, que tiene como propósito de darte respuestas de orientación y formación para tu empleabilidad” (Universidad del País Vasco, 2015, p. 5).

## Clases de capacitación

Según la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación en su Art.21.- De las clases de capacitación. - La capacitación se clasifica en:



**Gráfico N° 41:** Clases de capacitación  
**Elaborado por:** Freire, H (2018)

1. **Capacitación inductiva.** - es el proceso inicial mediante el cual se proporcionará al nuevo servidor, la información básica que le permita integrarse a su lugar de trabajo.  
El Ministerio de Relaciones Laborales diseñara, elaborara y proporcionara a la Unidades de Talento Humano, o quien hiciere sus veces, un manual de inducción...
2. **Capacitación técnica.** - está directamente relacionada con la especialización y actualización técnica de los procesos internos, en función de los productos y servicios institucionales y en relación con el puesto de trabajo;
3. **Capacitación gerencial.** - tiene como finalidad el desarrollo de competencias requeridas por las y los servidores públicos que tienen la responsabilidad de dirigir las unidades o procesos internos y manejo de equipos de trabajo; y,
4. **Capacitación en desarrollo personal.** - se refiere a la potenciación y fortalecimiento de las competencias conductuales, las relaciones humanas y motivación para contribuir a un adecuado clima laboral, proporcionar la atención debida y garantizar servicios públicos de óptima calidad.

## **Fases del proceso de capacitación del servicio público**

### **1. Detección de necesidades de capacitación**

“La detección de necesidades se realiza siguiendo el siguiente proceso: misión, objetivos estratégicos y valores; tomando en consideración los objetivos operativos, productos, servicios y procesos internos” (Contraloría General del Estado, 2018, p. 8)

Brinda la información precisa para que los directivos de la institución conozcan la situación de sus colaboradores con relación a su cargo, de este modo, se pueden tomar las decisiones acertadas para mejorar el ambiente laboral y optimizar los recursos. (Bravo & Vázquez, 2012)

### **2. Planificación y programación de la capacitación**

Según Contraloría General del Estado, (2018) indica: “se toma en cuenta el resultado de la detección de necesidades internas y los requerimientos formales de las diferentes unidades, organismos y empresas públicas” (p. 8).

### **3. Organización y ejecución de eventos**

Según Pinto, (2013) “la ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación, lo que implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos de la capacitación” (p.52). Está integrada por 3 pasos:

- **Contratación de servicios:** en esta etapa el responsable de la coordinación de la capacitación debe conocer a los responsables, el tema, el lugar, la fecha, el horario en que va a brindar ésta.
- **Desarrollo de programas:** en esta fase se supervisan los eventos, para que tenga concordancia con el plan establecido.

- Coordinación y control administrativo y presupuestal: en esta etapa se solucionan los requerimientos del capacitador y de las personas que asisten, así como el establecimiento de indicadores para verificar el ejercicio presupuestal. (Pinto, 2013)

La calidad de ejecución dependerá especialmente de la precisión con la que se haya desarrollado las fases previamente establecidas dado que constituye el inicio de la implementación de los planes y/o programas. Dentro de la ejecución de las acciones de capacitación y una vez determinadas las alternativas de ésta, el siguiente peldaño constituye seleccionar las modalidades mediante las cuales se ejecutará las capacitaciones. Dichas modalidades se refieren específicamente a: seminarios, cursos, talleres o conferencias (Costa & Aguinaga, 2013).

De acuerdo a cuando la fecha de planificación llega, se realiza el evento en el lugar y formato previstos con anterioridad. Se monitorea minuciosamente cada detalle como lugar, iluminación, ventilación, entre otros. (Bermúdez, 2015)

#### **4. Evaluación de la capacitación**

“Algo muy importante para detectar las necesidades es el seguimiento y la evaluación de reacción, resultados e impacto de la capacitación, mediante modelos de investigación cualitativa y cuantitativa” (Contraloría General del Estado, 2018, p. 9)

Según la Contraloría General del Estado, (2018) la Política para la evaluación de participantes es:

- Todo evento de capacitación cumplirá obligatoriamente con la evaluación a través de actividades individuales, grupales, prácticas y talleres relacionados con la aplicación en el campo laboral, de los temas facilitados.

- Los eventos de capacitación serán sujetos de evaluación en todas sus fases o etapas:
  - Reacción (evaluación del nivel de satisfacción de los asistentes)
  - Transferencia de conocimientos (evaluación de aprendizaje efectivo)
  - Desempeño en el puesto de trabajo (evaluación de la aplicación al puesto)
  - Evaluación de impacto (evaluación del impacto de la formación en el conjunto de la organización).
- Las metodologías de evaluación de desempeño e impacto utilizarán procedimientos de muestreo apropiado que garanticen que sus resultados sean eficientes en costo-beneficio y eficaces al generar una retroalimentación útil al proceso de capacitación.

## **5. Seguimiento o monitoreo**

Costa & Aguinaga, (2018) indica que el monitoreo es: “un proceso de control gerencial encaminado a observar sistemáticamente un conjunto de procesos de gestión, con la finalidad de hacer ajustes necesarios en las actividades y estrategias con la finalidad de cumplir de manera óptima los objetivos de la gestión” (p. 99)

En la fase de seguimiento se plantea la necesidad de conocer el impacto de la capacitación para el logro de los objetivos de la organización, indicando desde la planeación, que se verificará en el desempeño del personal en su propio centro de trabajo, lo que ofrece la posibilidad de rectificar la orientación que llevan los planes y programas de capacitación (Bermúdez, 2015).

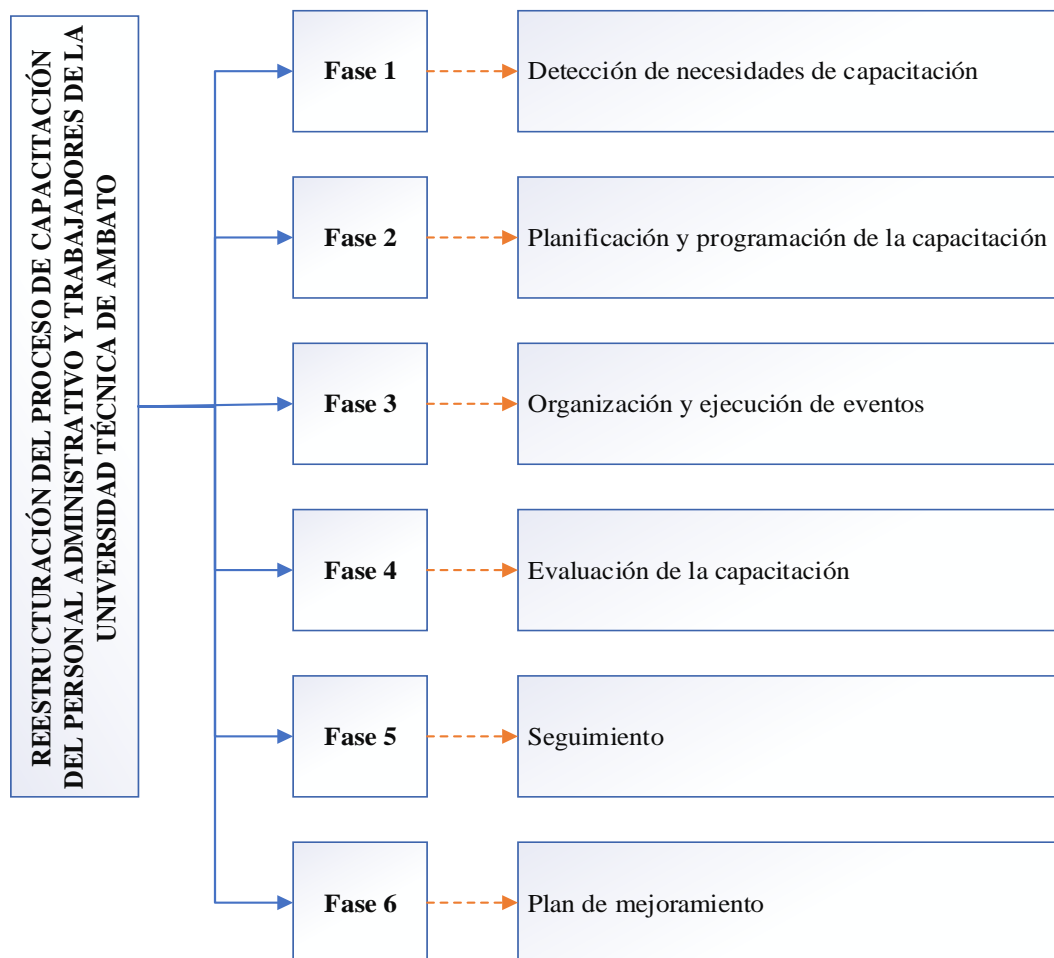
Dentro del seguimiento y como parte fundamental se encuentra el identificar el impacto de la capacitación, teniendo en consideración las diferencias entre lo que era y lo que se logró una vez que se ejecutó la acción previamente establecida.

## 6. Plan de mejoramiento

Constituye el resultado de un conjunto de acciones, procedimientos y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las empresas u organizaciones para mejorar ciertos aspectos que originen algún tipo de problemática o desarrollo normal de las instituciones (Abarca, 2016).

El plan de mejoramiento es la herramienta ideal que permitirá ayudar a orientar los esfuerzos y la utilización de recursos encaminados a las metas institucionales que rige el centro de capacitación para y en el trabajo, con el compromiso de brindar el mejor servicio a todos aquellos que lo solicitan. (Parada, 2013)

### 6.7. Modelo operativo



**Gráfico N° 42:** Modelo operativa (Reestructuración del proceso de capacitación UTA)  
**Elaborado por:** Freire, H (2018)

## **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



### **REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

2018



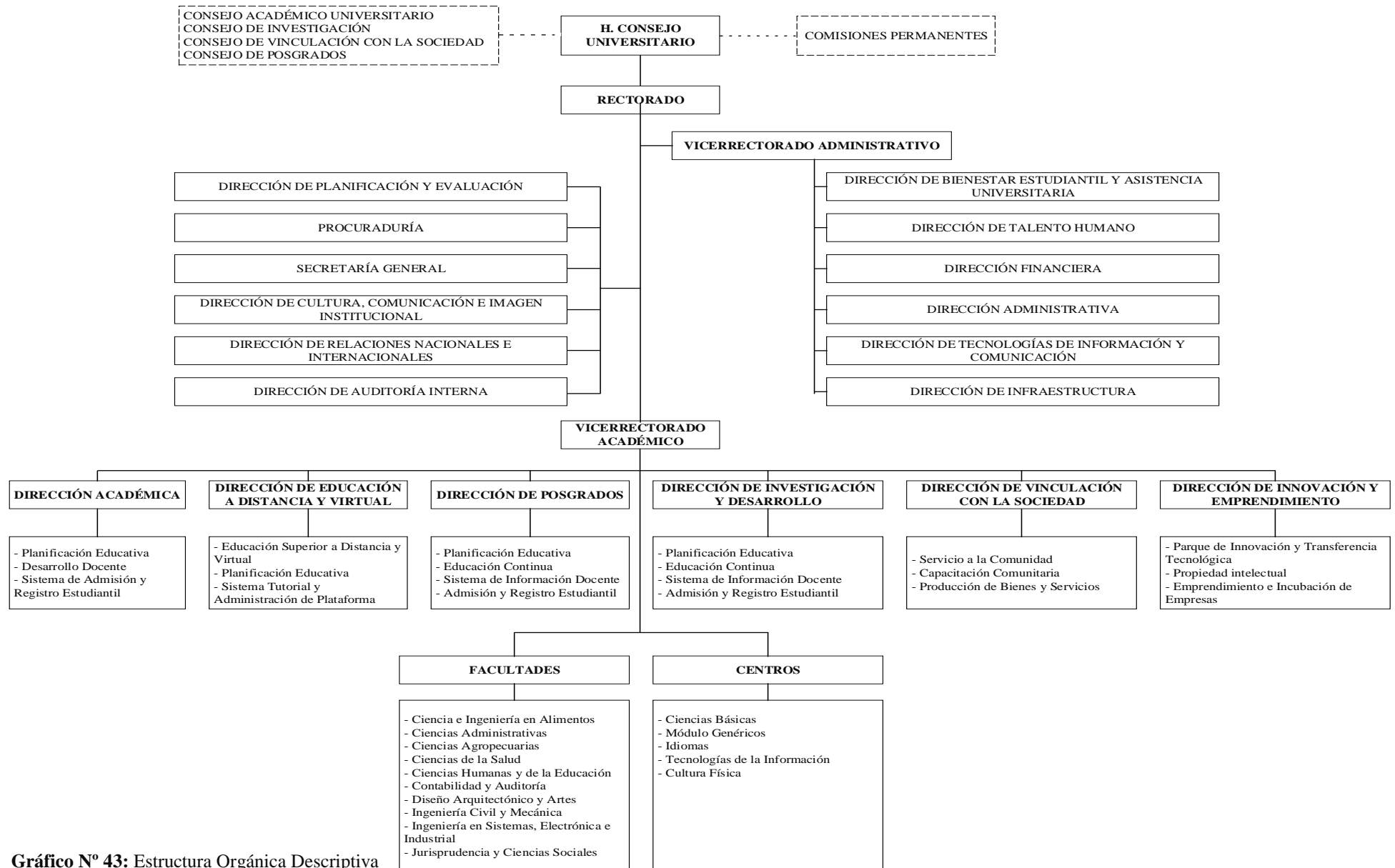
## 1. ALCANCE

Es aplicable a todo el personal administrativo y trabajadores que se encuentran bajo la modalidad contrato y nombramiento en las diferentes unidades académicas/administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

## 2. DEFINICIONES

- **Registro:** Documento que indica los resultados alcanzados o provee evidencia de actividades realizadas. Los registros pueden ser usados para documentar trazabilidad y proveer evidencia de verificación.
- **Documento:** Son los procedimientos, instrucciones y documentos del proceso.
- **Usuarios del documento:** Aquellos que ejecutarán las disposiciones contenidas en el documento.
- **Validación de documentos:** Es la acción de comprobar que la metodología descrita en los documentos sea aplicable y conforme a los requerimientos de la tarea, actividad o proceso a ser documentado.

### 3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DESCRIPTIVA



**Gráfico N° 43:** Estructura Orgánica Descriptiva

**Fuente:** Resolución: 0055-CU-P-2012

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1 FASE 1: Detección de necesidades de capacitación

- a) La Dirección de Talento Humano será la encargada de levantar y procesar la información referente a las necesidades de capacitación de los empleados administrativos y trabajadores de la institución.

Para determinar los requerimientos de capacitación la Dirección de Talento Humano envía mediante correo electrónico a los empleados administrativos y trabajadores, el link [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe5s8eVqknWb3PS1UiFCdE\\_FHIWmeFO0Zh5bxSqWgTrdAE48tw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe5s8eVqknWb3PS1UiFCdE_FHIWmeFO0Zh5bxSqWgTrdAE48tw/viewform) encuesta (Ver anexo 3) la cual contiene preguntas de información básica como: (nombres y apellidos, dependencia, cargo, tema solicitado a fin al puesto institucional, que modalidad de asistencia prefiere y sugerencia), esta actividad la realiza dentro de los primeros 15 días del mes de enero.

- b) La Dirección de Talento Humano a través de la propuesta del formulario N° 1 (código DNC-01) Requerimientos de Temáticas de Capacitación sugeridos por los jefes inmediatos (rector, vicerrectores, decanos, subdecanos, directores y coordinadores), indicando en que requieren que el personal a su cargo sea capacitado, el formulario contendrá la siguiente información: código, nombre de unidad académica administrativa, jefe inmediato, tipo de capacitación (inductiva, técnica, desarrollo personal), temas generales, temas específicos, empleado/trabajador y puesto. (Ver anexo 4)
- c) Para la determinación del tipo de capacitación que requiere el personal administrativo y trabajadores la Dirección de Talento Humano procederá a realizar la identificación de brechas existentes entre la comparación de las competencias definidas en el perfil del puesto según el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de la Universidad Técnica de Ambato y las competencias identificadas en la persona evaluada con el fin de alcanzar niveles de eficiencia, eficacia y

comportamientos laborales adecuados que beneficien al desarrollo del talento humano de la institución. Esa identificación debe fijarse desde el proceso de selección para identificar si la persona cumple con todos los requisitos y si puede desarrollar competencias mediante el proceso de inducción y entrenamiento, consignando la información en el formulario propuesto N° 2 (Código: DNC-02) identificación de brechas del perfil del puesto, el cual contendrá la siguiente información: código, requerimientos del perfil, hallazgos identificados, brecha. (Ver anexo 5)

- d) La Dirección de Talento Humano remitirá por escrito a cada una de las dependencias académicas/administrativas la primera semana del mes de diciembre el formato del formulario MRLEVAL-01-MODIFICADO y la norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño, para que sea aplicado por parte del jefe inmediato superior a los empleados administrativos, debiendo ser remitido a la dirección hasta la tercera semana del mes de diciembre.
- e) La Dirección de Talento Humano una vez receiptadas las evaluaciones del desempeño por competencias del personal de la institución, realizada por los jefes inmediatos hasta la tercera semana del mes de diciembre por medio de la aplicación del formulario MRLEVAL-01-MODIFICADO, procederá a analizar los indicadores de gestión del puesto y su porcentaje de cumplimiento y el resultado de la valoración reflejada en el casillero total evaluación del desempeño la misma que considera la siguiente escala: Excelente 90.5; Muy Bueno 80.5 y 90.4; Satisfactorio 70.5 y 80.4; Deficiente 60.5 y 70.4; Inaceptable igual o inferior a 60.4, resultado que servirá para determinar las necesidades de capacitación previo al análisis correspondiente.
- f) La Dirección de Talento Humano elaborara un informe en el cual indique las necesidades de capacitación determinadas según los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño.

#### **4.2 FASE 2: Planificación y programación de la capacitación**

- a) La Dirección de Talento Humano será la encargada de consolidar las temáticas en el formulario propuesto N°3 (Código: CTC-03) Consolidación Temáticas de la Capacitación el cual contendrá: código, periodo, temas de capacitación, participantes – puesto, número de participantes fecha programada, lugar, proveedor/facilitador, la información obtenida del proceso de detección de necesidades de capacitación de los empleados administrativos y trabajadores según lo obtenido en la fase 1, también se hará constar el peso a cada requerimiento: (requerimiento empleados/trabajadores 30%; requerimiento jefes inmediatos 40% y requerimiento Dirección de Talento Humano 30%), una vez definidos los requerimientos serán presentados al Vicerrectorado Administrativo máximo hasta el mes de febrero, para luego ser remitido al señor Rector para su conocimiento y aprobación ante el H. Consejo Universitario. (Ver anexo 6)
- b) La Dirección de Talento Humano una vez aprobada la planificación de capacitaciones del año, procederá a solicitar la asignación de cupos para los cursos ofertados por la Contraloría del Estado.

#### **4.3 FASE 3: Organización y Ejecución de eventos**

- a) La Dirección de Talento Humano por medio del responsable de la planificación y ejecución de la capacitación, procederá a escoger un proveedor(es) del listado aprobado y publicado en la página web del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), considerando lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- b) La Dirección de Talento Humano solicitará a la Dirección Administrativa la contratación del facilitador, misma que visto el requerimiento procederá a solicitar a la Dirección de Talento Humano, emita el informe técnico de adjudicación, requerido para la contratación del servicio de capacitación con entidades privadas, según términos de referencia demandados por la

Dirección de Talento Humano que contiene: antecedentes, situación actual, justificación, objetivos, alcance, metodología de trabajo, productos o servicios esperados como son: (nombre del evento, contenidos, perfil del participante, carga horaria, horario, instalaciones, plazo de ejecución, participantes estimados).

- c) Previo a la ejecución de los eventos de capacitación la Dirección de Talento Humano registrará en el formulario propuesto N° 4 (Código: OECAP-04) Organización y Ejecución de la Capacitación el cual contendrá la siguiente información: código, nombre de la capacitación, objetivo general, modalidad, fecha de inicio, fecha de finalización, jornada, frecuencia, duración total, tiempo efectivo de duración (horas), facilitador interno – externo y participantes (unidad, puesto, nombre de los participantes, número total de participantes). (Ver anexo 7)
- d) La Dirección de Talento Humano dará a conocer la planificación de los eventos a los jefes inmediatos, personal administrativo y trabajadores a través del correo institucional a fin de que con anticipación puedan indicar su interés en determinada temática y sean considerados como participantes voluntarios para lo cual la Dirección de Talento Humano fijará un número de cupos para el efecto, considerando el restante de cupos a ser ocupados por el personal asignado por la Dirección.
- e) La Dirección de Talento Humano elaborará el listado de participantes para las diferentes capacitaciones a ser ejecutadas de conformidad a la planificación aprobada y según cronograma presentado por las empresas oferentes.
- f) Luego de estructurados los listados de participantes, la Dirección de Talento Humano se encargará de notificar por escrito al jefe inmediato de la unidad académica/ administrativa o directamente al personal administrativo y trabajadores por medio del correo institucional, su participación en las diferentes temáticas programadas durante el año.
- g) Las unidades académicas/administrativas autorizarán la asistencia del personal según listados.

- h) Finalizado el evento de capacitación el facilitador presentará a la Dirección de Talento Humano el respectivo informe final, registros de asistencia debidamente firmados y presentación de resultados.
- i) Finalizado los eventos de capacitación ejecutados, la Dirección de Talento Humano emitirá un informe de cumplimiento en el cual indicará: número de capacitaciones programadas, número de capacitaciones ejecutadas, % de cumplimiento del plan de capacitación, número de cupos ofertados, número de empleados/trabajadores capacitados, % de empleados/trabajadores capacitados en relación al total de empleados/trabajadores.

#### **4.4 FASE 4: Evaluación de la capacitación**

- a) La Dirección de Talento Humano luego de concluida la capacitación, procederá a evaluar por parte de los beneficiarios el proceso de capacitación, considerando los siguientes parámetros:
  - 1. Satisfacción del usuario (participante). - implica la evaluación que se realiza sobre el facilitador, sobre la capacitación o temática recibida, misma que será sobre 10 puntos. Para lo cual se aplicará el formulario propuesto N° 5 evaluación de la capacitación – satisfacción usuario el cual contendrá la siguiente información: código, nombre de la capacitación, objetivo general, fecha de inicio, fecha de finalización, modalidad, facilitador, aspectos a evaluar, total y sugerencias. (Ver anexo 8)
  - 2. Evaluación a los facilitadores/proveedores a cargo del evento, sobre cumplimiento y servicio ofrecido, misma que será sobre 10 puntos y se realizara por medio de la aplicabilidad del formulario propuesto N° 6 (Código: EVCF-06) Evaluación capacitación facilitador, el cual contendrá la siguiente información: código, nombre de la capacitación, objetivo general, evaluado por: empleado/trabajador; responsable de la DTH, puesto, temática, modalidad, proveedor/facilitador, factores (coordinación de requerimientos logísticos, dominio asertivo de contenidos, promueve ambiente participativo, desarrollo y procesamiento de manejo de

metodología de aprendizaje, aplicación de ejercicios acorde a la temática, total). (Ver anexo 9)

3. Adicionalmente se propone aplicar el formulario N° 7 (Código: EVEC-07 efectividad de la capacitación el cual contendrá la siguiente información: código, evaluado por (empleado/trabajado), fecha, puesto, unidad académica/administrativa; datos de la capacitación (modalidad, facilitador, lugar, fecha, horario); efectividad de la capacitación, sugerencias, acción correctiva; con la finalidad de determinar el nivel de transferencia del conocimiento a nivel institucional. (Ver anexo 10)
4. Con la aplicación del formulario N° 8 (Código: Evaluación de la aplicación al puesto el cual contendrá la siguiente información: código, objetivo general, unidad académica/administrativa, evaluado por, puesto, sugerencias; a fin de determinar el nivel de desempeño en el puesto de trabajo. (Ver anexo 11)
  - b) Se emitirá un informe sobre la evaluación de la capacitación ejecutada con el propósito de realizar ajustes o mejoras al plan de capacitación.
  - c) Entregar los certificados de asistencia y aprobación a los funcionarios.
  - d) Elaborar informe de satisfacción del servicio prestado.
  - e) Solicitar a la Dirección Administrativa el pago por servicios prestados (proveedor/facilitador).

#### **4.5 FASE 5: Seguimiento**

- a) En base al informe de evaluación de los participantes se estructurará un seguimiento en el puesto de trabajo, para lo cual se aplicará semestralmente el formulario N 8.
- b) Finalizado el evento de capacitación el responsable asignado por la Dirección de Talento Humano presentará al jefe inmediato el formulario propuesto N° 9 (Código: SCAP-09) Seguimiento – ejecución del plan de capacitación ejecutado el cual contendrá la siguiente información: periodo, número de participantes, tema de capacitación, objetivo general de la capacitación, nombre del participante, puesto, unidad



académica/administrativa, fecha programada, se ejecutó (si – No), fecha de ejecución, porcentaje de cumplimiento del evento en relación con el número de participantes programados y el número de asistentes, duración en horas, modalidad, proveedor/facilitador, valor unitario, valor total, observaciones, con esta información se elabora el reporte de seguimiento de formación y capacitación el mismo que deberá ser subido al sistema informático integrado de Talento Humano hasta el 15 de enero del año siguiente al reporte. (Ver anexo 12)

- c) Adicionalmente se procederá a aplicar el formulario propuesto N° 10 (Código: SEMO-10, Seguimiento y Evaluación del Modelo Operativo Reestructuración del Proceso de Capacitación del personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato, el cual contendrá la siguiente información: código, periodo, fases, cumplimiento, conclusiones, recomendaciones, responsable de evaluar; estructurado con escala de Likert donde se califique el cumplimiento de cada una de las fases del modelo propuesto. (Ver anexo 13)

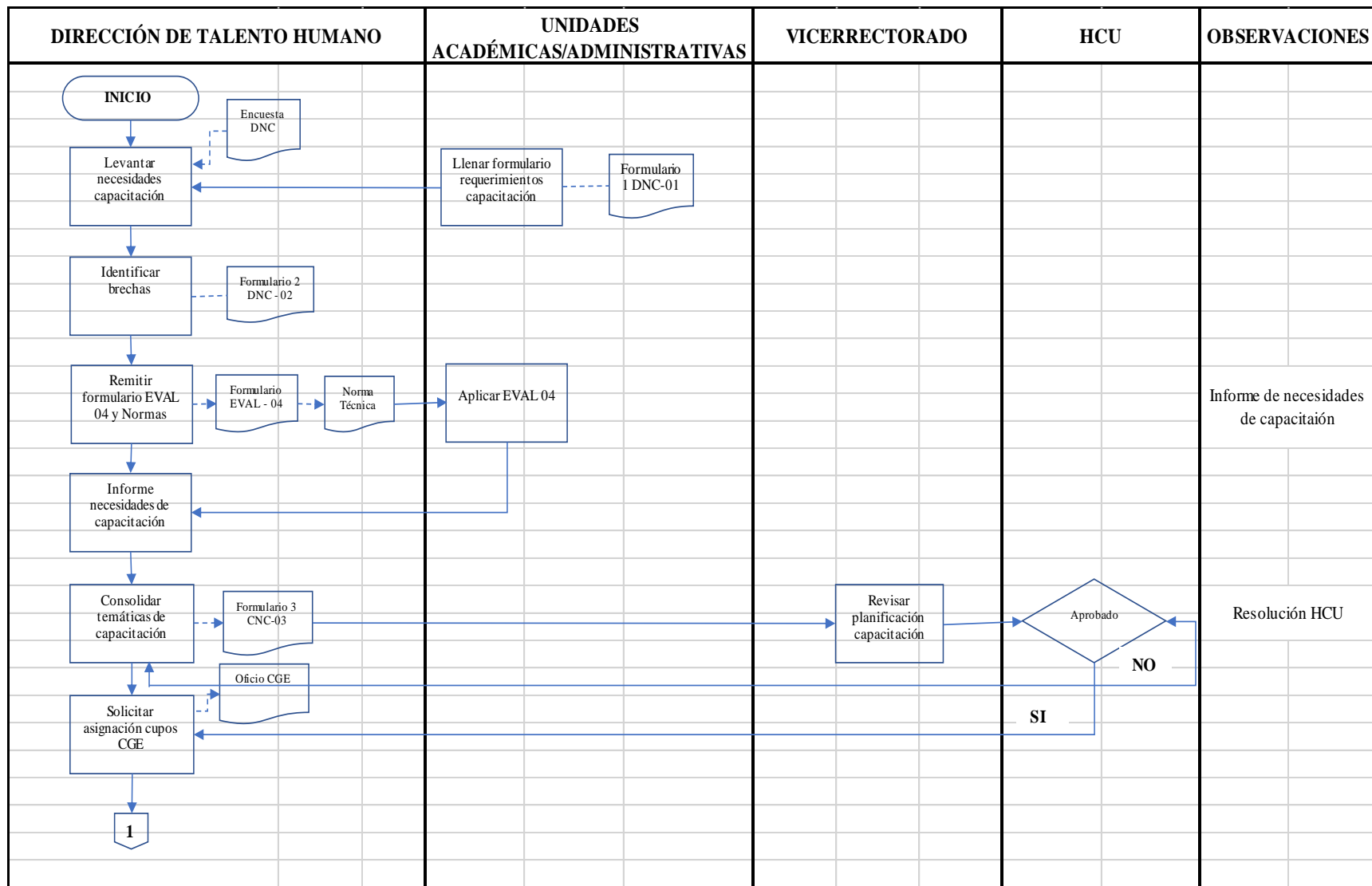
#### **4.6 FASE 6: Plan de Mejoramiento**

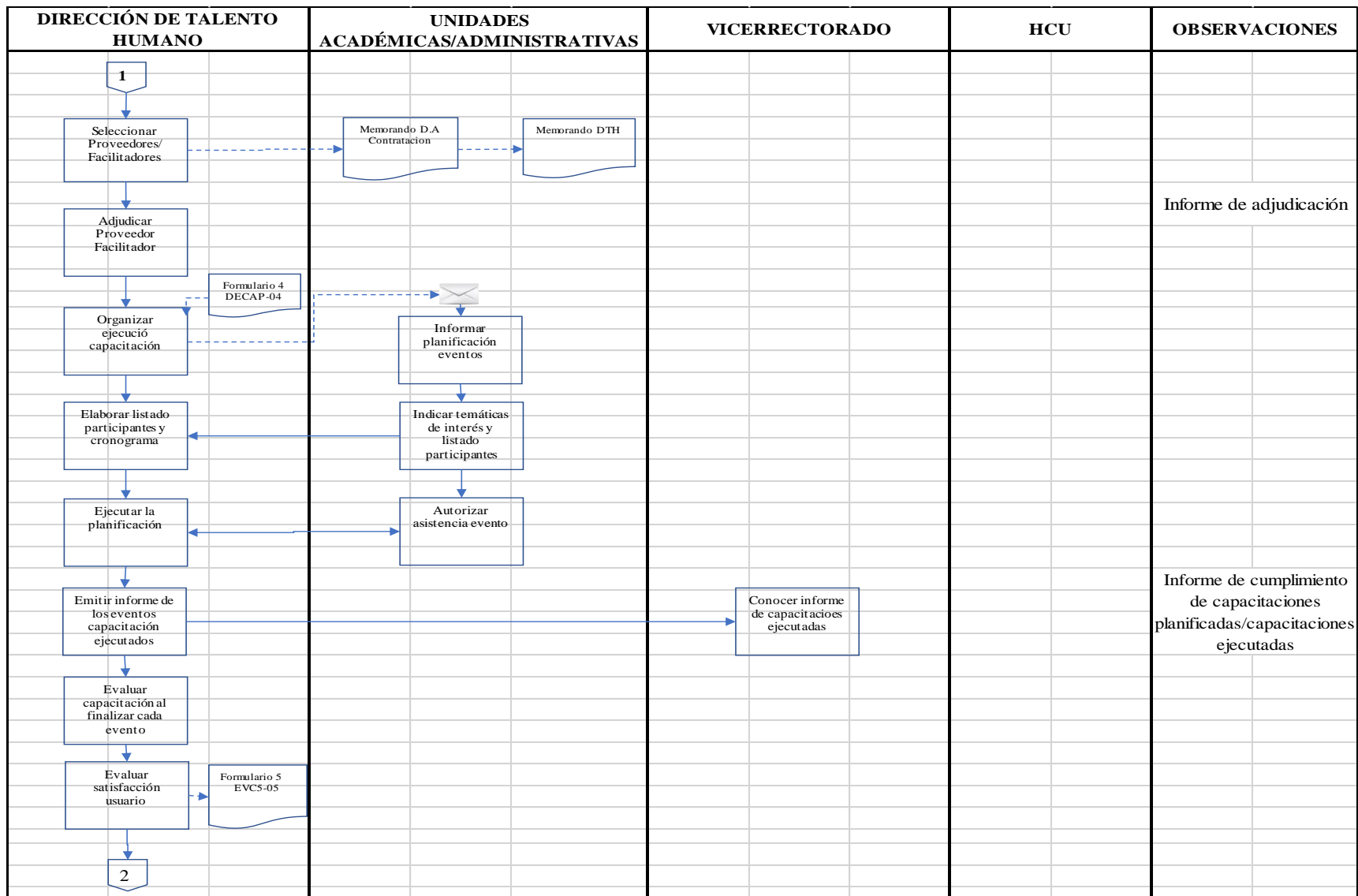
- a) La Dirección de Talento Humano una vez finalizado los eventos de capacitación planificados para el año, procederá a analizar los resultados obtenidos en la fase de evaluación.
- b) Se emitirá un informe con las acciones correctivas a desarrollarse de acuerdo a la información recopilada en el formulario propuesto N° 11 (Código: RPM-11, Reporte Plan de Mejoramiento el cual contendrá la siguiente información: código, queja o insatisfacción, proceso de capacitación: evaluador, unidad académica/administrativa; factores a evaluar, corrección: responsable, fecha límite; análisis de causa; acción correctiva; verificación de corrección: se cumplió, no se cumplió; verificación de acción correctiva: se cumplió, no se cumplió; observaciones; firmas de responsabilidad. (Ver anexo 14)

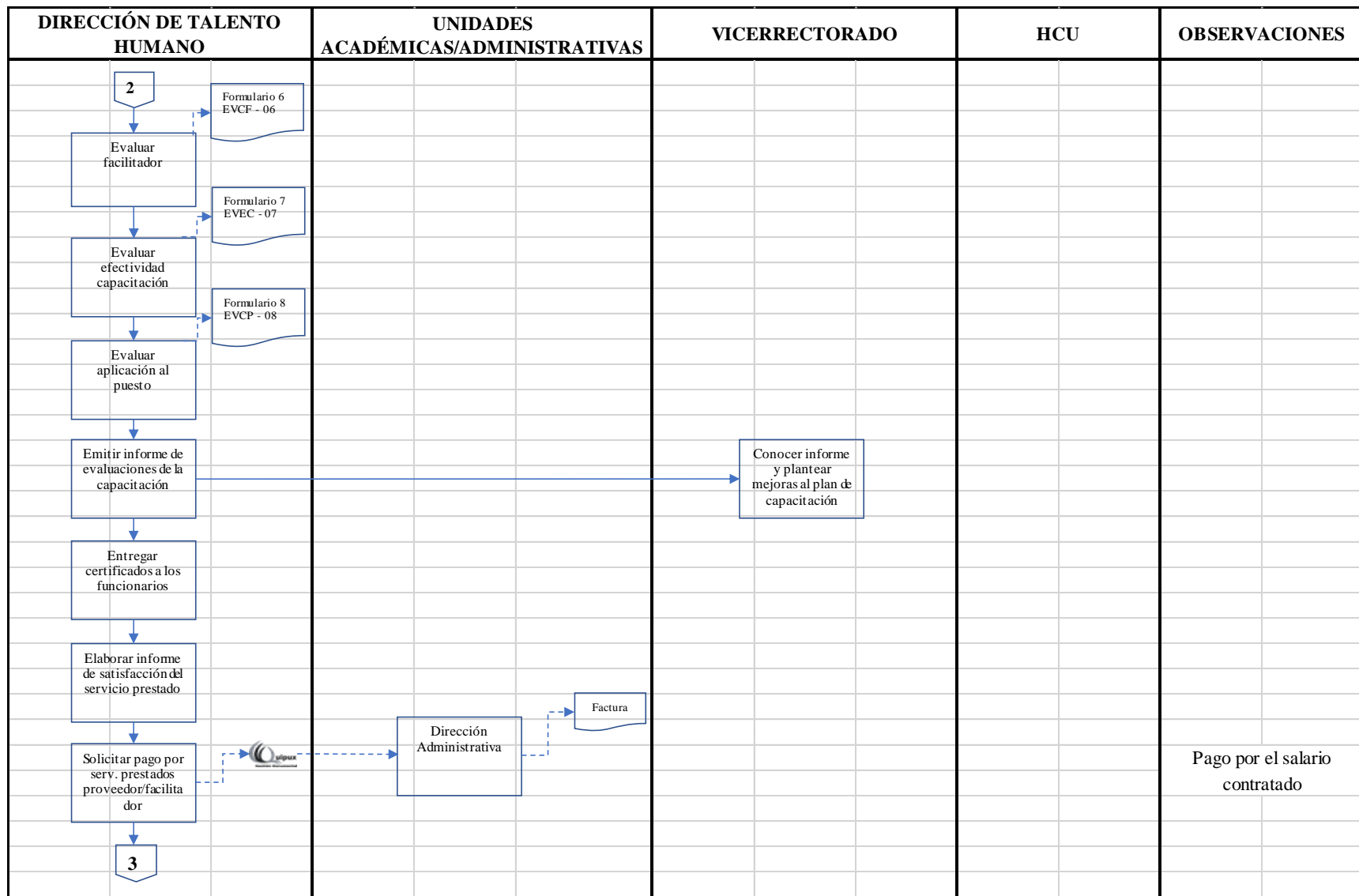
- c) Se determinará que eventos requieren ser replicados, con la finalidad de alcanzar un mayor porcentaje de cumplimiento y satisfacción del participante, logrando de esta manera contar con personal motivado, generador de soluciones, y con un pensamiento innovador que le permita incrementar su rendimiento elevando los niveles de productividad, ofreciendo un servicio de calidad y con calidez, contribuyendo de esta manera al desarrollo de una eficiente gestión administrativa en la institución.
- d) El informe de acciones correctivas se remitirá para conocimiento al Vicerrectorado Administrativo, para su posterior aprobación en el H. Consejo Universitario, a fin de que estas acciones sean consideradas en la elaboración del plan de capacitación del próximo año.

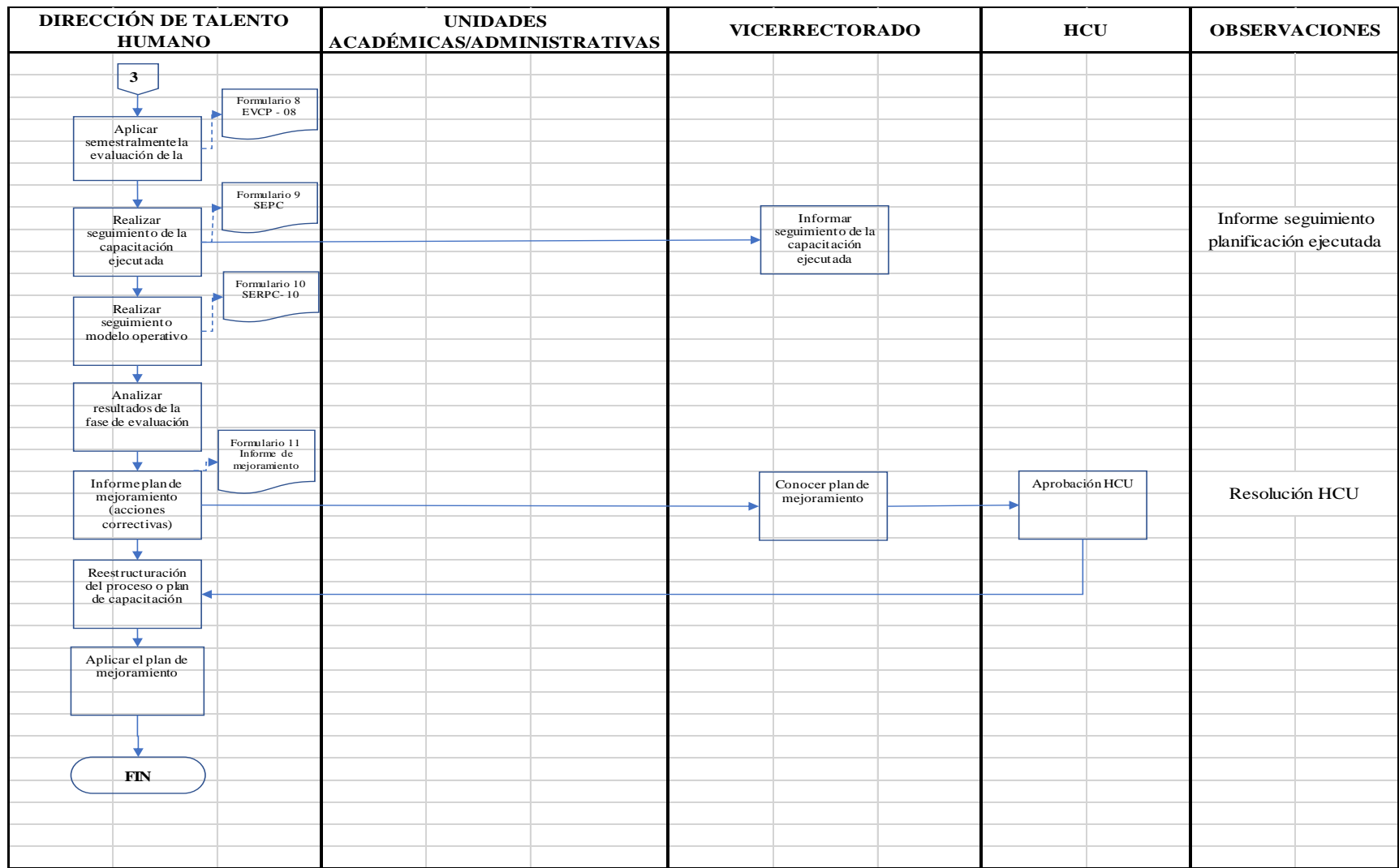
#### **4.7 FLUJOGRAMA**

A continuación, se describe el flujograma del proceso.









**Gráfico N° 44:** Flujograma del proceso de capacitación  
**Elaborado:** Freire, H (2018)

## 6.8. Administración

### 6.8.1. Recursos

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha requerido de los siguientes recursos:

**Tabla N° 41:** Detalle de Recursos Financieros

Institución	Recursos	Descripción
Universidad Técnica de Ambato	Recursos Humanos	Hilda Fabiola Freire Maigua
	Recursos Físicos	Campus UTA
	Recursos Materiales y Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resmas de hojas - A4</li> <li>- Fotocopias</li> <li>- Esferos</li> <li>- Cartuchos impresora</li> <li>- Agenda</li> <li>- Internet</li> <li>- Computadora personal</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Freire, H (2018)

### Recursos Financieros:

**Tabla N° 42:** Detalle de Recursos Financieros

PRESUPUESTO RECURSOS MATERIALES Y TECNOLOGICOS			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Resmas de hojas - A4	4	\$3,00	\$12,00
Fotocopias	400	\$0,02	\$8,00
Esferos	3	\$0,30	\$0,90
Cartucho de impresora	1	\$12,00	\$12,00
Agenda	1	\$5,00	\$5,00
Internet	Conexión en casa e institución	\$30,00	\$60,00
Computadora personal	1	\$0,00	\$0,00
<b>Subtotal:</b>			<b>97,90</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Freire, H (2018)

**Tabla N° 43: Detalle de gastos generales**

<b>PRESUPUESTO GASTOS GENERALES</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Movilización	\$ 80,00
Imprevistos	\$ 30,00
<b>Subtotal:</b>	<b>\$110,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Freire, H (2018)

**Tabla N° 44: Presupuesto general**

<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>SUBTOTAL</b>
Recursos materiales y tecnológicos	\$ 97,90
Gastos generales	\$ 110,00
<b>Total:</b>	<b>\$207,90</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Freire, H (2018)

## 6.9. Previsión de la Evaluación

**Tabla N° 45: Previsión de la evaluación**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Quién solicita evaluar?	Director de Talento Humano Ing. Julio Vizúete
¿Para qué evaluar?	Para determinar si ha mejorado el desempeño de funciones de manera eficiente a partir de la adquisición y actualización de conocimientos para el desarrollo de una eficiente gestión administrativa
¿Qué evaluar?	El modelo operativo de la propuesta
¿De qué personas?	Personal administrativo y trabajadores.
¿Cómo evaluar?	Mediante el análisis minucioso de cada una de las fases
¿Quién evalúa?	Hilda Freire
¿Cuándo evaluar?	Durante y después de la ejecución de las actividades de capacitación
¿Dónde evaluar?	Universidad Técnica de Ambato

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Freire, H (2018)



## Bibliografía

- Arellano, D. (2013). Capacitación continua y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados del área administrativa de la dirección provincial de salud de tungurahua. Universidad técnica de ambato, maestría en gerencia pública.
- Becker, Gary. S., (1983), *El Capital Humano: Un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*, Alianza Editorial, Madrid.
- Bermudez, L. A. (2015). Capacitación: Una Herramienta De Fortalecimiento De Las Pymes. *InterSedes: Revista de Las Sedes Regionales*, XVI(33), 1–25.
- Blacutt, J. A. (2010). La administración de las organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica: A la memoria de Peter F. Drucker. *Revista Ciencia Y Cultura*, (24), 56.
- Carnoy, M. (Ed.) (1995) *International Encyclopedia of Economics of Education*, 2nd Ed. Pergamon, Oxford.
- Cejas, M., y Acosta, J. (2012). LA CAPACITACIÓN LABORAL: ALCANCES Y PERSPECTIVAS EN TIEMPOS COMPLEJOS. *Instituto de Derecho Comparado, Facultad de Ciencias Jurídicas Y Políticas, Universidad de Carabobo*, 34(2011), 148–173.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill / Interamericana. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Dimas, M., Palomares, M., Torres, A., y Escamilla, J. (2013). Gestión académico – administrativa, dupla que beneficia al fortalecimiento de la planta académica de una dependencia de educación superior. Ingeniería industrial y de sistemas memorias arbitradas del viii congreso de ingeniería industrial y de sistemas facultad de ingeniería mecánica y eléctrica, 210–217.
- Llamas, H. (1989) *Educación y mercado de trabajo en México*, Ed. Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Makón, P. M. (2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional. *V Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado Y La Administración Pública*, 24–27.
- Melero Aguilar, N. (2011). El Paradigma Crítico Y Los Aportes De La

- Investigación Acción Participativa En La Transformación De La Realidad Social: Un Análisis Desde Las Ciencias Sociales. *Cuestiones Pedagógicas: Revista de Ciencias de La Educación*, (21), 339–355.
- Mera, N., y Yépez, M. (2013). Realización de una detección estratégica de necesidades de capacitación y formación del servicio de rentas internas para el periodo 2013. Pontificia universidad católica del ecuador, facultad de psicología.
- Molina, E. (2016). Estudio de la correlación existente entre el plan anual de capacitación y la evaluación de desempeño laboral de los odontólogos y su impacto en el desarrollo organizacional del servicio, distrito 05d06 salcedo-salud.
- Rivera, J., Guerrero, N., García, L., y Jaramillo, S. (2017). La Gestión Administrativa Y Su Incidencia En El Compromiso Laboral De La Policia Nacional Del Ecuador, *6*(3), 24–31.
- Rojó, M.A., (2005) *La segmentación del mercado laboral: sector formal e informal en el Distrito Federal año 2002*, Tesina de Licenciatura. Departamento de Economía, División de Ciencias Sociales y Humanidades, UAM-Iztapalapa.
- Tamayo, Y., Río, A. Del, y García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, *5*(11), 70–77. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70021-7).
- Thurow, L. (1978) *Inversión en capital humano*, Ed. Trillas, México.
- Araya Garita, W. (2015). Reflexiones e insumos sobre los sistemas de información gerencial en la gestión de instituciones de educación superior: ventajas y desventajas. San José, Costa Rica.
- Badii, M., Guillen, O., Lugo, S., & Aguilar, J. (2014). Correlación No-paramétrica y su aplicación en la investigación científica. México D. F., México.
- Blandez Ricalde, M. G. (2014). *Proceso Administrativo*. México D.F.: UNID.
- Caldas, M. E., & Reyes, A. J. (2017). *Gestión administrativa (Empresa e iniciativa emprendedora)*. Bogotá: Editex.

- Castellanos Castillo, J. R. (2013). *El diseño organizacional: evolución y perspectivas*. Cuba.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Delgado, K., & Cárdenas, G. (2014). *Aprendizaje eficaz y recuperación de saberes*. Bogotá: Cooperativa Editorial.
- Fernández , C., Hernández, R., & Baptista, P. (25 de Agosto de 2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: McGrawHill.
- Fernández Alarcón, V. (2014). *Desarrollo de sistemas de información*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya, SL.
- Grupo Planeta Spain. (2014). *Trabajo en equipo*. Madrid: EBK Accerto.
- Jones, G., & George, J. (2013). *Administración contemporánea*. México D.F.: McGrawHill.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2013). *Sistema de información gerencial*. México D.F.: Pearson Educación.
- Matilla, K. (2010). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2013). *Norma Técnica del Subsistema de formación y capacitación*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ramírez Cavassa, C. (2014). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Limusa.
- Ramírez, A., Ramírez, R., & Calderón, E. (2017). *La gestión administrativa en el desarrollo empresarial*. Riobamba-Ecuador: Revista Contribuciones a la Economía.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Argentina: Cengage Learning.

# ANEXOS

**Anexo N° 1:** Encuesta dirigida al personal administrativo y trabajadores de la UTA



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO**



**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y  
TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO SOBRE  
LOS PLANES DE CAPACITACIÓN**

**Objetivo:** Determinar el aporte de los planes de capacitación del personal administrativo y trabajadores a la gestión administrativa en las unidades académicas/administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Estimado colaborador/a, lea de forma continua y detenidamente las siguientes preguntas, respondiendo con sinceridad a cada una de ellas. Sus respuestas tienen gran importancia para alcanzar nuestro objetivo.

Seleccione su respuesta con una “X” de un valor del 1 al 5 de acuerdo a la siguiente escala:

**5 Siempre; 4 Casi Siempre; 3 A Veces; 2 Casi Nunca; 1 Nunca**

PREGUNTAS		5	4	3	2	1
<b>Capacitación</b>						
1	¿Considera Ud. que la detección de necesidades de capacitación realizada por la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato son requerimientos del puesto de trabajo?					
2	¿Usted se siente satisfecho con el número de capacitaciones recibidas anualmente?					
3	¿Considera Ud. que los horarios y espacios físicos asignados para las capacitaciones que ha recibido han sido adecuados?					
4	¿Considera Ud. que necesita y requiere capacitación para incrementar su productividad y aportar a la gestión administrativa de su unidad académica/administrativa?					
5	¿Las capacitaciones planificadas por la Dirección de Talento Humano, considera que son adecuadas?					
6	¿Está Ud. de acuerdo que el contenido de las temáticas de las capacitaciones recibidas, han sido suficientes y complementarias para mejorar los procesos internos de su área?					
7	¿El conocimiento adquirido a través de las capacitaciones ha sido importante para el desarrollo de competencias técnicas de su puesto de trabajo?					
8	¿Considera Ud. que ha mejorado la optimización de recursos y control de actividades de su puesto de trabajo con las capacitaciones recibidas?					
<b>Gestión Administrativa</b>						
1	¿Con las capacitaciones recibidas ha incrementado su participación en la planificación de actividades y cumplimiento de objetivos de su unidad académica/administrativa?					
2	¿Su jefe inmediato ha brindado las facilidades y el permiso correspondiente para que usted asista normalmente a las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano?					

3	¿En la institución el personal administrativo y trabajadores conoce la Misión y Visión?					
4	¿En su unidad académica/administrativa se da a conocer la planificación y objetivos de la misma?					

5	¿Considera Ud. que la institución ha mejorado la gestión administrativa a través de los planes de capacitación planificados?					
6	¿En su dependencia existe trabajo en equipo?					
7	¿Considera Ud. que existe Empowerment en su puesto de trabajo para la toma de decisiones?					

Seleccione su respuesta con una “X” de un valor del 1 al 5 de acuerdo a la siguiente escala:

**5 Excelente; 4 Muy Bueno; 3 Bueno; 2 Regular; 1 Malo**

PREGUNTAS		5	4	3	2	1
1	¿Cómo califica usted al proceso de evaluación realizado a la capacitación impartida por la Dirección de Talento Humano?					
2	¿Cómo considera Ud. los resultados obtenidos de las capacitaciones impartidas por la Dirección de Talento Humano para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?					
3	¿Según su percepción como califica la gestión administrativa de la institución?					

Gracias por su colaboración, su opinión es de vital importancia.

**Anexo N° 2:** Encuesta dirigida a Decanos y Directores Departamentales de la UTA



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO**



**ENCUESTA DIRIGIDA A DECANOS Y DIRECTORES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**Objetivo:** Determinar el aporte de los planes de capacitación del personal administrativo y trabajadores a la gestión administrativa en las unidades académicas/administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Estimado colaborador/a, lea de forma continua y detenidamente las siguientes preguntas, respondiendo con sinceridad a cada una de ellas. Sus respuestas tienen gran importancia para alcanzar nuestro objetivo.

Seleccione su respuesta con una “X” de un valor del 1 al 5 de acuerdo a la siguiente escala:

**5 Siempre; 4 Casi Siempre; 3 A Veces; 2 Casi Nunca; 1 Nunca**


	<b>PREGUNTAS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	¿La Dirección de Talento Humano informa sobre los planes de capacitación programados anualmente para el personal administrativo y trabajadores de su unidad académica/administrativa?					
2	¿Cómo Decano y/o Director considera como aporte a la gestión administrativa que las capacitaciones impartidas al personal administrativo y trabajadores a su cargo se realicen exclusivamente por unidad académica/administrativa?					
3	¿Considera Ud. que las capacitaciones generales impartidas como: técnicas de servicio al cliente, programación neurolingüística, liderazgo y trabajo en equipo, inteligencia emocional han servido para mejorar la actitud del personal administrativo y trabajadores de su unidad académica?					
4	¿Existen mecanismos de control interno para que el personal administrativo y trabajadores cumplan eficientemente con sus responsabilidades del puesto de trabajo?					
5	¿La Dirección de Talento Humano considera las necesidades de capacitación de su unidad académica/administrativa, de acuerdo a los requerimientos propios?					
6	¿Considera Ud. que las temáticas impartidas permiten incrementar los conocimientos y dominio de los procesos internos y manejo de normativa vigente en el personal administrativo y trabajadores de su unidad, para mejorar la gestión administrativa?					
7	¿La institución se ha preocupado por socializar la misión y visión a todo el personal administrativo y trabajadores de la UTA?					
8	¿Considera Ud. que la institución ha mejorado la gestión administrativa a través de los planes de capacitación planificados?					
9	¿El diseño organizacional facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales y del personal administrativo y trabajadores de su unidad académica/administrativa?					
10	¿La Dirección de Talento Humano, realiza un seguimiento permanente al desempeño en el puesto de trabajo del personal administrativo y trabajadores?					
11	¿Considera Ud. que las temáticas impartidas al personal administrativo y trabajadores de su unidad académica/administrativa están relacionadas con los procesos internos de la institución?					






### Anexo N° 3: Formato de detección de necesidades de capacitación virtual

DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO 

## DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE LA FINALIDAD DE ESTABLECER LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA SU REVISIÓN E INCORPORACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ANUAL DE CAPACITACIÓN - 2017

**NOMBRES Y APELLIDOS \***

Tu respuesta

**DEPENDENCIA \***

Tu respuesta

**CARGO**

Tu respuesta

**TEMA SOLICITADO AFIN AL PUESTO INSTITUCIONAL \***

Tu respuesta

**QUE MODALIDAD DE ASISTENCIA PREFERE \***

PRESENCIAL (Considerando que el tiempo para la asistencia, es el 50% con permiso institucional y el 50% fuera del horario de trabajo)

VIRTUAL

SÁBADOS


**SUGERENCIAS**

Tu respuesta


**ENVIAR**

Página 1 de 1


Anexo N° 4: Formulario N° 1

		<b>REQUERIMIENTO DE TEMATICAS DE CAPACITACIÓN SUGERIDOS POR LOS JEFES INMEDIATOS</b>	
<b>Código</b>		DNC-01	
<b>Nombre de la Unidad Académica/Administrativa</b>			
<b>Jefe Inmediato</b>			
<b>1. CAPACITACIÓN INDUCTIVA</b>			
<b>1.1 Temas generales</b>	<b>1.2 Temas Específicos</b>	<b>Empleado/Trabajador</b>	<b>Puesto</b>
<b>2. CAPACITACIÓN TÉCNICA</b>			
<b>2.1 Temas Generales</b>	<b>2.2 Temas Específicos</b>	<b>Empleado/Trabajador</b>	<b>Puesto</b>
<b>3. CAPACITACIÓN EN DESARROLLO PERSONAL</b>			
<b>3.1 Temas generales</b>	<b>3.2 Temas Específicos</b>	<b>Empleado/Trabajador</b>	<b>Puesto</b>

**Anexo N° 5:** Formulario N° 2. Identificación de Brechas

 <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DEL PERFIL DEL PUESTO</p>		
Código: DNC - 02		
<b>Requerimiento del Perfil</b>	<b>Hallazgos identificados</b>	<b>Brecha</b>
Competencias Técnicas		
Instrucción formal		
Experiencia laboral		
Capacitación		
Competencias Conductuales		

**Anexo N° 6:** Formulario N° 3. Consolidación temáticas de la capacitación

	<b>CONSOLIDACIÓN TEMÁTICAS DE LA CAPACITACIÓN</b>
<b>Código:</b>	CTC-03

Período del (día/mes/año) al (día/mes/año)

Temas de capacitación	Participantes (Nombre del Puesto o Unidad)	Número de participantes	Fecha programada	Lugar	Facilitador
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

**Anexo N° 7: Formulario N° 4. Organización – Ejecución de la capacitación**


	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b> <b>ORGANIZACIÓN – EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>
<b>Código:</b>	<b>OECAP – 04</b>

<b>Nombre de la capacitación</b>					
<b>Objetivo general</b>					
<b>Modalidad:</b>	<u>    </u> Conferencia	<u>    </u> Curso	<u>    </u> Taller/Seminario	<u>    </u> Otro	
<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>	<b>Jornada (media/completa)</b>	<b>Frecuencia (diaria, semanal)</b>	<b>Duración total (días/semanas/meses)</b>	<b>Tiempo efectivo de duración (horas)</b>

<b>Facilitador (Persona, empresa)</b>	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>

<b>Participantes</b>		
<b>Unidad</b>	<b>Puesto</b>	<b>Nombre de los participantes</b>
<b>1</b>		
<b>2</b>		
<b>3</b>		
<b>4</b>		
<b>5</b>		
<b>6</b>		
<b>7</b>		
<b>Número total de participantes</b>		

Anexo N° 8: Formulario N° 5. Evaluación de la Capacitación Satisfacción Usuario

		<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b>					
<b>EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN SATISFACCIÓN USUARIO</b>							
<b>Código:</b>		EVCS - 05					
<b>Nombre de la capacitación:</b>							
<b>Objetivo general:</b>							
<b>Fecha de inicio</b>							
<b>Fecha de finalización</b>							
<b>Modalidad:</b>	_____ Conferencia		_____ Curso		___ Taller/Seminario		
	_____ Otro						
<b>Facilitador(a)</b>							
<b>Instrucciones:</b> Marque una "X" en la casilla que mejor exprese su opinión, según los siguientes aspectos: <b>Puntuación:</b>							
	1	Malo		1-2			
	2	Regular		3-4			
	3	Bueno		5-6			
	4	Muy Bueno		7-8			
	5	Excelente		9-10			
<b>Aspecto a evaluar</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Sumatoria</b>
1. Cumplimiento de objetivos							
2. Eficacia de la metodología							
3. Dominio del tema por parte de los facilitadores							
4. Pertinencia de los materiales							
5. Pertinencia de horario							
6. Pertinencia de modalidad							
7. Pertinencia de duración del evento							
8. Pertinencia de lugar							
9. Utilidad de la capacitación para su trabajo							
10. Cumplió sus expectativas							
					<b>TOTAL:</b>		
<b>Sugerencias:</b>							

Anexo N° 9: Formulario N° 6. Evaluación capacitación facilitador


 <p><b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b></p> <p><b>EVALUACIÓN CAPACITACIÓN FACILITADOR</b></p>															
<b>Código:</b>		EVCF-06													
<b>Nombre de la capacitación:</b>															
<b>Objetivo General:</b>															
<b>Evaluado por:</b>		<b>Empleado/Trabajador:</b> _____		<b>Resp. DTH:</b>											
<b>Puesto:</b>															
<b>Temática:</b>															
<b>Modalidad:</b>															
<b>Facilitador:</b>															
<p><b>Instrucciones:</b> De acuerdo a la siguiente escala asigne la valoración correspondiente a cada factor:</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td><b>1 Malo</b></td> <td>1 - 2</td> </tr> <tr> <td><b>2 Regular</b></td> <td>3 - 4</td> </tr> <tr> <td><b>3 Bueno</b></td> <td>5 - 6</td> </tr> <tr> <td><b>4 Muy Bueno</b></td> <td>7 - 8</td> </tr> <tr> <td><b>5 Excelente</b></td> <td>9 - 10</td> </tr> </table>						<b>1 Malo</b>	1 - 2	<b>2 Regular</b>	3 - 4	<b>3 Bueno</b>	5 - 6	<b>4 Muy Bueno</b>	7 - 8	<b>5 Excelente</b>	9 - 10
<b>1 Malo</b>	1 - 2														
<b>2 Regular</b>	3 - 4														
<b>3 Bueno</b>	5 - 6														
<b>4 Muy Bueno</b>	7 - 8														
<b>5 Excelente</b>	9 - 10														
<b>Facilitador</b>	<b>Dominio Asertivo Conocimientos</b>	<b>Desarrollo efectivo de la metodología de aprendizaje</b>	<b>Promueve ambiente participativo</b>	<b>Aplica ejercicios prácticos acorde a la temática</b>	<b>Sumatoria</b>										
				<b>TOTAL:</b>											
<b>Sugerencias:</b>															
_____															
_____															
_____															

**Anexo N° 10:** Formulario N°7. Evaluación de la efectividad de la capacitación


 <p><b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b></p>					
<b>EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN</b>					
<b>Código</b>	EVEC-07				
<b>Evaluado por: Empleado _____</b>			<b>Trabajador _____</b>		
			<b>Fecha:</b>		
<b>Unidad académica/administrativa:</b>			<b>Puesto:</b>		
<b>DATOS DE LA CAPACITACIÓN</b>					
<b>Curso/Taller</b>					
<b>Proveedor</b>					
<b>Lugar</b>					
<b>Fecha</b>					
<b>Horario</b>					
<p><b>Instrucciones:</b> Marque una "X" en la casilla que mejor exprese su opinión, según la siguiente escala:</p> <p style="margin-left: 40px;">1 Malo 2 Regular 3 Bueno 4 Excelente</p>					
<b>EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN</b>					
	<b>Descripción</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
	1. Se cumplió con el objetivo planteado				
	2. Los conocimientos teóricos adquiridos son relevantes				
	3. La aplicación de los conocimientos adquiridos son aplicables en su puesto				
	4. Mejoró la ejecución de su trabajo				
	5. Mejoró su productividad				
<b>Sugerencias:</b>					
<b>Acción Correctiva de haberlo:</b>					




**Anexo N° 11:** Formulario N° 8. Evaluación de la capacitación en el puesto de trabajo

		<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b>							
<b>EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO</b>									
<b>Código:</b>	ECP -08								
<b>Objetivo General:</b>									
<b>Unidad académica/administrativa:</b>									
<b>Evaluado por:</b>									
<b>Puesto:</b>									
<p><b>Instrucciones:</b> De acuerdo a las siguientes escalas asigne la valoración correspondiente a cada factor:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Destreza:</b></p> <p>1 Alto</p> <p>2 Medio</p> <p>3 Bajo</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Comportamiento:</b></p> <p>1 Siempre</p> <p>2 Frecuentemente</p> <p>3 Alguna vez</p> <p>4 Rara vez</p> <p>5 Nunca</p> </td> </tr> </table>								<p><b>Destreza:</b></p> <p>1 Alto</p> <p>2 Medio</p> <p>3 Bajo</p>	<p><b>Comportamiento:</b></p> <p>1 Siempre</p> <p>2 Frecuentemente</p> <p>3 Alguna vez</p> <p>4 Rara vez</p> <p>5 Nunca</p>
<p><b>Destreza:</b></p> <p>1 Alto</p> <p>2 Medio</p> <p>3 Bajo</p>	<p><b>Comportamiento:</b></p> <p>1 Siempre</p> <p>2 Frecuentemente</p> <p>3 Alguna vez</p> <p>4 Rara vez</p> <p>5 Nunca</p>								
<b>DESTREZA</b>				<b>COMPORTAMIENTO</b>					
<b>Orientación al servicio</b>	<b>Actitud al cambio</b>	<b>Aprendizaje continuo</b>	<b>Orientación a resultados</b>	<b>Aplicación de nuevos conocimientos</b>	<b>Modificación de comportamiento/situación</b>	<b>Modificación de procesos internos/puesto de trabajo</b>	<b>Incremento de la productividad en el desarrollo de actividades</b>		
<b>Sugerencias:</b>									


Anexo N° 12: Formulario N° 9. Monitoreo – ejecución del plan de capacitación

 <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b> <b>SEGUIMIENTO - EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN</b>														
<b>Código</b>		SEPC-09												
Período del <u>    </u> (día/mes/año) al <u>    </u> (día/mes/año)														
N°.	Tema de capacitación	Objetivo general de la capacitación	Nombre del participante	Puesto	Unidad Académica/Administrativa	Fecha Programada	Se ejecutó (Sí - No)	Fecha de ejecución	% Número de participantes programados/número de asistentes	Duración horas	Modalidad	Proveedor/facilitador	Costo Unitario	Costo Total
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
<b>Observaciones</b>														

**Anexo N° 13:** Formulario N° 10. Seguimiento y evaluación de la reestructuración del proceso de la capacitación

 <p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b></p>					
<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA REESTRUCURACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>					
<b>Código:</b>		SERPC -10			
Período del <u>    </u> (día/mes/año) al <u>    </u> (día/mes/año)					
<b>Fases</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>				
	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Alguna Vez</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>
Fase 1					
Fase 2					
Fase 3					
Fase 4					
Fase 5					
Fase 6					
<b>Total:</b>					
<b>Conclusiones:</b>					
<b>Recomendaciones:</b>					
<b>Responsable de evaluar:</b>					

Anexo N° 14: Formulario N° 11. Reporte de hallazgos

 <p><b>UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO</b></p> <p><b>REPORTE PLAN DE MEJORAMIENTO</b></p>					
Código: RPM-11					
<b>QUEJA O INSATISFACCIÓN</b>	<b>PROCESO DE CAPACITACION</b>		<b>ETAPAS</b>		<b>HALLAZGOS</b>
	X				X
<b>EVALUACIÓN AL PROCESO DE CAPACITACIÓN:</b>					
Evaluador:					
Unidad académica/administrativa					
<b>ASPECTOS A EVALUAR:</b>					
	<b>Aspectos</b>	<b>Muy Adecuados</b>	<b>Poco adecuados</b>	<b>Nada adecuados</b>	
	Logística				
	Temáticas				
	Contenidos				
	Duración				
	Modalidad				
	Facilitador				
	<b>Resultado</b>	<b>Mucho</b>	<b>Poco</b>	<b>Nada</b>	
	Aporte a la gestión administrativa				
<b>Nombre y Firma del Evaluador / Responsable del Hallazgo:</b>			<b>Nombre y Firma del Responsable Unidad Académica/Administrativa:</b>		
<b>CORRECCIÓN</b>					
Responsable: Dirección de Talento Humano				Fecha	
Limite:					

Nombre y firma de/los responsables/s de/las Áreas/ Involucrada/s:	Director de Talento Humano	Evaluador	Unidad académica/administrativa	
<b>ANÁLISIS DE CAUSA</b>				
Nombre y firma del/os responsable/s del/as Área/s Involucrada/s:	Director de Talento Humano	Evaluador	Unidad académica/administrativa	
<b>ACCIÓN CORRECTIVA</b>				
			<b>RESPONSABLE</b>	
Nombre y firma del/os responsable/s del/as Área/s Involucrada/s:	Director de Talento Humano	Evaluador	Unidad académica/administrativa	
<b>Verificación de Corrección:</b>			Nombre y firma del responsable de la unidad involucrada y del responsable de Verificar:	
<b>Resultado:</b>				
Se cumplió <input type="checkbox"/>	No cumplió <input type="checkbox"/>			
<b>Fecha de Verificación:</b>				
<b>Verificación de Acción Correctiva:</b>				
<b>Resultado:</b>				
Se cumplió <input type="checkbox"/>	No cumplió <input type="checkbox"/>			
<b>Fecha de Verificación:</b>				
<b>Observaciones:</b>				