

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tema: “Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior”

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

AUTOR: Ingeniero Walter Javier Guarnizo Ponce

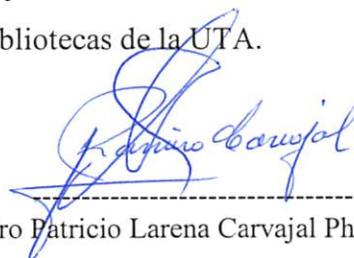
Director: Ingeniero José Bernardo Herrera Herrera MBA.

Ambato – Ecuador

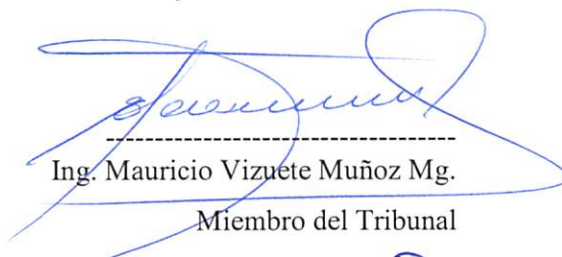
2018

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

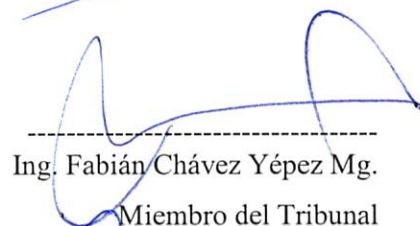
El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas, PhD e integrado por los señores Ingeniero Julio Mauricio Vizuete Muñoz Magister, Ingeniero Howard Fabián Chávez Yépez Magister, Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe de Investigación con el tema: “LAS HABILIDADES GERENCIALES COMO EJE FUNDAMENTAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR”, elaborado y presentado por el señor Ingeniero Walter Javier Guarnizo Ponce, para optar por el Grado Académico de Magister 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.



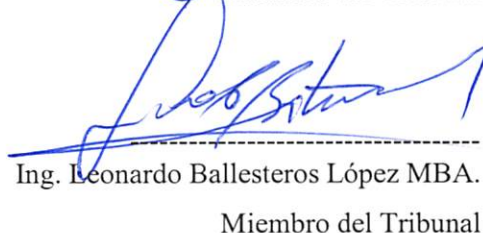
Ing. Ramiro Patricio Larena Carvajal PhD.
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. Mauricio Vizuete Muñoz Mg.
Miembro del Tribunal



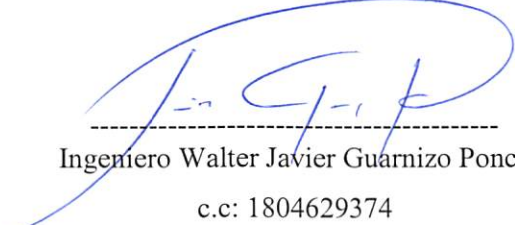
Ing. Fabián Chávez Yépez Mg.
Miembro del Tribunal



Ing. Leonardo Ballesteros López MBA.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “LAS HABILIDADES GERENCIALES COMO EJE FUNDAMENTAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR”, le corresponde exclusivamente al: Ingeniero Walter Javier Guarnizo Ponce, Autor bajo la Dirección del Ingeniero José Bernardo Herrera Herrera MBA. Director del Trabajo de Titulación y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniero Walter Javier Guarnizo Ponce
c.c: 1804629374
AUTOR

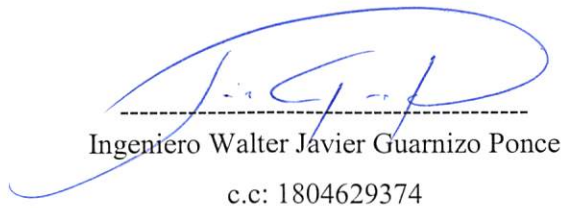


Ingeniero José Bernardo Herrera Herrera, MBA.
c.c: 1102481148
DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, 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.



Ingeniero Walter Javier Guarnizo Ponce
c.c: 1804629374

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos a la Universidad Técnica de Ambato, por abrirme sus puertas y permitirme crecer profesional y académicamente, en especial al Ing. Mauricio Vizuete Muñoz, Director de Talento Humano, por su adecuado direccionamiento en el ámbito profesional y personal, siendo no solo un jefe, más bien una mano amiga; y a todas aquellas personas que me apoyaron e hicieron posible culminar esta maravillosa etapa.

Ing. Javier Guarnizo Ponce

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a Dios, por ser mi guía en este camino de la vida, quien me acompaña para que mis sueños se hagan realidad.

A toda mi familia, en especial a mis padres Walter Guarnizo y Gisella Ponce, de quienes día a día recibo el apoyo incondicional, siendo un ejemplo en mi vida para ser una persona con valores y principios.

Y una dedicatoria especial para aquella persona que es una luz en mi vida, Alison Guarnizo, que día a día me da la fortaleza para seguir adelante y cumplir mis objetivos personales, académicos y profesionales.

Ing. Javier Guarnizo Ponce

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Trabajo de Investigación.....	iii
Derechos de Autor	iv
Agradecimiento.....	vi
Dedicatoria.....	v
Índice general.....	vii
Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xii
Resumen Ejecutivo	xv
Executive Summary	xvi
Introducción	1

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema de Investigación	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
Análisis crítico	10
Prognosis.....	11
Formulación del problema	12
1.1.1 Delimitación.....	13
Preguntas directrices	13
Justificación	13
Objetivos	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos.....	15

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos.....	16
2.2. Fundamentación Filosófica.....	20
2.3. Fundamentación Legal.....	21
2.4 Categorías Fundamentales	24
2.4.1 Categorización	24
2.4.1.1 Definición de Categorías.....	26
2.5. Hipótesis.....	36
2.6. Señalamiento de Variables.....	36

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque.....	37
3.2. Modalidad básica de investigación	37
3.3. Niveles de Investigación	38
3.4. Población y Muestra.....	39
3.5 Operacionalización de variables	42
3.6 Plan de recolección y procesamiento de la información.....	44

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados.....	46
4.2 Verificación de la hipótesis.....	72
Análisis del Chi Cuadrado	72

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	84
------------------------	----

5.2 Recomendaciones.....	85
--------------------------	----

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 Datos Informativos.....	87
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	87
6.3 Justificación de la Propuesta:.....	88
6.4 Objetivos	91
6.4.1 Objetivo general.....	91
6.4.2 Objetivos específicos	91
6.5 Análisis de Factibilidad.....	91
6.6 Fundamentación	92
6.7 Metodología: Modelo Operativo.....	96
FASE 1: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO	101
FASE 2: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	106
FASE 3: HABILIDADES GERENCIALES.....	108
FASE 4: ANÁLISIS DE DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS:	110
FASE 5: ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	118
FASE 6: PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....	120
FASE 7: SOCIALIZACIÓN Y EJECUCIÓN	123
FASE 8: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	124
6.8 Administración.....	127
6.8.1 Recursos	127
6.9 Previsión de la Evaluación.....	128
BIBLIOGRAFÍA	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Habilidades gerenciales	19
Tabla N° 02 Total de administrativos y trabajadores.....	39
Tabla N° 03 Cliente internos y externos 1	39
Tabla N° 04 Total de personal académico	40
Tabla N° 05 Cliente internos y externos 2	40
Tabla N° 06 Operacionalización VI.....	42
Tabla N° 07 Operacionalización VD	43
Tabla N° 08 Recolección y procesamiento de información.....	44
Tabla N° 09 Adecuado proceso de selección	46
Tabla N° 10 Apertura e interés de la Autoridad	47
Tabla N° 11 La Autoridad posee creatividad	48
Tabla N° 12 Mantiene una comunicación asertiva.....	49
Tabla N° 13 Ha existido maltrato verbal.....	50
Tabla N° 14 Tipo de liderazgo Decano y Subdecano	51
Tabla N° 15 Tipo de motivación que recibe.....	52
Tabla N° 16 Se cumplen los objetivos	53
Tabla N° 17 Plazo para evaluar el desempeño	54
Tabla N° 18 Cuando usted tiene una inquietud o inconveniente laboral	55
Tabla N° 19 La Autoridad de su área de trabajo maneja situaciones complejas	56
Tabla N° 20 La Autoridad de su área de trabajo maneja la presión.....	57
Tabla N° 21 Desempeño laboral de la autoridad de su área.....	58
Tabla N° 22 Lo involucran en el Plan Operativo Anual	59
Tabla N° 23 Conocimiento y experticia Decano y Subdecano	60
Tabla N° 24 Adecuado proceso de selección Decanos y Subdecanos	61
Tabla N° 25 La Autoridad posee creatividad Decanos y Subdecanos	62

Tabla N° 26 Mantiene una comunicación asertiva Decano y Subdecano	63
Tabla N° 27 Ha existido maltrato verbal Decano y Subdecano	64
Tabla N° 28 Tipo de liderazgo Decano y Subdecano	65
Tabla N° 29 Plazo para evaluar el desempeño Decanos y Subdecanos	66
Tabla N° 30 Programa de capacitación	67
Tabla N° 31 La Autoridad de su facultad maneja situaciones complejos	68
Tabla N° 32 Desempeño laboral de la autoridad de su facultad	69
Tabla N° 33 La Autoridad de su facultad maneja situaciones complejos	70
Tabla N° 34 Lo involucran en el Plan Operativo Anual de su facultad	71
Tabla N° 35 Chi cuadrado encuesta 1 pregunta 1	73
Tabla N° 36 Chi cuadrado encuesta 1 pregunta 8	73
Tabla N° 37 Combinación de frecuencias 1	73
Tabla N° 38 Frecuencias observadas 1	74
Tabla N° 39 Frecuencias esperadas 1	75
Tabla N° 40 Chi cuadrado 1	76
Tabla N° 41 Chi cuadrado encuesta 2 pregunta 1	79
Tabla N° 42 Chi cuadrado encuesta 2 pregunta 9	79
Tabla N° 43 Combinación de frecuencias 2	79
Tabla N° 44 Frecuencias observadas 2	81
Tabla N° 45 Frecuencias esperadas 2	81
Tabla N° 46 Chi cuadrado 2	82
Tabla N° 47 Total de personal vinculado.....	101
Tabla N° 48 Total de Autoridades en Direcciones y Facultades	104
Tabla N° 49 Matriz FODA	105
Tabla N° 50 Diccionario de Competencias Técnicas.....	106
Tabla N° 51 Diccionario de Competencias Conductuales	108
Tabla N° 52 Habilidades Gerenciales UTA.....	109

Tabla N° 53 Formato de ficha de puesto.....	111
Tabla N° 54 Componente 1 de la ficha.....	112
Tabla N° 55 Ficha de puesto de Director de Talento Humano	116
Tabla N° 56 Requisitos Decanos y Subdecanos	117
Tabla N° 57 Matriz de estrategias y actividades Decanos y Subdecanos.....	119
Tabla N° 58 Reclutamiento, Selección e Inducción	121
Tabla N° 59 Evaluación 360°	123
Tabla N° 60 Matriz de seguimiento y evaluación.....	126
Tabla N° 61 Recursos	127
Tabla N° 62 Recursos Financieros.....	127
Tabla N° 63 Previsión de la evaluación.....	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Árbol de problemas	9
Gráfico N° 02 Categorización Variable I.....	24
Gráfico N° 03 Categorización Variable D.	25
Gráfico N° 04 Adecuado proceso de selección	46
Gráfico N° 05 Apertura e interés de la Autoridad.....	47
Gráfico N° 06 La Autoridad posee creatividad	48
Gráfico N° 07 Mantiene una comunicación asertiva.....	49
Gráfico N° 08 Ha existido maltrato verbal.....	50
Gráfico N° 09 Tipo de liderazgo Decano y Subdecano	51
Gráfico N° 10 Tipo de motivación que recibe	52
Gráfico N° 11 Se cumplen los objetivos	53
Gráfico N° 12 Plazo para evaluar el desempeño	54
Gráfico N° 13 Cuando usted tiene una inquietud o inconveniente laboral	55
Gráfico N° 14 La Autoridad de su área de trabajo maneja situaciones complejas	56
Gráfico N° 15 La Autoridad de su área de trabajo maneja la presión.....	57
Gráfico N° 16 Desempeño laboral de la autoridad de su área.....	58
Gráfico N° 17 Lo involucran en el Plan Operativo Anual	59
Gráfico N° 18 Conocimiento y experticia Decano y Subdecano	60
Gráfico N° 19 Adecuado proceso de selección Decanos y Subdecanos	61
Gráfico N° 20 La Autoridad posee creatividad Decanos y Subdecanos	62
Gráfico N° 21 Mantiene una comunicación asertiva Decano y Subdecano.....	63
Gráfico N° 22 Ha existido maltrato verbal Decano y Subdecano.....	64
Gráfico N° 23 Tipo de liderazgo Decano y Subdecano	65
Gráfico N° 24 Plazo para evaluar el desempeño Decanos y Subdecanos	66
Gráfico N° 25 Programa de capacitación	67

Gráfico N° 26 La Autoridad de su facultad maneja situaciones complejos	68
Gráfico N° 27 Desempeño laboral de la autoridad de su facultad	69
Gráfico N° 28 La Autoridad de su facultad maneja situaciones complejos	70
Gráfico N° 29 Lo involucran en el Plan Operativo Anual de su facultad	71
Gráfico N° 30 Chi cuadrado 1	77
Gráfico N° 31 Chi cuadrado 2	83
Gráfico N° 32 Gestión por Competencias según Saracho.....	93
Gráfico N° 33 Gestión por Competencias según M. Alles.....	94
Gráfico N° 34 Modelo de Gestión por competencias	98
Gráfico N° 35 Plan de Desarrollo de Competencias.....	120
Gráfico N° 36 Fases de la Capacitación.....	122

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

TEMA: “Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior”

AUTOR: Ing. Walter Javier Guarnizo Ponce

TUTOR: Ing. José Bernardo Herrera Herrera MBA.

FECHA: Noviembre 2017

RESUMEN EJECUTIVO

Con el presente trabajo de investigación: “Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior”, el objetivo principal tiene el de identificar las competencias y habilidades gerenciales que poseen todas las autoridades de las unidades administrativas y académicas en las Instituciones de Educación Superior, para ello se delimita el espacio a la Universidad Técnica de Ambato, se identificó el problema a través de una investigación exploratoria, que señala los ineficientes modelos de gestión por competencias y de habilidades gerenciales que aplica la institución. Por medio de las encuestas realizadas a los servidores, trabajadores y docentes de la Universidad, se levantó información que permitió obtener las conclusiones y recomendaciones, que señalan que varias autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Universidad carecen de algún tipo de habilidades gerenciales y/o de competencias; por tal motivo se propone diseñar un modelo de gestión por competencias para las autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato, que permita mejorar la gestión del talento humano y el cumplimiento de objetivos institucionales.

Descriptor: Gestión del Talento Humano, Habilidades Gerenciales, Modelo de Gestión por Competencias, Desarrollo de Competencias.

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

THEME: “Management abilities as main point in human talent in Superior Education Institutions”

AUTHOR: Ing. Walter Javier Guarnizo Ponce

DIRECTED BY: Ing. José Herrera Herrera MBA.

DATE: November 2017

EXECUTIVE SUMMARY

The aim of this study is to identify management competences and abilities from authorities of academic and administrative units in the Superior Education Institutions of Ecuador. This study has been done in the Technical University of Ambato. An exploratory investigation reflected inefficient management models considering competences and abilities. Through the application of surveys to servants, workers and teachers from the University, it was demonstrated the lack of management competences and abilities from the authorities of academic and administrative units. For this reason, it is suggested to design a management model which includes management competencies and abilities. This is the reason for the directors of the University to fulfill the institutional objectives and to develop a better than human talent management and improve the management of human talent and the fulfillment of institutional objectives.

Descriptors: Human Talent Management, Management abilities, Competences Management models, Competences development.

Introducción

La Universidad Técnica de Ambato es una Institución de Educación Superior, que cuenta con un gran prestigio en la región y a nivel nacional, por tal motivo es indispensable que cada una de sus unidades administrativas y académicas sean lideradas con personal que cuente con las habilidades técnicas, conceptuales, humanas, competencias técnicas y competencias conductuales requeridas para cada uno de los cargos directivos, y sepan afrontar y enfrentar las situaciones diarias que se presentan en su gestión.

El trabajo de investigación está dividido en 6 capítulos, estructurados de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: En este primer capítulo se detalla el planteamiento del problema, la contextualización de manera macro, meso y micro, el análisis crítico y la prognosis por medio del árbol de problemas, la delimitación del problema, la justificación y los objetivos del trabajo de investigación.

CAPÍTULO II: En esta etapa de la investigación se desarrolla el marco teórico, partiendo con los antecedentes investigativos, además se detalla la conceptualización en temas referentes a la investigación, teniendo como base la categorización de variables y culminamos con el planteamiento de la hipótesis.

CAPÍTULO III: En todo trabajo de investigación es necesario identificar el enfoque que tendrá el proyecto, identificando la modalidad y los tipos de investigación, además de la población y muestra. También realizamos la operacionalización de las variables, identificando las técnicas e instrumentos que utilizaremos para la recolección de información.

CAPÍTULO IV: En esta fase analizamos e interpretamos los resultados obtenidos por las encuestas realizadas al personal docente, administrativos y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato y verificamos la hipótesis.

CAPÍTULO V: Dentro de este capítulo planteamos las conclusiones y recomendaciones en base a la interpretación de los resultados de las encuestas señalados en el capítulo anterior.

CAPÍTULO VI: En este capítulo final se detalla la propuesta que planteamos en el trabajo de investigación: “Modelo de gestión por competencias para las autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato”, con sus respectivas fases.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema de Investigación

“LAS HABILIDADES GERENCIALES COMO EJE FUNDAMENTAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR”

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

Macro

La administración del personal en las organizaciones ha evolucionado constantemente por diversos factores, mismos que los podemos ver día a día, pero no todas las organizaciones se adaptan a esta evolución del talento humano, hoy en día las organizaciones viven en un mundo cada vez más competitivo y globalizado, con mayores exigencias en el mercado laboral, por tal motivo la importancia que tiene hoy en día el talento humano dentro de una empresa; la gestión del talento humano se ha convertido en una ventaja competitiva, factor fundamental en una adecuada gestión estratégica, direccionada al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Así mismo lo manifiesta Chiavenato (2002), hoy en día vivimos en un entorno de constantes cambios ya sean estos culturales, económicos, políticos, tecnológicos, entre muchos otros, que influyen directamente en el comportamiento de una organización y de los resultados que estos arrojan, por tal razón el personal de una empresa juega un factor fundamental en la misma, ya que esta es una de las áreas dentro de una organización que más cambios ha experimentado, ya que el hecho de ser personas, están más propensos a estos cambios ya mencionados.

Tanto ha cambiado la Administración del Personal, que en algunos países hasta su nombre ha sido modificado, pasando de ser “Recursos Humanos” a “Gestión del Talento Humano”, “Gestión de Personas”, “Capital Humano”, entre otras, pero la base será la misma, las personas, los colaboradores de una organización, los clientes internos.

Dentro de los cambios que se pueden observar hoy en día en la gestión del talento humano, es la importancia de que los altos mandos en una organización manejen cierto tipo de competencias y de habilidades gerenciales, en un contexto mundial hoy en día para llegar a un cargo de directivo de una mediana o gran empresa, es importante el poseer habilidades directivas; dentro de un mundo globalizado, competitivo y tecnológico obliga a las organizaciones a poseer directivos o gerentes altamente preparados para ocupar dichos cargos.

En estudios realizados a nivel mundial se evidencia que las empresas más exitosas son aquellas que poseen gerentes o directores que no solamente tienen destrezas técnicas o títulos académicos de grado y posgrado, y experticia en el área, sino un conjunto de habilidades, como la relación interpersonal, la comunicación, el adecuado uso de la tecnología, capacidad de tomar decisiones, el buen trato humano hacia los demás, el trabajo en equipo, la cooperación, el liderazgo, etc.

Existen diversas opiniones entre varios autores de cuáles son las habilidades directivas o gerenciales que se debe poseer un alto mando dentro de una organización.

Parafraseando lo que señala Schein (1978) categoriza las habilidades gerenciales en 4 áreas: la motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. La primera de estas áreas se refiere a la presencia de aspectos motivacionales como el compromiso y la dedicación con la organización, el cumplimiento de objetivos y logros en su trabajo, el segundo grupo se refiere a las habilidades intelectuales que se debe poseer, como la resolución de problemas dentro de la organización en situaciones complejas, la capacidad de saber interpretar la información; las habilidades interpersonales son aquellas necesarias para mantener

buenas relaciones con los demás miembros de la organización, sean estos internos o externos; y por último señala las habilidades emocionales que usan para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, la responsabilidad social.

Otros autores en cambio plantean que existen 3 tipos de habilidades que requieren los directivos o gerentes, que son las habilidades técnicas (conocimiento, experiencia), habilidades humanas (trato hacia los demás, saber interactuar) y habilidades conceptuales (formular ideas, resolver problemas, creatividad e innovación).

Las mejores empresas y universidades del mundo cuentan siempre con un gran personal, no solo académico en caso de las universidades, sino también administrativo, personal que está en la capacidad de demostrar un verdadero liderazgo, toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo, responsabilidad, humanismo, en fin un sin número de habilidades que contribuyen al desarrollo de la persona, de la organización y de su entorno.

Así mismo el desarrollo de competencias hoy en día a nivel mundial es un tema muy común en las empresas exitosas, ya que están enfocadas en el desarrollo humano y profesional de su equipo de trabajo, así lo indica Martínez (2013) en su publicación, cuando habla acerca del enfoque por competencias desde una perspectiva del desarrollo humano e indica que el desarrollo de competencias es un aprendizaje constante, que está en formación y en construcción de tres pilares: el saber, saber ser y saber hacer.

Según De Leew (2014), la Confederación Europea de Sindicatos elaboró un estudio donde señala que en los tiempos modernos la demanda de los profesionales en las áreas administrativas se busca personas que puedan garantizar el éxito de las organizaciones europeas, y de esto nace la importancia de la gestión por competencias que conlleve a resultados positivos, a un agradable clima y cultura organizacional, y el desarrollo organizacional.

Es interesante lo que manifiesta Mertens (2015), que las competencias no es algo que se enseña en aulas de clases o en una capacitación, sino que es el reflejo de un entorno de productividad empresarial, y que deberá ir de la mano la formación académica y la experiencia laboral, solo así se formarán y desarrollarán habilidades, valores, comportamientos y competencias en los profesionales.

Las mejores universidades del mundo aplican diversos modelos de gestión que les permite diferenciarse de otras que no lo hacen, creando ventajas competitivas y proyectando una excelente imagen corporativa.

Meso

En el informe presentado por la Asociación de Gestión Humana del Ecuador (2014) en la actualidad la gestión del talento humano en nuestro país tiene una visión enfocada en la sostenibilidad con el fin de transferir conocimientos con diversos procesos de gestión y de innovación. La evolución de la gestión del talento humano se ha ido determinando por los el crecimiento en los resultados de los negocios.

En los últimos 10 años las Direcciones encargadas de la Administración del Personal han asumido relevantes cambios en el Ecuador, hoy en día son un eje fundamental dentro de las organizaciones tanto del sector público y del sector privado; es por ello que las organizaciones buscan al mejor personal para sus empresas, más aún si es para cargos directivos y de altos mandos; buscan profesionales competentes, con habilidades y destrezas; y de esta manera contribuir al desarrollo del país desde cada una de sus organizaciones.

Así mismo las Instituciones de Educación Superior han tenido un rol fundamental en el desarrollo del país, a través de entidades cómo el Ex Ministerio Coordinador del Conocimiento y Talento Humano, la Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad y el Consejo de Educación Superior en los último años han sido las entidades encargadas de impulsar la mejora en la calidad de la Educación Superior con los diversos controles, evaluaciones y acreditaciones que se hacen a las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador.

Estas constantes evaluaciones conllevan a que las Instituciones de Educación Superior del país ofrezcan un mejor servicio hacia la comunidad, por tal motivo la importancia de que las Universidades y Escuelas Politécnicas de nuestro país cuenten con personal administrativo y académico totalmente eficiente y eficaz, que estén en la capacidad de manejar los indicadores de evaluación y de acreditación, a pesar de esto muchas universidades aún mantienen deficientes resultados en los indicadores de academia y de gestión.

Las Autoridades de las IES juegan un rol fundamental en este proceso, iniciando desde el Rector y Vicerrectores, así mismo los Decanos, Subdecanos, y Directores Departamentales, como lo señala Llerena y Gabriela (2015), que si contamos con personas aptas liderando una institución educativa, su personal también mejorará el rendimiento, por lo que los puestos directivos deben ser ocupados por personal altamente calificado, contando con un gran nivel de habilidades gerenciales o directivas, que a su vez deben ser transmitidos a cada uno de los miembros de las unidades académicas o administrativas de las cuales están a cargo.

Hace poco el Consejo de Educación Superior implementó un modelo de gestión en la Universidad de Guayaquil, esto debido a la crisis administrativa y académica que poseía la institución, lo que no señala que es mejor aplicarlos antes de llegar a una situación así.

La universidad ecuatoriana no tiene una proyección firme de los que aspiran llegar en unos años, en muchas ocasiones las autoridades de las instituciones de educación superior solamente trabajan para cumplir los objetivos establecidos para sus años de gestión, mas no para el futuro.

Micro

En la provincia de Tungurahua, actualmente existen cuatro universidades, siendo la Universidad Técnica de Ambato la única pública de la provincia , esta cuenta con un gran prestigio académico en la región y en el país, razón por la que día a día la

Universidad debe mejorar en todo ámbito, tanto administrativo, de servicio, investigación, vinculación y académicamente.

En la actualidad la Universidad cuenta con 1 Rectorado, 2 Vicerrectorados, 17 Direcciones, 10 Facultades, 1 Centro de Idiomas y 1 Departamento de Cultura Física; cada una de estas direcciones posee un autoridad que la dirige, y en las facultades además de tener un Decano también se cuenta con un Subdecano quién también cumple el rol de autoridad en cada Facultad.

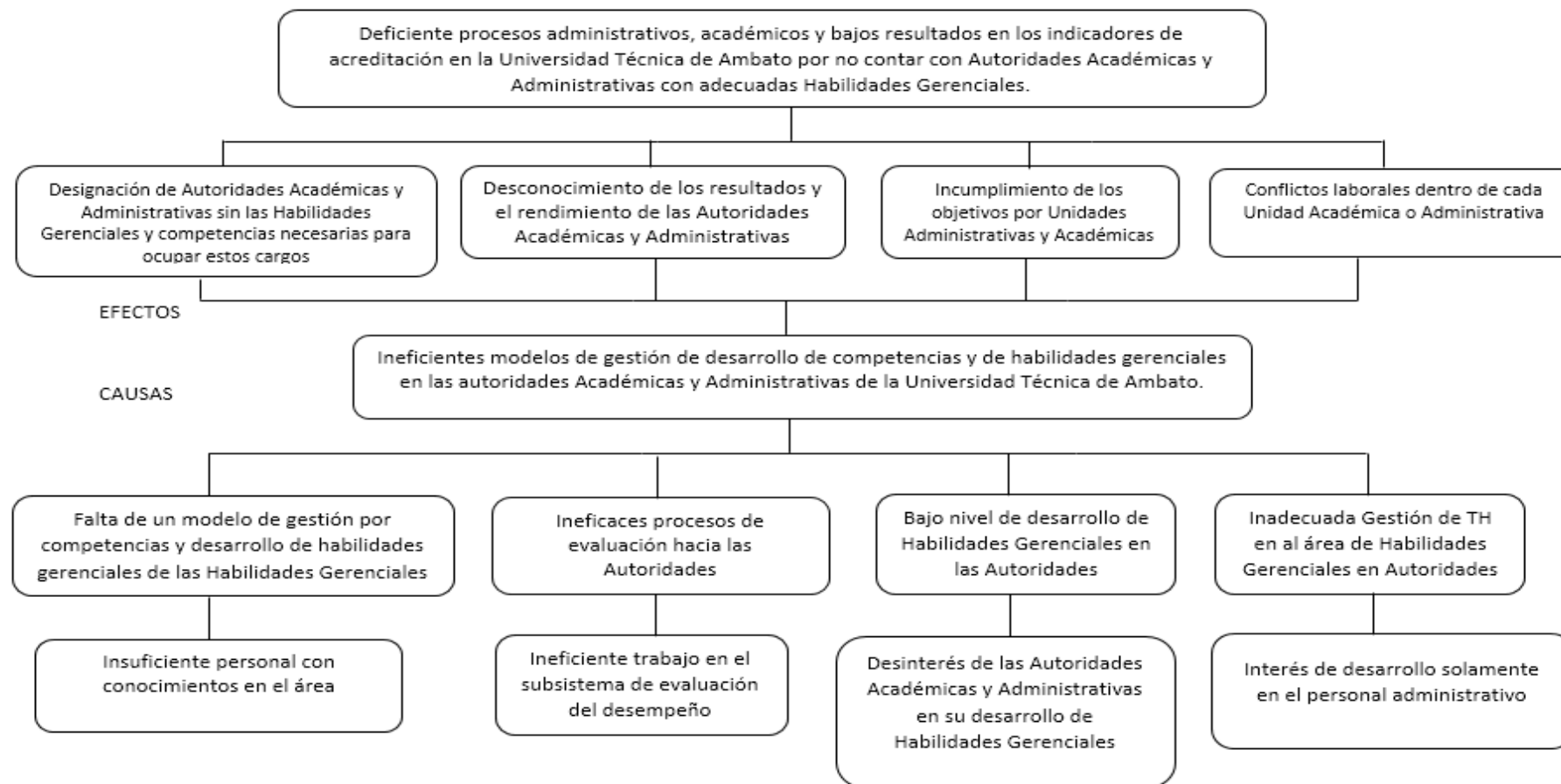
Por la cantidad de direcciones y facultades que cuenta la institución es importante y necesario el investigar si cada uno de las personas que están al mando de las diversas facultades y direcciones poseen las habilidades gerenciales y competencias necesarias para ocupar estos puestos, ya que hoy en día son indispensables tenerlas, más aún cuando la Universidad Técnica de Ambato al igual que el resto de Universidades del Ecuador se encuentran en procesos constantes de evaluación para su respectiva acreditación.

La Universidad Técnica de Ambato actualmente se encuentra en la categoría “B”, razón por la cual es importante implementar procesos y modelos administrativos eficientes que permitan mejorar el cumplimiento de objetivos estratégicos; actualmente el tema de habilidades gerenciales y gestión de competencias no es considerado relevante en la institución.

Actualmente no existen modelos de gestión que permitan el desarrollo de la organización, así mismo no es muy común el hablar de temas de competencias aplicado a las autoridades administrativas y académicas de la institución.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Gráfico N° 01 Árbol de problemas



Elaborado por: Guarnizo (2017) Fuente: Investigación de campo

Análisis crítico

Encontramos varias causales para tener dentro de la institución ineficientes modelos de gestión de desarrollo de competencias y habilidades gerenciales en las Autoridades Académicas y Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Primero es importante recalcar que es indispensable que cada uno de los Directores Departamentales, los Decanos y Subdecanos, los Vicerrectores y el Rector de la Universidad Técnica de Ambato mantengan ciertas habilidades gerenciales que les permita desarrollar de mejor manera su trabajo, y a su vez la de todos los miembros de la unidad académica o administrativa de la cual son responsables.

Una de las causas es que se tiene un desconocimiento de la aplicación de las competencias y de las habilidades gerenciales e incluso de la importancia de estas, ya que pocas son las personas dentro de la Universidad Técnica de Ambato que manejen esta área acerca del desarrollo de competencias y de habilidades gerenciales, mismo que debería cambiar.

También es importante recalcar que no existe un adecuado programa de evaluación del desempeño y del rendimiento hacia las autoridades académicas y administrativas de la Institución, es muy común ver cada año que las autoridades realizan evaluaciones al personal administrativo del cual está a su cargo en cada unidad académica o administrativa, pero no se ha considerado la necesidad de que estas autoridades sean evaluadas, lo cual sería muy importante y conocer qué resultados refleja estas evaluaciones, ya que podríamos encontrar que muchos de estas autoridades no tendrían las habilidades y competencias necesarias para estar en dicho cargo, considero además que el subsistema de evaluación del desempeño ha sido ineficiente en este ámbito de evaluar a las autoridades académicas y administrativas.

Existe un bajo nivel de desarrollo de competencias y de habilidades gerenciales en las autoridades académicas y administrativas, ya que muchas de estas autoridades que son designadas solamente reflejan un gran historial de experiencia y un gran historial académico por sus títulos de tercer y cuarto nivel, pero el ocupar un cargo de esa

magnitud conlleva una gran responsabilidad que requiere competencias y habilidades concretas, como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, empatía, toma de decisiones, iniciativa, creatividad, flexibilidad, entre muchas otras importantes; que a su vez deben ser desarrolladas dentro de la organización. Sin duda alguna en la Universidad Técnica de Ambato no existe el interés de un desarrollo de competencias para los cargos directivos.

Por parte de la Dirección de Talento Humano no se ha puesto en marcha una adecuada gestión en el área de competencias y habilidades gerenciales para las autoridades y altos mandos de la Institución, ya que muchas veces solamente existe programas de capacitación y desarrollo para los cargos de asistentes, analistas, especialistas y los intersemestrales para los docentes de la Universidad, lo cual está muy bien, pero también es importante desarrollar programas que permitan a las autoridades mejorar su desenvolvimiento en sus funciones diarias, ya que ellos son los responsables de las unidades tanto académicas y administrativas que conforman la Universidad Técnica de Ambato.

Prognosis

Las causas establecidas en el análisis crítico de los ineficientes modelos de gestión de competencias y de habilidades gerenciales en las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, produce varios efectos dentro de la institución, entre ellos son la de designar algunas autoridades académicas y administrativas sin las competencias y habilidades gerenciales necesarias para ocupar estos cargos.

Además resulta necesario evaluar el rendimiento laboral de las autoridades administrativas y académicas de la institución, a fin de identificar las actividades que no ayudaron a concretar la consecución de los objetivos y determinar las acciones correctas para ejecutarlas e identificando las habilidades gerenciales y competencias que se debe potenciar.

Esto también conlleva a que cada unidad administrativa y académica no cumpla sus objetivos de unidad y a su vez los objetivos institucionales, ya que desde su cabeza no se contarían con buen líder que les sepa guiar, lo cual también es motivo a veces a tener conflictos laborales dentro de cada unidad académica o administrativa de la institución.

Todo esto puede llevar a que sean deficientes los procesos tanto administrativos como los académicos, lo que puede conllevar al incumplimiento de los objetivos, un malestar laboral, y porque no a la obtención de los bajos resultados en los indicadores de acreditación en la Universidad Técnica de Ambato, por no contar con autoridades académicas y administrativas con adecuadas competencias y habilidades gerenciales, ya que no estarían en las capacidades de saber guiar a la unidad administrativa o académica de la cual son responsables.

Es importante el nunca generalizar, si bien en cierto existen autoridades que cumplen un buen trabajo y lo han demostrado por medio de los resultados, existen así mismo muchas falencias en otros.

Tiempo atrás los decanos y subdecanos de las facultades era designados mediante elección democrática, con las reformas y creación de normativas legales, esto cambió, hoy en día estas designaciones las hace directamente el rector, lo cual no es el punto de análisis si está bien o no; pero es importante que quien sea designado para cumplir estas funciones sean personas altamente capacitado, con las competencias necesarias para el cargo; mientras que para los directores siempre han sido una designación de los rectores de las Universidades.

Formulación del problema:

¿Cómo influye la falta de desarrollo de competencias y de habilidades gerenciales de las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato en la gestión de talento humano y gestión institucional?

1.1.1 Delimitación

Campo:	Gestión del Talento Humano
Área:	031 Ciencias Sociales y del Comportamiento
Aspecto:	Gestión por Competencias - Habilidades Gerenciales
Límite Espacial:	Universidad Técnica de Ambato
Límite Temporal:	Marzo - Agosto 2017

Preguntas directrices

- ¿De qué manera influye el tener autoridades académicas y administrativas con un alto nivel de habilidades gerenciales y adecuadas competencias en la gestión del talento humano de la Universidad Técnica de Ambato?
- ¿Qué efectos tiene la falta de competencias y habilidades gerenciales en las autoridades académicas y administrativas con el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Universidad Técnica de Ambato?
- ¿Qué modelo de gestión permite mejorar las habilidades gerenciales y competencias en las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato?

Justificación

Es importante el presente proyecto de investigación ya que en nuestro país de a poco se le ha ido dando un mayor valor a la Gestión Talento Humano de un organización, es por eso que en la actualidad es muy importante saber administrar al personal, ya sea estos empleados, trabajadores o los mismos directores y autoridades; entre las acciones relevantes que deben cumplir las unidades administrativas del talento humano ya sea en el sector público o privado son el esperar siempre contar con el mejor personal posible y lo mismo pasa en la Universidad Técnica de Ambato que es una institución del sector público, y debe garantizar y priorizar la calidad del servicio hacia la sociedad.

Hoy en día los altos mandos, no solo requieren tener el conocimiento específico del

área para ser un buen jefe; las competencias y las habilidades gerenciales tienen una mayor importancia en el mundo laboral, algunos altos mandos han sabido desarrollar las habilidades gerenciales de manera personal, pero sin embargo es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas.

Es bueno recalcar que las habilidades gerenciales no solamente son para “jefes” o cargos directivos, pueden ser desarrolladas por cada uno de los miembros de una organización, pero en este estudio únicamente nos enfocaremos en las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

En la actualidad las universidades de todo el país constantemente están inversas en diversos procesos de evaluación y acreditación, por tal motivo es indispensable contar con el mejor personal posible dentro de cada unidad académica y administrativa.

Es fundamental que los altos mandos de una organización posean un alto nivel de habilidades gerenciales o directivas, que sepan trabajar y manejar equipos de trabajo, de liderar su dirección, de saber comunicarse y escuchar a los demás, entre muchas otras más.

Las autoridades académicas y administrativas juegan un rol fundamental en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad Técnica de Ambato, y para obtener buenos resultados en los procesos de evaluación y acreditación, por ello debemos contar con personas totalmente preparados en todos los sentidos e igualmente las que posean las habilidades gerenciales necesarias.

Las autoridades que poseen habilidades gerenciales, las transmiten fácilmente a sus subordinados, y por ende se refleja en el cumplimiento de los objetivos tanto de la unidades administrativas/académicas, como de la institución.

Todas las autoridades de la institución poseen una u otra competencia, mismas que han ganado por su formación académica o por la experiencia, pero en muchas ocasiones se les complica aplicarlas.

Objetivos

Objetivo General

- Determinar las competencias y las habilidades gerenciales que poseen las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato como eje fundamental en una mejor gestión del talento humano.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el contexto actual de la Universidad Técnica de Ambato, con técnicas adecuadas de investigación como la observación directa y encuestas que nos demuestren las habilidades gerenciales de las autoridades académicas y administrativas.
- Analizar los métodos e instrumentos que permitan mejorar el desarrollo de competencias y de habilidades gerenciales en las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- Proponer un modelo de gestión por competencias para las autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato, que permita una mejor gestión del talento humano, desempeño profesional y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Se ha revisado varias fuentes para obtener antecedentes investigativos, entre ellos tesis, libros y artículos científicos, y nos damos cuenta que existe información que nos será de mucha utilidad para elaboración del presente trabajo investigativo, y será una guía para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Según Arroyo (2012), manifiesta que existen hechos que han dinamizado en los últimos años la gestión organizacional, como la tecnología y los medios digitales de comunicación, una economía globalizada, mercados sin fronteras, y por supuesto la importancia que hoy en día se le da al talento humano desde una visión como ventaja competitiva que años atrás Michael Porter ya lo explicaba.

Años atrás las organizaciones privadas tenían solamente el rol de generar ganancias, mientras que las públicas por otro lado tenían la imagen de siempre ofrecer un mal servicio, hoy en día eso ha ido cambiando y hoy en día las organizaciones tanto públicas y privadas deben tener el objetivo común de satisfacer necesidades humanas con servicios y productos de calidad.

Según Raineri (2014), en el trabajo investigativo manifiesta que manejar las habilidades emocionales e interpersonales en quienes están encargados del rol de administrar una organización o administrar personal es importante e influyente en el desenvolvimiento laboral y humano dentro de su entorno, y son consideradas como necesarias para llegar a la efectividad.

Hoy en día juegan un rol fundamental en el mercado laboral quienes ocupan cargos de Administradores, por ello estos ejecutivos consideran necesarias el desarrollar habilidades gerenciales para ser justamente más efectivos en estos tipos de altos cargos administrativos.

Según Pereda y López-Guzman (2014), en el trabajo “Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)”, manifiesta:

Las habilidades directivas o gerenciales se establecen como una ventaja competitiva con una visión a un futuro no tan lejano que va ganando fuerza dentro de las organizaciones a nivel mundial. En las organizaciones y entidades públicas al igual que las empresas privadas se crea una ventaja competitiva en aquellas que cuentan en sus plantillas directivos y mandos medios que poseen y manejan un gran nivel de habilidades directivas con aquellas organizaciones que cuentan con un capital humano menos desarrollado.

No solo en el sector privado cuyo fin u objetivo es el obtener ganancias económicas es importante hablar sobre las habilidades gerenciales, en el artículo científico citado, nos demuestra la importancia de aplicar las habilidades gerenciales en la administración pública, donde de igual manera es importante el generar una ventaja competitiva, no necesariamente con el objetivo de obtener ganancias económicas, pero si con el fin de generar un mejor servicio hacia el sociedad.

Según el trabajo de investigación de Aroca (2014), nos dice que en una organización la participación del talento humano es un eje fundamental, ya que estos son los que ofrecen los bienes o servicios, y estos siempre deben ser de calidad, por tal motivo el desarrollo de habilidades directivas que el gerente o los altos mandos poseen, permiten que el talento humano que tienen a su cargo y bajo su responsabilidad desarrollen cierto tipo de capacidades tanto de manera grupal e individual, y de esta manera contribuir siempre al mismo objetivo en común, que es el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Una de las habilidades que deberían tener los altos mandos es el liderazgo, muchas veces la falta de esto no permite al personal del que están cargo desarrollar de manera eficiente y efectiva sus capacidades, mismo motivo da como resultado en deficiente desempeño en sus funciones laborales diarias.

Para Buchanam (2014), el reto de las organizaciones está en implementar los procesos productivos y de servicio, para obtener mejores resultados, pero, ¿quien es el responsable de esto?, nada más y nada menos que su equipo de trabajo, su gente, y su reto es justamente eso, el desarrollo profesional de su gente, el compromiso, el trabajo en equipo, para todo aquello hoy en día las organizaciones implementan la gestión por competencias.

Las empresas estan concientes hoy en día, que el capital humano juega un rol fundamental en el cumplimiento de los objetivos institucionales; para ello diseñan y aplican nuevos modelos de gestión que permita que sus colaboradores internos posean las capacidades técnicas, la formación adecuada, la experiencia requerida, asimismo de un conjunto de competencias técnicas, conductuales y habilidades gerenciales, además de ello que las siguen desarrollando durante su trayento laboral, beneficiando a la persona y a la organización.

En la publicación de Codina (2015), el autor coincide con los autores Katz en un trabajo publicado en el año 1974 y con los autores Whetten y Cameron, en su libro “Desarrollo de Habilidades Gerenciales”, en que existen 3 tipos básicos de habilidades gerenciales o directivos que son las las habilidades técnicas, las habilidades humanas y las habilidades conceptuales.

La primera mencionada lo describen como las capacidades que poseen tras la experiencia, el conocimiento, las técnicas y las herramientas que utiliza para desarrollar sus labores diarias.

Las habilidades humanas, como la capacidad de relacionarse con los demás, de trabajar con otras personas, entender a los demás, generar empatía, poder de motivación y de cooperación en el trabajo.

Mientras que las habilidades conceptuales hacen referencia a la capacidad de saber tomar decisiones en situaciones complejas, entender relaciones abstractas, generar ideas y ser creativo.

Estos tres tipos de habilidades de la investigación citada son importantes aplicarlas y desarrollarlas en los cargos administrativos, de todo nivel dentro de una organización, ya que de esta manera se los puede seguir preparando para que ocupen cargos altos sin mayores dificultades. Existen autores que manifiestan otros tipos de habilidades, pero todos coinciden que no solo es importante las habilidades técnicas, como el conocimiento y la experiencia, sino desarrollar el lado humano juega un rol fundamental en los cargos directivos y así desempeñar de una mejor manera las funciones laborales para crear un entorno agradable laboralmente, y de igual manera el trabajar de una manera creativa, generar ideas y dar siempre un aporte extra en el trabajo.

Considero importante que los directivos de hoy en día deben saber, saber hacer, y saber ser, lo que concuerda exactamente con la siguiente clasificación de las habilidades gerenciales citadas.

Tabla N° 01 Habilidades gerenciales

HABILIDADES GERENCIALES			
Saber	⇒	Habilidades Técnicas	⇒ Conocimiento, Experiencia, Técnicas
Saber Hacer	⇒	Habilidades Conceptuales	⇒ Comunicación, Empatía, Cooperación
Saber Ser	⇒	Habilidades Humanas	⇒ Creatividad, Toma de Decisiones, Resolución de Conflictos

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de Campo

Según Reinoso (2015) en su tesis de maestría como trabajo de titulación, señala que la aplicación de un modelo de gestión por competencias permite mejorar la calidad del servicio de una organización pública y no solo debería ser aplicable en entidades con fin de lucro, ya que ambas deben buscar la mejora del servicio constante; en el sector público se debe contar con personal idóneo, mismo que a su vez se le debe ir

desarrollando competencias a través de la capacitación, mejorando así el servicio, contribuyendo al Plan Nacional de Buen Vivir en lo que se refiere a “Consolidar un Estado Democrático y la Construcción del Poder Poular”

Muchas veces se puede creer que el tema de competencias, solamente es aplicable a las instituciones privadas, cuyo objetivo es el de generar ganancias económicas, y por otro lado se tiene la percepción que el servicio público es sinónimo de mala calidad, mal servicio y mala atención, pues justamente por ese motivo es necesario implementar modelos de gestión, como herramienta de competitividad, un modelo de gestión por competencias, mejorar la productividad y el servicio que se ofrece a través de su gente.

Según Villardón (2016), las empresas con el paso de los años se han dado cuenta que no solo es necesario tener conocimientos y la experiencia en el área, sino tener ciertas habilidades y competencias que permitan un mejor desenvolvimiento de las personas dentro de una organización, es por ello que al momento de hacer una selección se analiza también las competencias combinando los conocimientos, la experiencia y la actitud motivacional, dentro de las organizaciones modernas las competencias laborales es sinónimo de mejora continua.

Las organizaciones modernas en busca de la mejora continua, con visión empresarial hoy en día al momento de realizar procesos de selección, no solo se fijan en la experiencia y la intrucción formal, miran mas allá, que el postulante posea habilidades y competencias que garanticen a la organización el buen desenvolvimiento y desarrollo de la persona que ocupe el cargo.

2.2. Fundamentación Filosófica

Se utilizará el paradigma crítico propositivo, considerando que es el más adecuado, permitiendo interpretar la realidad existente en la Universidad Técnica de Ambato, donde existen deficiente desconocimiento de las competencias técnicas, conductuales y las habilidades gerenciales que deben tener las autoridades académicas y administrativas de la institución.

Epistemológicamente: Como punto de partida para el presente proyecto de investigación es importante indicar la buena relación que existe entre el autor y la Universidad Técnica de Ambato, ya que en esta institución presto mis servicios como funcionario de carrera en la Dirección de Talento Humano, teniendo un conocimiento de la realidad.

Axiológicamente: Existe el compromiso y la obligación por parte de la institución hacia la sociedad, ya que el establecer un modelo de gestión basado en el desarrollo de competencias y de habilidades gerenciales en las de las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato permitirá tener autoridades con las capacidades para mejorar su desempeño laboral, y que a través de sus unidades académicas y administrativas se cumplan los objetivos establecidos y el de los indicadores establecidos para las evaluaciones y acreditaciones de entidades reguladoras de la Educación Superior del país, mejorando así el servicio hacia la razón de la universidad que son los estudiantes y la sociedad en sí, practicando además valores trascendentales en la humanidad como lo son: la responsabilidad, la ética empresarial, la empatía, la lealtad, el humanismo, el respeto y el compromiso tanto con la institución y con la sociedad.

2.3. Fundamentación Legal

SENPLADES (2013), en el PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR:

Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular

1.2 Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez

1.2.a Definir e implementar modalidades de prestación de bienes y servicios públicos que definan la participación del Estado, del sector privado y de la economía popular y solidaria, y garanticen el cumplimiento de derechos

1.2.b Implementar modelos de prestación de servicios públicos territorializados con estándares de calidad y satisfacción de la ciudadanía.

1.2.d Mejorar continuamente los procesos, la gestión estratégica y la aplicación de tecnologías de información y comunicación, para optimizar los servicios prestados por el Estado.

Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

9.5 Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad.

9.5.a. Fomentar la capacitación tanto de trabajadores y trabajadoras, como de personas en búsqueda de trabajo, con el objeto de mejorar su desempeño, productividad, empleabilidad, permanencia en el trabajo y su realización personal.

9.5.b. Fomentar la colaboración tripartita (Estado, sector privado y trabajadores) en la planificación de la capacitación y la formación ocupacional que incremente la empleabilidad y la productividad laboral.

9.5.c Fortalecer la normativa para el desarrollo de la formación ocupacional y capacitación para el trabajo, superando formas estereotipas o sexistas de ocupación laboral.

La Asamblea Nacional (2010), en la LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO

TITULO I

DEL SERVICIO PÚBLICO

CAPÍTULO ÚNICO

PRINCIPIOS, ÁMBITO Y DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el

funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

CAPÍTULO 5

DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
- n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones.

El Ministerio del Trabajo (2014), por medio de la NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN:

Art. 11.-De la capacitación.- Se orienta al desarrollo profesional a través de la adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de competencias y habilidades de las y los servidores públicos, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de sus puestos de trabajo y de los procesos en los que interviene.

Art. 12.-De las clases de capacitación.- La capacitación se clasifica en:

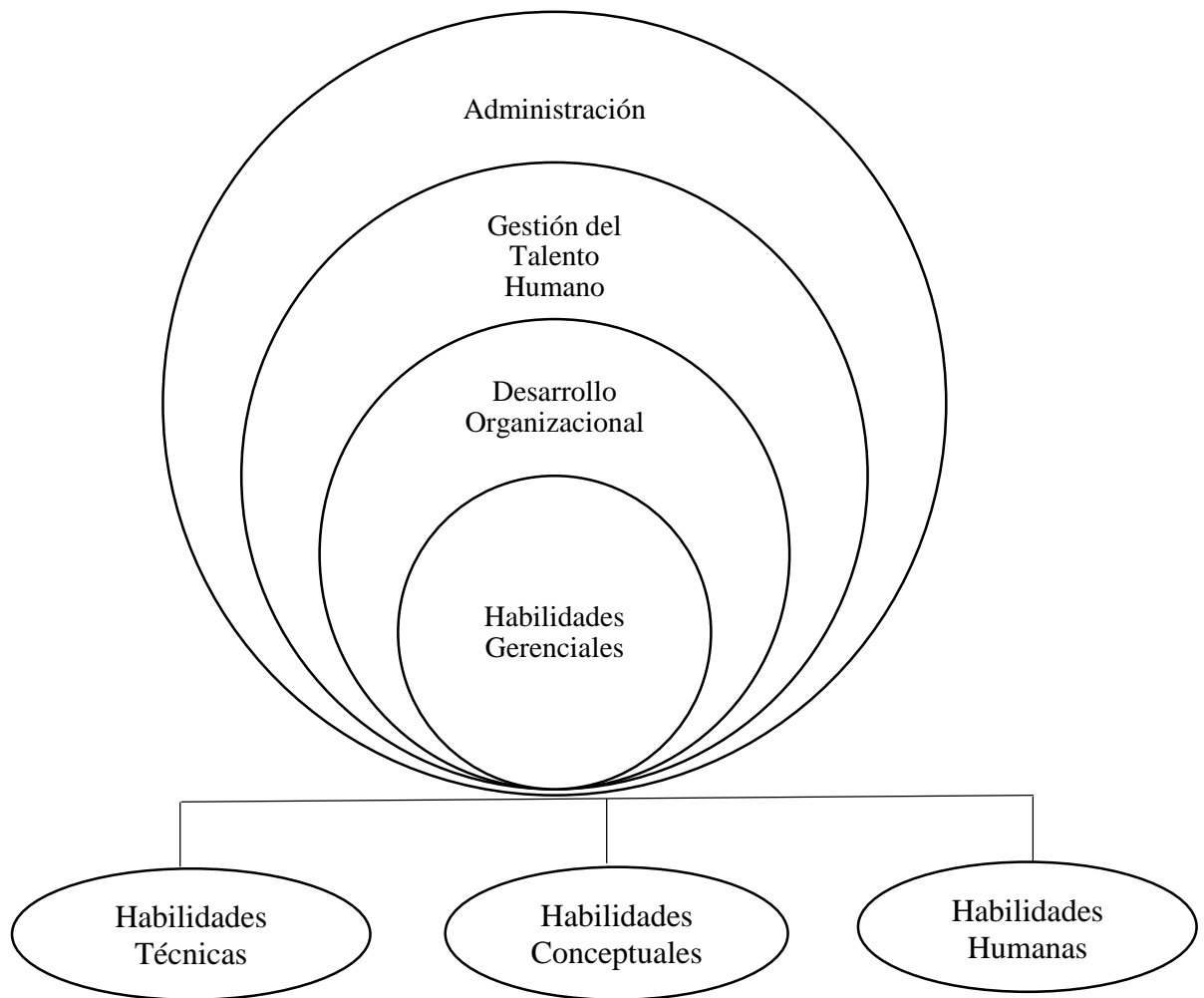
- c) Capacitación gerencial y/o directiva.- Tiene como finalidad el desarrollo de competencias conductuales requeridas por las y los servidores públicos que tienen la responsabilidad de gerenciar, direccionar y gestionar los procesos organizacionales.

2.4 Categorías Fundamentales

2.4.1 Categorización

Variable Independiente: Habilidades Gerenciales

Gráfico N° 02 Categorización Variable I.

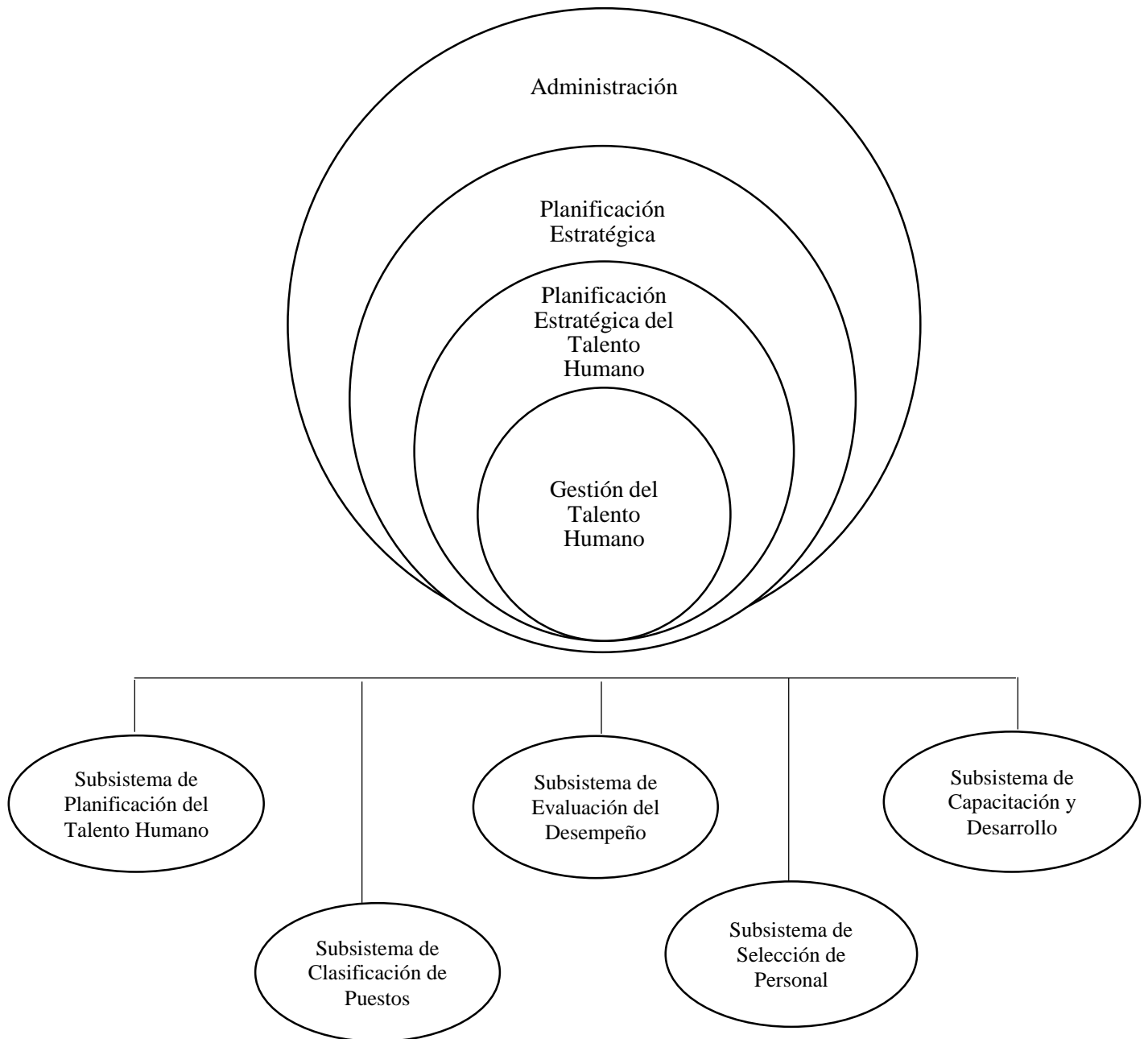


Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Variable Dependiente: Gestión del Talento Humano

Gráfico N° 03 Categorización Variable D.



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

2.4.1.1 Definición de Categorías

ADMINISTRACIÓN

Según Reyes (2014), la administración es la disciplina encargada de realizar una adecuada gestión de los recursos, ya sean estos materiales, tecnológicos, financieros o humanos encaminados al cumplimiento de un objetivo establecido, a su vez León (2015) señala que la Administración ha evolucionado, y hoy en día no es vista de manera empírica, a lo que actualmente se plantea la administración científica, buscando métodos basados en ciencia que resuelva problemas de la administración, para buscar alta eficiencia en las empresas, para ello se basa en dos métodos que son la observación y la medición, mientras que Carcamo (2008) coincide con ambos indicando que la administración hace referencia a la guía, a los caminos, a las estrategias ya las herramientas que conllevan a la empresa la rentabilidad económica. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico.

El diseño de una empresa debe contar con una serie de conocimientos en diversas áreas que puedan garantizar que las condiciones de existencia de la misma se podrán desarrollar en el tiempo. La gestión empresarial se enfoca una estrategia de desarrollo que posibilite un crecimiento en función de los resultados obtenidos. Implica considerar detenidamente los distintos pasos que se deberán llevar a cabo desde el inicio de una entidad de estas características de forma tal que la exposición sea la mínima posible, haciendo que existan distintas etapas de desarrollo en función de la inserción que se logre en el mercado.

La administración se refiere a las diversas acciones y estrategias que nos permiten que una empresa cumpla sus objetivos ya sean estos económicos o el servicio, donde influyen factores productivos, estratégicos, financieros, logísticos o humanos. Esta es una de las principales virtudes en los negocios, una manera clave para que se pueda una organización diferenciar de la competencia, ya que en un mundo cada vez más globalizado, el mundo de los negocios no puede estancarse, para ello es importante la

creación de estrategias que permitan el mejoramiento de la administración de las empresas ya sean estas públicas o privadas.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para Chiavenato (2002), en el transcurso de los años la administración del personal en las empresas ha evolucionado por varios factores, y lo podemos ver en nuestro entorno, nos encontramos en un mundo empresarial cada vez más competitivo, con mayores exigencias y globalizado, por ende hoy se reconoce la importancia y la influencia de un personal idóneo dentro de una organización empresarial, pues la gestión humana se ha convertido en un factor determinante en la gestión estratégica, por otra parte Jaramillo (2005) en su investigación señala que la gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos, nos indica que la gestión de talento humano, está conformado por procesos, mismo que son necesarios para manejar, guiar, dirigir personas dentro de una organización; que nace desde la necesidad de contar con una persona, seguido por el reclutamiento y la convocatoria, la selección, la inducción, la capacitación y desarrollo, la evaluación, bienestar organizacional, seguridad y salud ocupacional, incentivos, recompensas, entre otros varios procesos, al igual que para Ulrich y Pouty (2015), la administración del recurso humano es una gestión que se la hace no en un escritorio, como tradicionalmente se lo hacía, es la gestión en el campo, conociendo al personal, conociendo las necesidades de la organización y de su gente, además conocer todo el entorno, para estar preparado a las situaciones externas que se pueden presentar, sean estas positivas o negativas, coincidiendo todos en que la importancia de los procesos dentro de la gestión del talento humano y de la administración del personal.

Años atrás el personal de una empresa ya sea esta pública o privada ha visto a las personas como un objeto más en la organización, donde no era muy común ver que se le daba la importancia que se merecía, era un recurso más de la empresa, como lo es un vehículo o un computador, donde se buscaba que cumpla su trabajo, lo cumplan rápido y lo cumpla bien.

Los objetivos de la gestión del talento humano son ser una guía base para alcanzar los objetivos institucionales, el cumplimiento de la misión y de la visión de una organización, que la entidad crezca con el tiempo, y sea cada vez más competitiva, con el personal más idóneo para los cargos.

La gestión del talento humano ha manejado dos modelos, como los son el mecanicista y el organicista, el primero de estos teniendo un énfasis en los procesos de aprendizaje, dando mayor importancia a todo lo que viene de afuera, y trabajando con evidencias observables, mientras que por otro lado el organicista se enfoca en los procesos, el desarrollo organizacional, trabajo con estructuras; en los últimos años se le ha dado mayor relevancia a un nuevo enfoque que es el sistémico, que nace de un problema, pasa por la observación, análisis, plan de acción, actuación y verificación.

Tal vez las empresas solo se basaban en los resultados lucrativos obtenidos (sector privado) o solo cumplir con dar un servicio (sector público), por ejemplo: si se requería un chofer, se buscaba una persona que sepa conducir, sin importar que esta persona sea de profesión abogado, por eso decimos que simplemente se convertía en un recurso más de la empresa, ya que cumplía con sus funciones y tal vez sí, lo hacía bien, pero no se daba esa oportunidad para el crecimiento profesional, que esta persona esté ubicado en el puesto que debe estar, no importaba si la persona tenía problemas personales, si se sentía insatisfecho laboralmente, se pensaba que con pagarle un salario tenía que cumplir las órdenes que su superior le daba, y de todo esto al ver que ha existido grandes empresas que han fracasado por no valorar al personal y no fijarse en la importancia de este, ha surgido la necesidad global de una transformación en la estructura empresarial del Recurso Humano a la Gestión del Talento Humano, tengamos en cuenta que en las organizaciones dependen en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, misma razón que ha llevado a las direcciones de talento humano a convertirse en un departamento de apoyo y asesoría en todas las demás áreas de la empresa.

La gestión del talento humano implica mucho más que el ubicar a una persona en un puesto de trabajo y esperar resultados; hablar de talento humano es ubicar a la persona idónea en el puesto preciso, en base a su preparación académica, a su experiencia, a

sus conocimientos técnicos y competencias conductuales, mismas que a través del tiempo deberán ser fortalecidas, posteriormente evaluadas en su desempeño, es importante conocer sus fortalezas para aprovecharlas al máximo, y sus debilidades para que mediante un plan de formación y capacitación corregirlas, hasta lograr contar con un verdadero “Talento Humano”.

Como nos damos cuenta, el éxito de una empresa se basa en gran medida en lo que hace su personal, y si sabemos que contamos con un buen personal, que cumple los parámetros establecidos y requeridos para el puesto, entonces, porque no invertir en ellos a través de capacitaciones, incentivos y hacer lo posible por retenerlo en la institución.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Blake y Mouton (2012) en un informe que realizan llamado: “Definiciones de Desarrollo Organizacional hechas por los expertos”, nos indican que el desarrollo organizacional abarca absolutamente toda la organización, y su desarrollo desde arriba hacia abajo y a través; este está basado en teorías, enfocado al trabajo en equipo, habilidades internas y liderazgo para las actividades que permita el desarrollo; Greiner (2015) mantiene un mismo enfoque, indicando que el desarrollo organizacional es un método muy utilizado en las empresas que están en la búsqueda de la mejora continua dentro de un mercado laboral globalizado y cada vez más competitivo, para ello las organizaciones deben dejar a un lado el temor al cambio, y buscar el equilibrio de los objetivos personales y organizacionales, lo que seguramente para este autor el factor clave para el desarrollo organizacional, es el factor humano, mismo análisis que realiza también Bennis (2012) mencionando que el desarrollo organizacional es un proceso de cambio dentro de una empresa, a través de procesos y sistemas bien estructurados, que permiten un crecimiento institucional, mismo desarrollo debe ser impulsado por los altos mandos de una organización, pero conlleva a un esfuerzo de cada una de los integrantes de una empresa, desde la cabeza hasta el último colaborador.

El desarrollo organizacional permite el crecimiento institucional para mejorar los procesos, el cumplimiento de los objetivos, obtener mayor eficiencia y eficacia

institucional, renovación y cambios para mejoras a través del comportamiento de sus colaboradores o clientes internos, formando un solo equipo de talento humano comprometido con la organización, eficiente, con las capacidades, competencias y habilidades requeridas para el desempeño de sus funciones, mejorando constantemente la productividad y la efectividad evidenciados en los resultados.

Este desarrollo organizacional integra las ciencias gerenciales, que los negocios mantengan una lógica a través de procesos y sistemas de comportamiento.

HABILIDADES GERENCIALES

Buchele (2014) plantea a las habilidades gerenciales como las capacidades y conocimientos que debe tener un alto mando para poder gestionar sus actividades labores con liderazgo y coordinación y a la vez este influye en sus subordinados con la comunicación, supervisión y motivación, por otra parte Gonzalez (2016), señala que las habilidades gerenciales no solo son indispensables para los altos mandos, si no que dejando a tras la mentalidad de un gerente tradicional en el cual vigilaba el trabajo de los otros o de sus subordinados, un gerente con habilidades directivas forma parte de un equipo de trabajo lidera una organización o una dirección, y a su vez cosecha las habilidades gerenciales en sus subordinados, desarrollando competencias como el liderazgo, toma de decisiones, entre muchas otras.

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades, destrezas y conocimientos que debe tener una persona que ocupa un mando medio o alto, las debe tener para llevar su gestión administrativa de una manera eficiente y humanística, liderando su equipo de trabajo y organización con tres tipos de habilidades que son las técnicas, humanas y conceptuales y de esta manera poder lograr un mejor resultado al momento del cumplimiento de los objetivos empresariales.

HABILIDADES TÉCNICAS

Según Doyle (2017) se refiere a las habilidades técnicas como las habilidades duras, las que se adquieren a través del tiempo a través de programas de formación capacitación, estudios universitarios de tercer y cuarto nivel, capacitación laboral,

cursos en línea, experiencia profesional y todos estos ser aplicados en los métodos y procedimientos de la organización., coincide en su totalidad Terry (2014) manifestando la importancia de las habilidades técnicas en los miembros de una organización, con la importancia de la formación académica y la experiencia laboral para el desarrollo de una organización.

El ocupar un cargo de mando medio y más aún de alto mando conlleva grandes responsabilidades, y para ello es importante tener la preparación necesaria para dichos cargos, esta preparación debe ser mediante la formación profesional, la capacitación continua en el área técnica, el conocimiento mediante la experiencia profesional para poder desempeñar de una mejor manera su rol de mando dentro de la organización.

HABILIDADES HUMANAS

Juarez (2012) nos indican que las habilidades humanas de un alto mando es la capacidad que se requiere para trabajar dentro de un grupo de personas y lo lograr la cooperación entre sí, siendo el ese líder que se requiere; Faizal y Alvarez (2013) también señala que es la capacidad que tiene un gerente en entender y motivar a ese equipo de trabajo, tanto individual como grupalmente, mientras que para en un estudio realizado, señala que una organización donde se aplica y se desarrolla las habilidades humanas con el tiempo transforma la cultura de una organización, a través de un adecuado clima laboral y la satisfacción laborar de sus colaboradores, considerando que estos factores no siempre son influidos por el dinero que perciben, sino por la forma en las que son tratados y las habilidades humanas que manejan sus directivos, todos los autores manifiestan la importancia de este tipo de habilidades, para Nunes (2012) las habilidades humanas son las capacidades que posee una personas para lidiar con las personas dentro del ámbito laboral y personal, saber escucharlas, entenderlas, liderarlas, motivarlas, saber manejar equipos de trabajo, resolver conflictos que se presentan comúnmente en las empresas.

Entre las habilidades humanas que considero relevante son tener de base las relaciones humanas y el trabajo en equipo, de esta manera poder tener una comunicación efectiva para manejar conflictos interpersonales, manejar el estrés, ser un guía y llegar a un buen liderazgo.

Un gerente, un directivo, o un mando medio centra su gran parte del trabajo a estar rodeado constantemente de personas, por tal razón la importancia de ser un gran profesional, un gran líder, pero sobretodo un gran ser humano, poder entender a su equipo de trabajo, comunicarse constantemente con ellos, escucharlos, tener empatía.

Desde la primera vez que empecé a trabajar en el área de Recursos Humanos, me gusta mucho compartir la siguiente frase:

“Cuando trabajamos con personas, con recurso humano, primero antes de nada debemos ser humanos” Guarnizo (2017)

Muchos directivos suelen tener excelente formación académica, formación en excelentes universidades y una hoja de vida que evidencia una gran experiencia laboral, ocupando grandes cargos en su trayectoria profesional, lo que a la vez les permite obtener un gran desarrollo en las habilidades conceptuales, pero en muchas ocasiones carecen de las habilidades humanas, ya que no le han sabido dar la importancia debida, piensan que no es necesario, o simplemente piensas que lo tienen pero en la realidad no, y no saben cómo tratar tanto a sus subordinados y a todo el personal de una institución, lo cual si puede llevar a no cumplir cierto tipo de objetivos institucionales.

HABILIDADES CONCEPTUALES

Acosta (2012) nos indican que las habilidades conceptuales consisten en las capacidades que debe tener un gerente para poder ver a la organización como un todo, tener un amplio conocimiento de la organización, reconocer cada una de sus áreas, sus elementos, aceptar los cambios, los retos, facilitar la capacidad de tomar decisiones, analizar y resolver sucesos complejos que se presentan en las organizaciones, a su vez Faizal y Alvarez (2013) indican que las habilidades conceptuales y humanas en una organización son las más complicadas de adquirir, y se desarrollan a través de la experiencia y además del entorno de la organización, no es algo que se forma en las aulas de clase, pero de ciertas manera nuestro comportamiento nos va guiando para

saber si tendremos esas habilidades en nuestra etapa laboral, coinciden ambos con Chiang, Martín, y Núñez (2014) acerca de la importancia de las habilidades directivas, aumentando que un buen manejo de habilidades conlleva a un buen clima laboral en una organización.

Las habilidades conceptuales tienen una gran importancia para un directivo, al momento de estar en un cargo de alta responsabilidad, será muy común que en sus labores diarias se le presenten situaciones complejas, donde el gerente tendrá que estar en la capacidad de saber tomar las mejores decisiones, analizar y resolver problemas.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para Cuesta (2012) la planificación estratégica dentro de una organización o empresa es un factor fundamental si el objetivo es llegar al éxito. Una buena planificación parte de un análisis acerca de la situación actual. Ya que esto nos permitirá observar con mayor claridad los caminos a seguir cuando tengamos un plan diseñado, y a su vez crear otro tipo de rutas alternas o más conocidos también como planes de contingencia para así estar preparados para situaciones no esperadas. La planificación debe ser revisada constantemente, para no perder la perspectiva del objetivo; Ibarra (2014) coincide al señalar que la planificación estratégica juega un factor fundamental en el éxito de la organización, deberá partir de un análisis del entorno actual, ya que así se conocerá las vías para solucionar problemáticas, y manejar una organización de manera ordenada.

La planificación viene a ser un proceso fundamental dentro de una organización, de esta manera se podrá cumplir los objetivos bajo una guía o un camino trazado, y a su vez mismo tener una precaución ante situaciones inesperadas que se pueden presentar.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Ramírez (2012) no indica que la planificación estratégica de recursos humanos es un conjunto de prácticas dentro de recursos humanos, con el objetivo de preparar a la organización para el adecuado cumplimiento de los objetivos a través de su personal,

para Obed y Úbeda (2015) es un conjunto de prácticas que deben crear un sistema bien estructurado que permita atraer, desarrollar, retener, motivar, satisfacer a los miembros de una organización y garantizar el efectivo funcionamiento de la misma, encaminados al cumplimiento de la planificación estratégica de una organización.

La planificación estratégica del talento humano dentro de una organización es un proceso estructurado a las necesidades de la organización empresarial, que permite realizar de una manera sistematizada un conjunto de actividades vinculadas al área de recursos humanos como determinar sus necesidades, contar con las personas idóneas en cada uno de los puestos de la empresa, identificando las competencias y habilidades requeridas, el desarrollo y crecimiento profesional de los trabajadores, implementación de un adecuado clima laboral con el fin siempre de llegar a los objetivos institucionales.

SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO

Al ser una investigación aplicada a la Universidad Técnica de Ambato, y siendo esta una institución pública que se rige tanto por la Ley Orgánica del Servicio Público y la Ley Orgánica de Educación Superior, en lo referente a los Subsistemas del Talento Humano los tomaremos de lo que establecen las normativas legales vigentes aplicada al área del sector público, sin considerar los que señalan otros autores en esta área.

De acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Público de nuestro país, establece los siguientes subsistemas en la Gestión del Talento Humano.

SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Asamblea Nacional (2010) en la LOSEP indica: Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO

La Asamblea Nacional (2010) en la LOSEP señala: El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley.

Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.

SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La Asamblea Nacional (2010) en la LOSEP indica: Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La Asamblea Nacional (2010) en la LOSEP nos dice: 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.

Es importante dentro de este subsistema desarrollar las competencias del talento humano, que permitan su desarrollo profesional y el de la organización.

SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Asamblea Nacional (2010) en la LOSEP señala: Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos, que deben ser ejecutados con transparencia, imparcialidad, justicia y responsabilidad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley

2.5. Hipótesis

¿La implementación de un modelo de gestión por competencias para las autoridades de las unidades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato permitirá una mejor gestión del talento humano y el cumplimiento de los objetivos estratégicos?

2.6. Señalamiento de Variables

Variable Independiente: Habilidades Gerenciales

Variable Dependiente: Gestión del Talento Humano

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

De conformidad con el paradigma crítico-propositivo, seleccionado en la fundamentación filosófica, para la presente investigación, se utilizará el enfoque cualicuantitativo por las siguientes razones:

Se utilizará técnicas cualicuantitativas, ya que se usará técnicas tanto cualitativas y cuantitativas dentro de nuestra investigación, las mismas que permitirán describir las cualidades y características de las variables tanto dependiente e independiente y además aplicaremos modelos estadísticos para obtener resultados confiables y verídicos.

Se establecerá una mejor comprensión del problema en estudio, mediante la investigación, análisis e interpretación de la realidad, lo que permitirá ir enriqueciendo y perfeccionando, en la medida que lo requiera el estudio.

3.2. Modalidad básica de investigación

En la presente investigación utilizaremos tres diversas modalidades investigativas que nos permitirá obtener datos e información:

Investigación de Campo:

Consiste en levantar y recolectar información, que se considerará la más efectiva y confiable, puesto que se tendrá contacto directo con la realidad del entorno, se establecerá mayor conocimiento sobre la problemática que atraviesa la Universidad

Técnica de Ambato acerca de los modelos de gestión por competencias y de habilidades gerenciales de la institución.

Para la obtención de esta información es necesario la utilización de algunas técnicas como:

- La observación directa: a través de esta técnica analizaremos el entorno, el comportamiento, la situación actual de la institución, y de los servidores administrativos, trabajadores, personal docente, y autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato.
- La encuesta: se aplicará esta técnica a la población administrativa, de trabajadores y de personal docente de la Institución y conocer la percepción que tienes sobre las autoridades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato.

Investigación Bibliográfica:

Se hará un riguroso análisis a la información, todo relacionado con el problema de investigación, mediante la utilización de lectura científica en diversas fuentes como revistas indexadas, artículos científicos etc., que servirán esencialmente para relacionar el pasado y el estado actual del mismo, con el propósito de interpretar, comprender y explicar el problema objeto de estudio.

Investigación Documental:

Para la investigación será necesario asistir a fuentes documentales como lo son las bibliotecas, donde encontremos valiosa información tanto en libros, tesis de grado y posgrado relacionadas a la investigación que estamos realizando.

3.3. Niveles de Investigación

El nivel de investigación que aplicaremos será el nivel relacional.

Aplicaremos este nivel ya que dentro de la investigación estamos relacionando una variable con la otra, estamos realizando un estudio bivariado, con una variable de supervisión que es la de estudio, y una variable asociada que será la dependiente.

3.4. Población y Muestra

El estudio de la muestra será dividido en dos partes, personal administrativo y trabajadores con un total de 812 funcionarios, bajo la modalidad de contrato ocasional, contrato indefinido y nombramiento; y personal docente con un total de 824, titulares y no titulares, cuya fuente es la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato.

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TRABAJADORES:

Tabla N° 02 Total de administrativos y trabajadores

Personal Administrativo	Nombramiento	377
	Contrato Ocasional	171
Trabajadores	Contrato Indefinido	264
Total de Personal Administrativo y Trabajadores		812

Fuente: Dirección de Talento Humano Humano (2017)

Tabla N° 03 Cliente internos y externos 1

POBLACIÓN	NÚMERO
Cientes internos	812
Cientes externos	No intervienen
Total	812

Fuente: Dirección de Talento Humano Humano (2017)

Fórmula:

$$n = \frac{PQN}{(N-1) E_2/K_2 + PQ}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra

PQ = constante de la varianza población (0.25)

N = tamaño de la población

E = error máximo admisible (al 1% = 0.01; 2% = 0.02; 3% = 0.03; 4% = 0.04; 8% = 0.08; 9% = 0.09; 10% = 0.1). A mayor error probable, menor tamaño de la muestra

K = coeficiente de corrección del error (2)

$$n = \frac{0.25 (812)}{(812-1) 0.05^2/2^2 + 0.25}$$

$$n = 268$$

Para seleccionar el grupo de personal administrativo y trabajadores a quienes se les realizará la encuesta, usamos un muestreo al azar y para ello elegimos de los 268 funcionarios que su último dígito de la cédula termine en número par.

PERSONAL ACADÉMICO

Tabla N° 04 Total de personal académico

Personal Académico	Titular	361
	No Titular	463
Total de Personal Académico		824

Fuente: Dirección de Talento HumanoHumano (2017)

Tabla N° 05 Cliente internos y externos 2

POBLACIÓN	NÚMERO
Clientes internos	824
Clientes externos	No intervienen
Total	824

Fuente: Dirección de Talento HumanoHumano (2017)

Fórmula:

$$\mathbf{n} = \frac{PQN}{(N-1) E_2/K_2 + PQ}$$
$$\mathbf{n} = \frac{0.25 (824)}{(824-1) 0.05_2/2_2 + 0.25}$$
$$\mathbf{n} = 269$$

Para seleccionar el grupo del personal académico a quienes se les realizará la encuesta, usamos un muestreo al azar y para ello elegimos de los 269 funcionarios que su último dígito de la cédula termine en número par.

3.5 Operacionalización de variables

Variable independiente: Habilidades Gerenciales

Tabla N° 06 Operacionalización VI

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades, destrezas y conocimientos que requiere un apersona para desempeñar sus funciones en un cargo de mando medio y alto, y manejar su gestión administrativa de una manera eficiente y humanística, liderando su equipo de trabajo y organización	Habilidades Técnicas	Conocimientos técnicos Instrucción formal Experiencia profesional	¿Considera usted que las Autoridades de la Institución son designados mediante un adecuado proceso de selección, valorando sus competencias?	Encuestas para el personal administrativo, trabajadores y personal académico de la Universidad Técnica de Ambato
	Habilidades Humanas	Trabajo en equipo Relaciones humanas Motivación Liderazgo Comunicación	¿En alguna ocasión ha existido algún tipo de maltrato verbal por parte de la Autoridad de su área de trabajo hacia su persona o algún compañero de su dependencia? ¿Considera usted que la Autoridad de su área de trabajo mantiene una comunicación asertiva con su equipo de trabajo? ¿Qué tipo de liderazgo considera usted que posee la Autoridad de su área de trabajo?	
	Habilidades Conceptuales	Formulación de ideas Innovación y creatividad Manejo de conflictos y soluciones	¿Poseen las Autoridades Académicas y Administrativas de la institución habilidades conceptuales? Cuando existe un conflicto, ¿cree usted que la Autoridad de su área de trabajo posee creatividad para plantear alternativas de solución? ¿Considera usted que la Autoridad de su área de trabajo posee las condiciones y la capacidad para manejar situaciones complejas y trabajo bajo presión?	

Elaborado por: Guarnizo (2017) **Fuente:** Investigación de campo

Variable dependiente: Gestión del Talento Humano

Tabla N° 07 Operacionalización VD

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias en una organización para desarrollar, incorpora, retener, fortalecer al personal dentro de una empresa.</p>	Selección de personal	Procesos de selección	¿Considera usted que las Autoridades de la Institución son designados mediante un adecuado proceso de selección, valorando sus competencias?	<p>Encuestas para el personal administrativo, trabajadores y personal académico de la Universidad Técnica de Ambato</p>
	Evaluación del desempeño	<p>Cumplimiento de objetivos</p> <p>Evaluaciones del desempeño</p>	<p>¿Cree usted que por medio de la Gestión de la Autoridad de su área de trabajo, se cumplen los objetivos de su dependencia e institucionales?</p> <p>¿Cada qué plazo considera importante evaluar el desempeño de los Autoridades de la Institución?</p> <p>¿Cómo considera usted que sea el desempeño laboral de la Autoridad de su área de trabajo?</p>	
	Capacitación y desarrollo	<p>Capacitaciones</p> <p>Desarrollo de habilidades</p>	¿Existe la apertura e interés de la Autoridad de su área de trabajo para su desarrollo y crecimiento profesional y/o capacitación?	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

3.6 Plan de recolección y procesamiento de la información

Tabla N° 08 Recolección y procesamiento de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACION
¿PARA QUÉ?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
¿DE QUÉ PERSONA U OBJETO?	Autoridades de las Unidades Académicas y Administrativas
¿SOBRE QUÉ ASPECTOS?	Indicadores (matriz de operacionalización)
¿QUIÉN? ¿QUIENES?	El investigador Walter Javier Guarnizo Ponce
¿CUÁNDO?	Las veces que se considere pertinente y necesario
¿DÓNDE?	Universidad Técnica de Ambato campus Huachi Chico, Ingahurco, Querochacha
¿CUÁNTAS VECES?	Las veces que sea necesario
¿QUE TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN?	Encuesta
¿CON QUÉ?	Cuestionario
¿EN QUE SITUACIÓN?	Condiciones y circunstancias normales

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de Campo

Para el presente trabajo investigativo, el procesamiento y análisis de la información recolectada por medio de las encuestas se procederá de la siguiente manera:

En primer lugar se diseñará dos tipos de encuestas, una que será dirigida a los servidores y trabajadores de la institución y la otra al personal docente de la Universidad Técnica de Ambato, las preguntas que se realizarán serán de gran

importancia para despejar y aclarar ciertas inquietudes relacionadas con el presente tema de investigación.

Segundo, la información compilada para efectos del presente trabajo de investigación será revisada, organizada y tabulada en el programa informático SPSS para su mejor codificación y análisis posterior, logrando de esta manera obtener información precisa para luego representarla en tablas estadísticas para facilitar su entendimiento e interpretación.

Por último se procederá a la interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas para tomar decisiones respecto a la problemática que se presenta dentro de la Universidad Técnica de Ambato.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

Encuesta dirigida a los servidores y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato.

1) **¿Considera usted que las Autoridades de la Institución son designados mediante un adecuado proceso de selección, valorando sus competencias?**

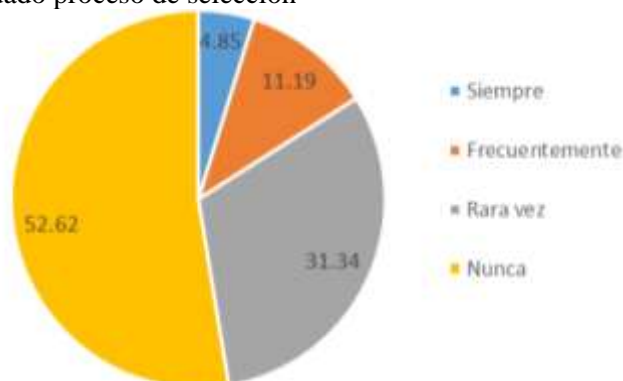
Tabla N° 09 Adecuado proceso de selección

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	15	4.85	4.85	4.85
Frecuentemente	29	11.19	11.19	16.04
Rara vez	54	31.34	31.34	47.38
Nunca	170	52.62	52.62	100
Total	268	100 %	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 04 Adecuado proceso de selección



Elaborado por: Guarnizo (2017) **Fuente:** Investigación de campo

Interpretación: Según los resultados obtenidos se establece que la mayoría del personal encuestado, considera que las autoridades de la institución no son designadas mediante un adecuado proceso de selección, lo que indica que son elegidos únicamente por una decisión de la máxima autoridad y en muchas ocasiones se desconoce si poseen las competencias adecuadas para ejercer un cargo directivo en la universidad.

2) ¿Existe la apertura e interés de la Autoridad de su área de trabajo para su desarrollo y crecimiento profesional y/o capacitación?

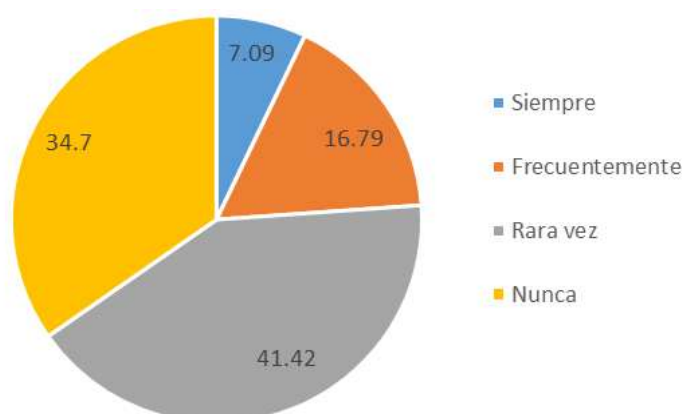
Tabla N° 10 Apertura e interés de la Autoridad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	19	7.09	7.09	7.09
Frecuentemente	45	16.79	16.79	23.88
Rara vez	111	41.42	41.42	65.3
Nunca	93	34.7	34.7	100
Total	268	100 %	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 05 Apertura e interés de la Autoridad



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se indica que la mayoría del personal encuestado considera que son pocas las veces que existe la apertura y el interés de la autoridad de la unidad administrativa o académica para su desarrollo y crecimiento profesional y/o capacitación, por tal motivo se puede sobreentender que el personal muy pocas veces es capacitado en temas que permita su expansión de conocimientos y permitan un mejor desempeño laboral, considerando que si bien es cierto las competencias cognitivas son adquiridos a través de la experiencia.

3) Cuando existe un conflicto, ¿cree usted que la Autoridad de su área de trabajo posee creatividad para plantear alternativas de solución?

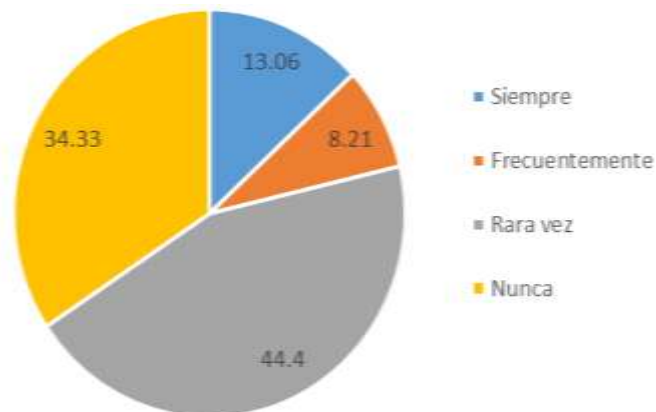
Tabla N° 11 La Autoridad posee creatividad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	35	13.06	13.06	13.06
Frecuentemente	22	8.21	8.21	21.27
Rara vez	119	44.4	44.4	65.67
Nunca	92	34.33	34.33	100
Total	268	100 %	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 06 La Autoridad posee creatividad



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Conforme los resultados obtenidos en las encuestas del personal administrativo y trabajadores se establece que solamente en raras ocasiones cuando existe un conflicto la autoridad de su unidad académica o administrativa posee creatividad para plantear alternativas de solución, ya que al momento de su designación se desconoce en algunas ocasiones las competencias y habilidades que posee la persona.

4) ¿Considera usted que la Autoridad de su área de trabajo mantiene una comunicación asertiva con su equipo de trabajo?

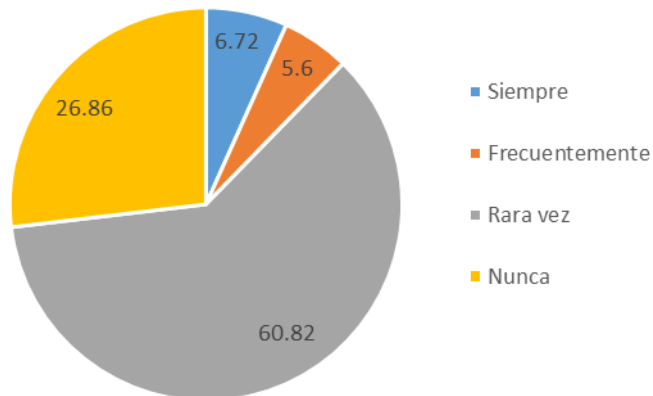
Tabla N° 12 Mantiene una comunicación asertiva

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	18	6.72	6.72	6.72
Frecuentemente	15	5.6	5.6	12.32
Rara vez	163	60.82	60.82	73.14
Nunca	72	26.86	26.86	100
Total	268	100 %	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 07 Mantiene una comunicación asertiva



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se establece que la gran mayoría de los encuestados señala que rara vez la autoridad de la unidad académica o administrativa donde se desempeña laboralmente mantiene una comunicación asertiva con su equipo de trabajo, ya sea porque rara vez no existe la comunicación interna o el mensaje es distorsionado.

5) ¿En alguna ocasión ha existido algún tipo de maltrato verbal por parte de la Autoridad de su área de trabajo hacia su persona o algún compañero de su dependencia?

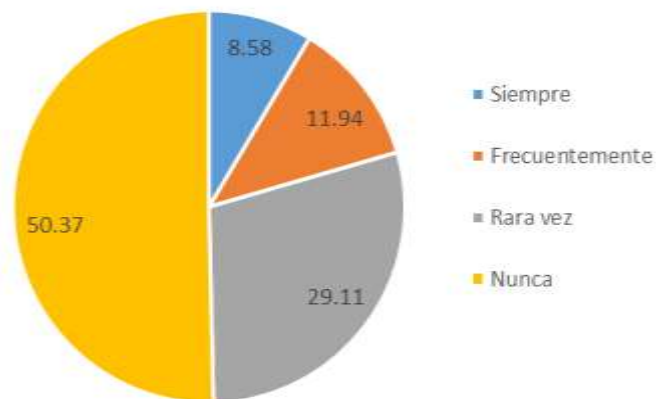
Tabla N° 13 Ha existido maltrato verbal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	23	8.58	8.58	8.58
Frecuentemente	32	11.94	11.94	20.52
Rara vez	78	29.11	29.11	49.63
Nunca	135	50.37	50.37	100
Total	268	100%	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 08 Ha existido maltrato verbal



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Según los resultados obtenidos se indica que la mayoría de la población encuestada indica que no ha existido algún tipo de maltrato verbal por parte de la autoridad de su unidad académica o administrativa hacia su persona o algún compañero de su dependencia, sin embargo existen porcentajes que señalan que en ocasiones, frecuentemente e incluso siempre existe un maltrato, lo cual se considera una situación preocupante, ya que son acciones que no deberían existir dentro de la Universidad Técnica de Ambato.

6) ¿Qué tipo de liderazgo considera usted que posee la Autoridad de su área de trabajo?

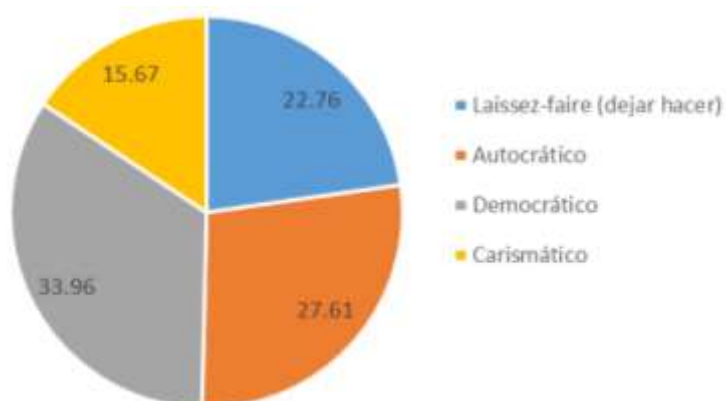
Tabla N° 14 Tipo de liderazgo Decano y Subdecano

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Laissez-faire (dejar hacer)	61	22.76	22.76	22.76
Autocrático	74	27.61	27.61	50.37
Democrático	91	33.96	33.96	84.33
Carismático	42	15.67	15.67	100
Total	268	100%	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 09 Tipo de liderazgo Decano y Subdecano



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: De acuerdo a los resultados recolectados se establece que los encuestados consideran que la mayoría de las autoridades administrativas y académicas de la institución poseen un estilo de liderazgo democrático, pero a su vez sin alejarse mucho el estilo de liderazgo autocrático, sin mucha diferencia porcentual los estilos Laissez Faire y Carismático, lo que nos indica que no existe un estilo de liderazgo marcado dentro de la Universidad Técnica de Ambato.

7) ¿Qué tipo de motivación recibe usted por parte de la Autoridad de su área de trabajo?

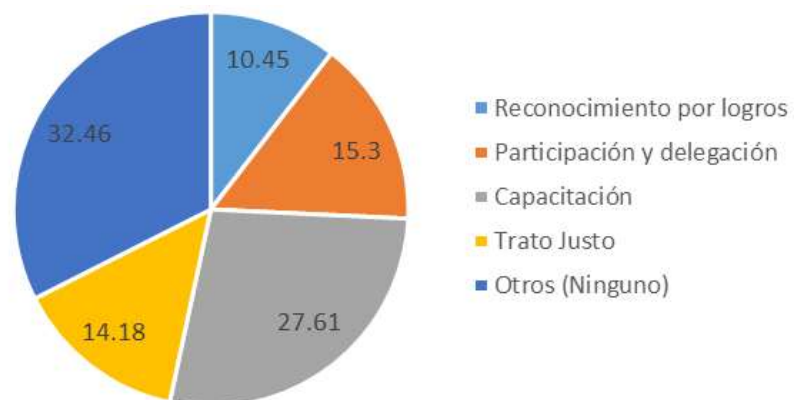
Tabla N° 15 Tipo de motivación que recibe

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Reconocimiento por logros	28	10.45	10.45	10.45
Participación y delegación	41	15.3	15.3	25.75
Capacitación	74	27.61	27.61	53.36
Trato Justo	38	14.18	14.18	67.54
Otros (Ninguno)	87	32.46	32.46	100
Total	268	100%	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 10 Tipo de motivación que recibe



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Según la información recolectada se señala que la mayoría de los servidores y trabajadores encuestados no recibe algún tipo de motivación dentro de sus actividades laborales, y la motivación que le sigue en cantidad porcentual es la de capacitación, seguido por participación y delegación, trato justo y el reconocimiento por logros respectivamente, lo que no señala que no todos los servidores y trabajadores recibe una motivación por parte de las autoridades de sus unidades académicas y administrativas.

8) ¿Cree usted que por medio de la Gestión de la Autoridad de su área de trabajo, se cumplen los objetivos de su dependencia e institucionales?

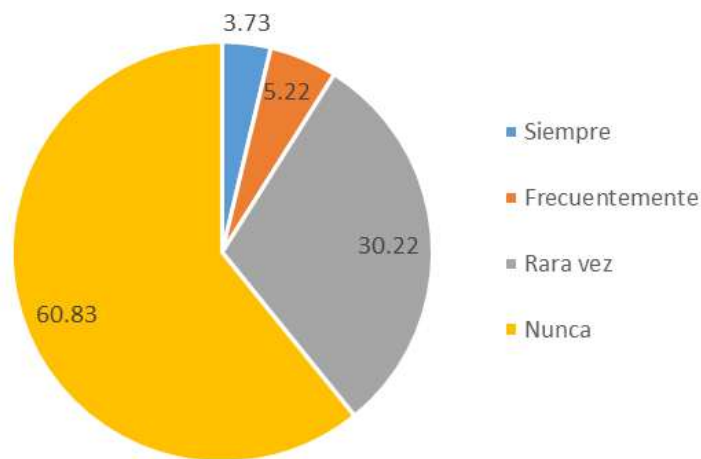
Tabla N° 16 Se cumplen los objetivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	10	3.73	3.73	3.73
Frecuentemente	14	5.22	5.22	8.95
Rara vez	81	30.22	30.22	39.17
Nunca	163	60.83	60.83	100
Total	268	100 %	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 11 Se cumplen los objetivos



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida se indica que la mayoría de la población encuestada señala que en pocas ocasiones por medio de la gestión de la autoridad de su unidad académica o administrativa se cumplen los objetivos de su dependencia e institucionales, ya sea esto por desconocimiento del Plan Operativo Anual, falta de compromiso, falta de eficiencia o bajo rendimiento en el desempeño laboral.

9) ¿Cada qué plazo considera importante evaluar el desempeño de las Autoridades de la Institución?

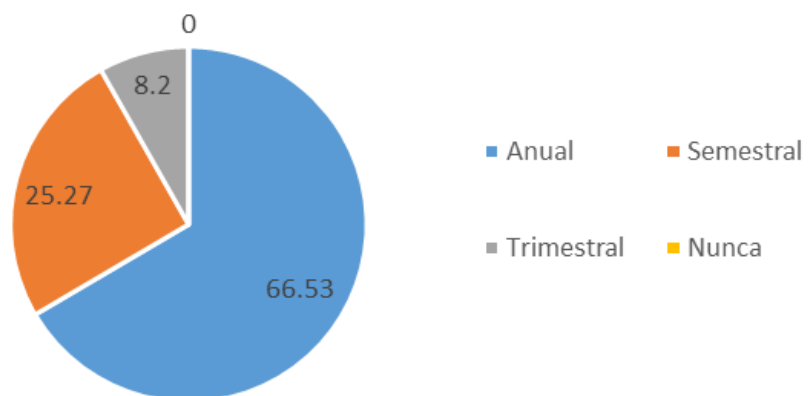
Tabla N° 17 Plazo para evaluar el desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Anual	179	66.53	66.53	66.53
Semestral	68	25.27	25.27	91.8
Trimestral	22	8.2	8.2	100
Nunca	0	0	0	100
Total	268	100 %	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 12 Plazo para evaluar el desempeño



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Según los resultados obtenidos se establece que la mayoría de la población encuestada señala que las autoridades de la Universidad Técnica de Ambato deberían ser evaluadas por lo menos una vez al año, y así evidenciar el cumplimiento de los objetivos por dependencia e institucionales.

10) ¿Cuándo usted tiene una inquietud o inconveniente laboral, a quién acude para solucionarlo?

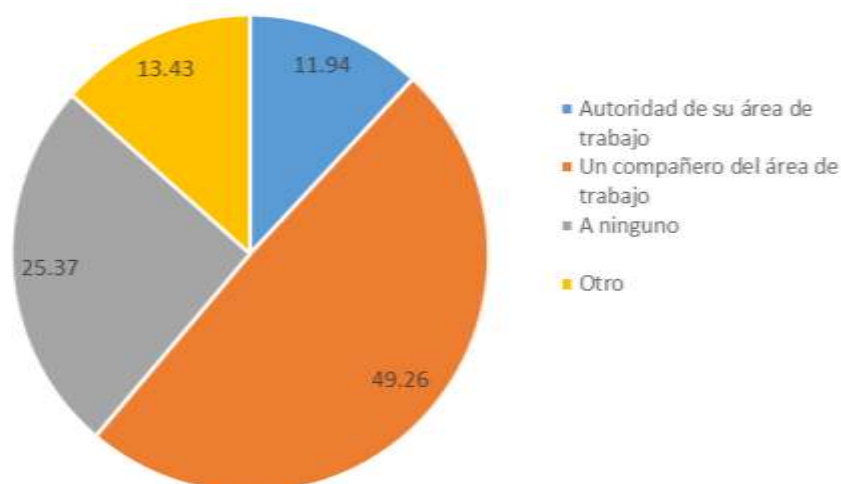
Tabla N° 18 Cuando usted tiene una inquietud o inconveniente laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Autoridad de su área de trabajo	32	11.94	11.94	11.94
Un compañero del área de trabajo	132	49.26	49.26	61.2
A ninguno	68	25.37	25.37	86.57
Otro	36	13.43	13.43	100
Total	268	100 %	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 13 Cuando usted tiene una inquietud o inconveniente laboral



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Conforme en la información recopilada se indica que aproximadamente la mitad de la población encuestada, señala que acuden a un compañero de trabajo cuando tienen una inquietud o inconveniente laboral, en menor porcentaje a ninguno, y luego, solamente un reducido porcentaje acude directamente a la autoridad de su unidad académica o administrativa, lo cual nos indica que es mínima la apertura que establecen los directores y los decanos que de la institución hacia su personal o equipo de trabajo.

11) ¿Considera usted que la Autoridad de su área de trabajo posee las condiciones y la capacidad para manejar situaciones complejas?

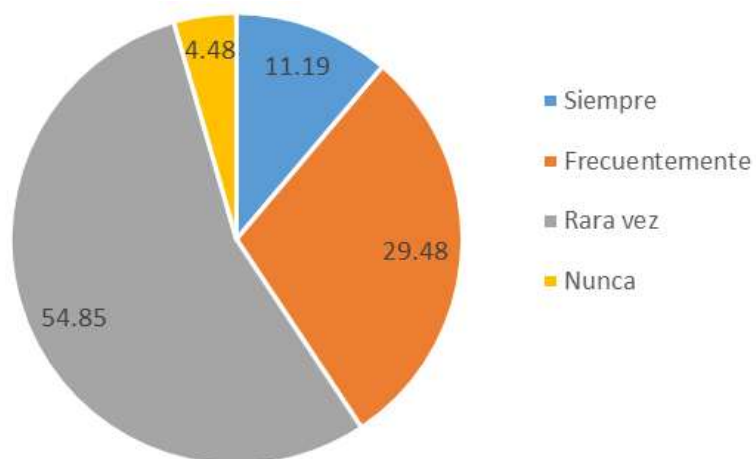
Tabla N° 19 La Autoridad de su área de trabajo maneja situaciones complejos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	30	11.19	11.19	11.19
Frecuentemente	79	29.48	29.48	40.67
Rara vez	147	54.85	54.85	95.52
Nunca	12	4.48	4.48	100
Total	268	100 %	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 14 La Autoridad de su área de trabajo maneja situaciones complejos



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Conforme los resultados obtenidos se establece que la mayoría de la población encuestada señala que en pocas ocasiones la autoridad de su unidad académica o administrativa posee las condiciones y la capacidad para manejar situaciones complejas, ya que es muy probable que las autoridades no posean este tipo de habilidades gerenciales.

12) ¿Considera usted que la Autoridad de su área de trabajo maneja adecuadamente el trabajo bajo presión?

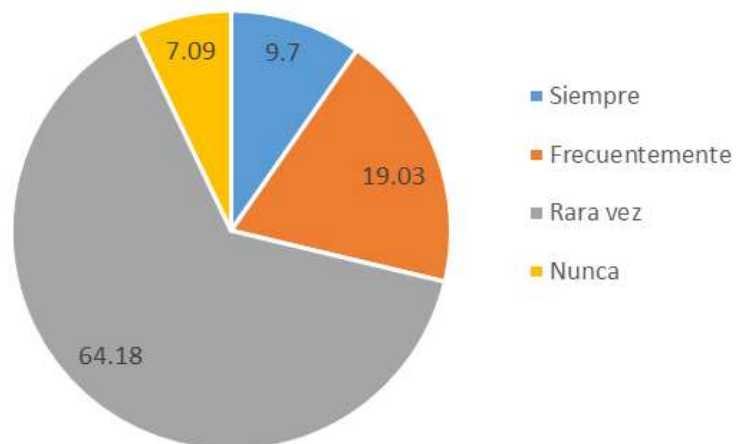
Tabla N° 20 La Autoridad de su área de trabajo maneja la presión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	26	9.7	9.7	9.7
Frecuentemente	51	19.03	19.03	28.73
Rara vez	172	64.18	64.18	92.91
Nunca	19	7.09	7.09	100
Total	268	100 %	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 15 La Autoridad de su área de trabajo maneja la presión



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida se establece que la mayoría de los servidores y trabajadores encuestados indican que rara vez la autoridad de su unidad académica o administrativa maneja adecuadamente el trabajo bajo presión, esto se puede dar ya que no están en la capacidad de manejar el estrés, lo cual indica una debilidad en las habilidades conceptuales.

13) Considera usted que el desempeño laboral de la Autoridad de su área de trabajo es:

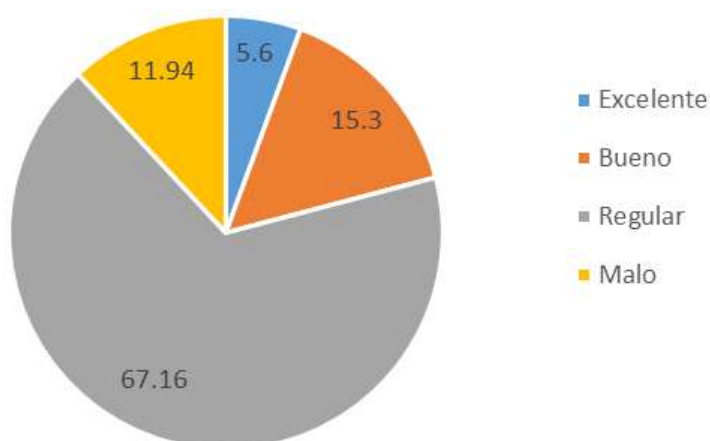
Tabla N° 21 Desempeño laboral de la autoridad de su área

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	15	5.6	5.6	5.6
Bueno	41	15.3	15.3	26.49
Regular	180	67.16	67.16	90.67
Malo	32	11.94	11.94	100
Total	268	100 %	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 16 Desempeño laboral de la autoridad de su área



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Conforme los resultados obtenidos se señala que la mayoría de servidores y trabajadores encuestados consideran que el desempeño laboral de la autoridad de su unidad académica o administrativa es regular, ya que muchos de ellos no cumplen con los objetivos establecidos, demuestran una escasez de habilidades gerenciales, lo cual afecta en el desempeño global de la institución.

14) ¿La Autoridad de su área de trabajo lo involucra y considera sus ideas y opiniones para la elaboración del Plan Operativo Anual?

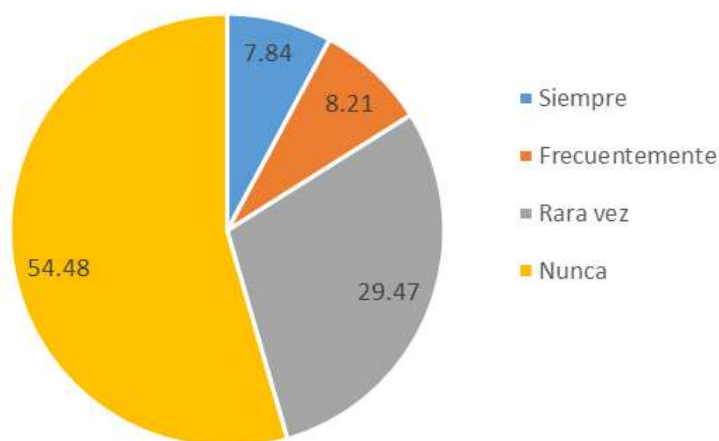
Tabla N° 22 Lo involucran en el Plan Operativo Anual

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	21	7.84	7.84	7.84
Frecuentemente	22	8.21	8.21	16.05
Rara vez	79	29.47	29.47	45.52
Nunca	146	54.48	54.48	100
Total	268	100 %	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 17 Lo involucran en el Plan Operativo Anual



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Según la información recopilada se establece que la mayoría de la población encuestada señala que no han sido involucrados, ni ha sido considerada sus ideas y opiniones al momento de la elaboración del Plan Operativo Anual de su dependencia, ya que como pudimos observar en un anteriores preguntas no existe la apertura y comunicación por parte de la las autoridades de las unidades administrativas y académicas.

Encuesta dirigida al personal docente de la Universidad Técnica de Ambato

1) ¿Considera usted que las autoridades de su Facultad poseen el conocimiento y la experticia adecuada para ejercer sus funciones?

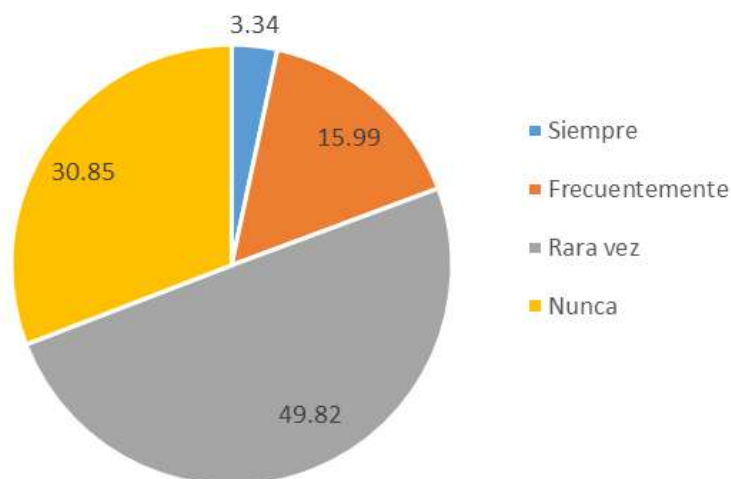
Tabla N° 23 Conocimiento y experticia Decano y Subdecano

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	9	3.34	3.34	3.34
Frecuentemente	43	15.99	15.99	19.33
Rara vez	134	49.82	49.82	69.15
Nunca	83	30.85	30.85	100
Total	269	100 %	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 18 Conocimiento y experticia Decano y Subdecano



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se establece que la mayoría del personal académico encuestado considera que los Decanos y Subdecanos en pocas ocasiones poseen el conocimiento y la experticia adecuada para ejercer sus funciones como máximas autoridades de una facultad, ya que no se designa a personal que cumpla ciertos parámetros para ocupar dichos cargos..

2) ¿Considera usted que los Decanos/Subdecanos de la Institución son designados mediante un adecuado proceso de selección?

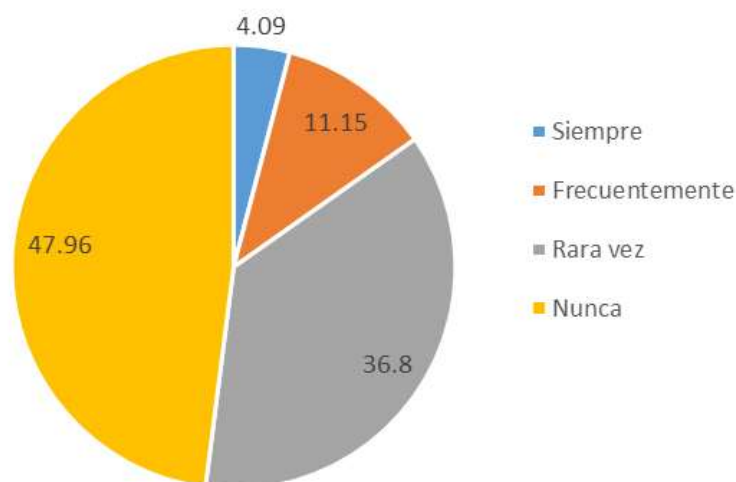
Tabla N° 24 Adecuado proceso de selección Decanos y Subdecanos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	11	4.09	4.09	4.09
Frecuentemente	30	11.15	11.15	15.24
Rara vez	99	36.8	36.8	52.04
Nunca	129	47.96	47.96	100
Total	269	100 %	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 19 Adecuado proceso de selección Decanos y Subdecanos



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Según los resultados recopilados se indica que la mayoría del personal académico encuestado señala que los Decanos y/o Subdecanos de su facultad no son designados mediante un adecuado proceso de selección, ya que no existen parámetros técnicos de selección para mencionados cargos.

3) Cuando existe un conflicto, ¿cree usted que las Autoridades de su facultad poseen creatividad para plantear alternativas de solución?

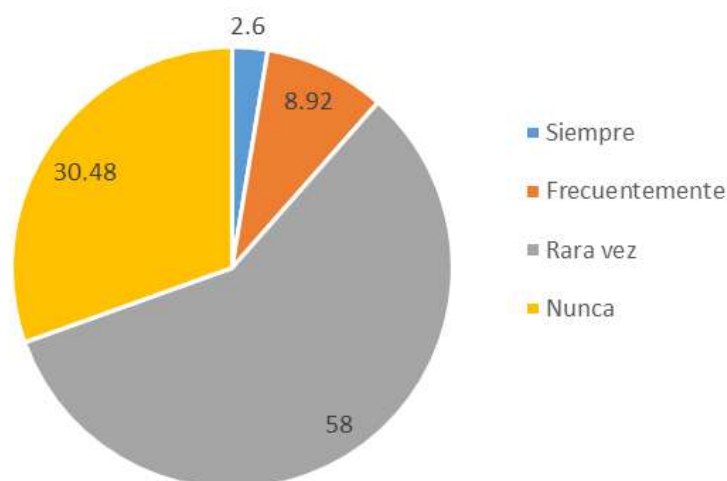
Tabla N° 25 La Autoridad posee creatividad Decanos y Subdecanos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	7	2.6	2.6	2.6
Frecuentemente	24	8.92	8.92	11.52
Rara vez	156	58	58	69.52
Nunca	82	30.48	30.48	100
Total	269	100 %	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 20 La Autoridad posee creatividad Decanos y Subdecanos



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Conforme a los resultados recolectados se indica que la mayoría del personal docente encuestado considera que rara vez cuando existe un conflicto la autoridad de su área de trabajo posee la creatividad para plantear alternativas de solución, ya que no existe una fortaleza de habilidades conceptuales en los Decanos y Subdecanos.

4) ¿Considera usted que las Autoridades de su facultad mantienen una comunicación asertiva con el personal docente?

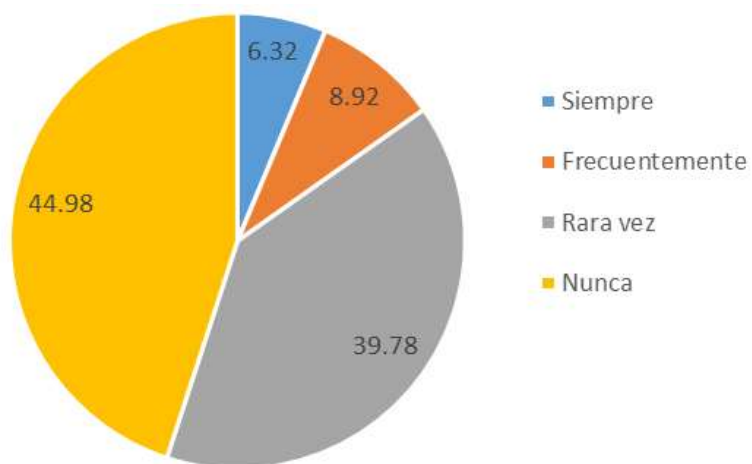
Tabla N° 26 Mantiene una comunicación asertiva Decano y Subdecano

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	17	6.32	6.32	6.32
Frecuentemente	24	8.92	8.92	15.24
Rara vez	107	39.78	39.78	55.02
Nunca	121	44.98	44.98	100
Total	269	100 %	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 21 Mantiene una comunicación asertiva Decano y Subdecano



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Según los resultados obtenidos se establece que la mayoría de la población encuestada indica que los Decanos y Subdecanos no tienen una comunicación asertiva con el personal docente de su respectiva facultad, lo cual impide un trabajo en equipo y cumplimiento de objetivos de administrativos y académicos.

5) ¿En alguna ocasión ha existido algún tipo de maltrato verbal por parte de las Autoridades de su facultad hacia su persona o algún compañero de su dependencia?

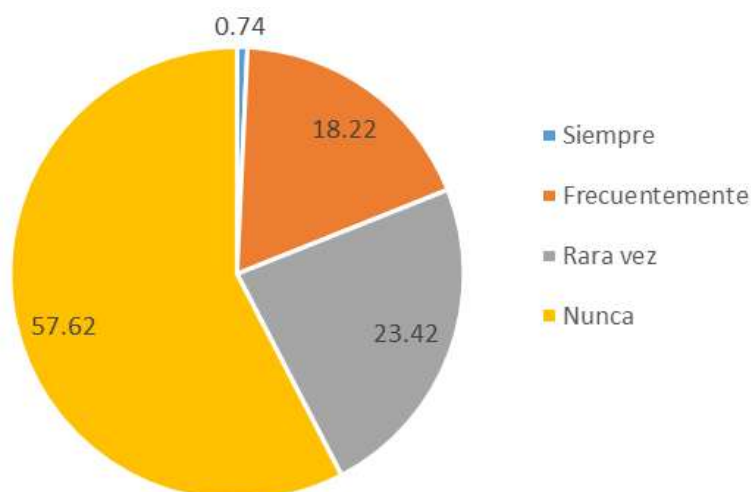
Tabla N° 27 Ha existido maltrato verbal Decano y Subdecano

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	0.74	0.74	0.74
Frecuentemente	49	18.22	18.22	18.96
Rara vez	63	23.42	23.42	42.38
Nunca	155	57.62	57.62	100
Total	269	100 %	100 %	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 22 Ha existido maltrato verbal Decano y Subdecano



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: De acuerdo a la información recolectada se establece que la mayoría de la población encuestada señala que nunca ha existido algún tipo de maltrato verbal por parte de los Decanos y/o Subdecanos, ya sea a su persona o algún compañero de su dependencia, sin embargo existe un porcentaje representativo que en pocas ocasiones si sucede estas acciones, un porcentaje menor indica que frecuentemente, y un número demasíadamente pequeño que siempre, pero lo cual es motivo de buscar soluciones, ya que por ningún motivo debería existir algún tipo de maltrato por parte de los Decanos y Subdecano y de ningún otro funcionario.

6) ¿Qué tipo de liderazgo considera usted que posee la Autoridad de su área de trabajo?

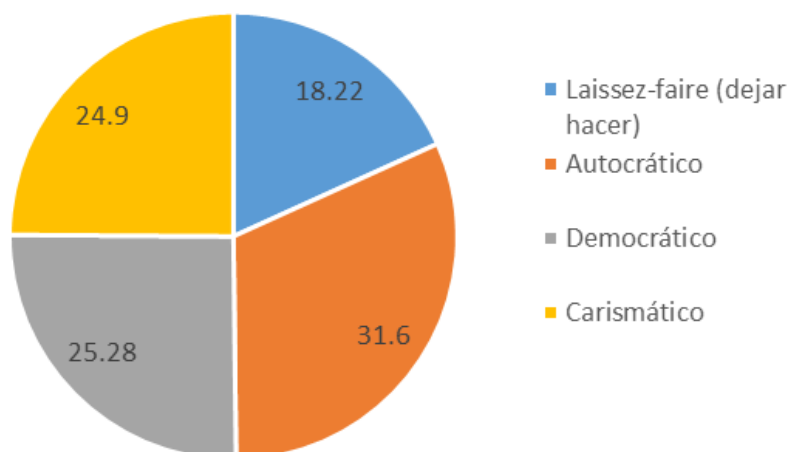
Tabla N° 28 Tipo de liderazgo Decano y Subdecano

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Laissez-faire (dejar hacer)	49	18.22	18.22	18.22
Autocrático	85	31.6	31.6	49.82
Democrático	68	25.28	25.28	75.1
Carismático	67	24.9	24.9	100
Total	269	100 %	100 %	Total

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 23 Tipo de liderazgo Decano y Subdecano



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Conforme a los resultados obtenidos se establece que el personal académico encuestado considera que la mayoría de los Decanos y/o Subdecanos manejan un estilo de liderazgo autocrático, seguido de cerca un estilo democrático y carismático, lo cual indica que no existe un estilo de liderazgo marcado dentro de las máximas autoridades de las facultades de la Universidad Técnica de Ambato.

7) ¿Cada qué plazo considera importante evaluar el desempeño de los Decanos y Subdecanos de la Institución?

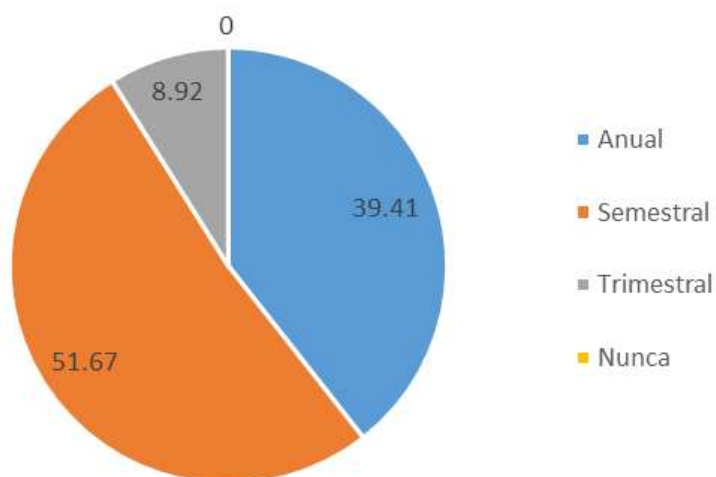
Tabla N° 29 Plazo para evaluar el desempeño Decanos y Subdecanos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Anual	106	39.41	39.41	39.41
Semestral	139	51.67	51.67	91.08
Trimestral	24	8.92	8.92	100
Nunca	0	0	0	100
Total	269	100 %	100 %	Total

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 24 Plazo para evaluar el desempeño Decanos y Subdecanos



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Según los resultados obtenidos se establece que la mayoría del personal académico encuestado señala que los Decanos y Subdecanos deberían ser evaluados de manera semestral, y de esta manera poder observar los resultados y el desempeño en cada período académico

8) ¿Cree usted que las Autoridades de su facultad realizan un adecuado programa de capacitación al personal docente?

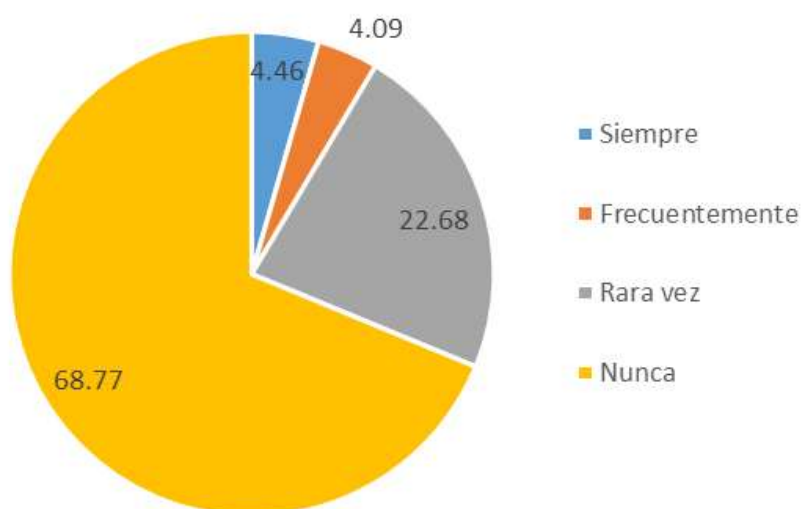
Tabla N° 30 Programa de capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	12	4.46	4.46	4.46
Frecuentemente	11	4.09	4.09	8.55
Rara vez	61	22.68	22.68	31.23
Nunca	185	68.77	68.77	100
Total	269	100 %	100 %	Total

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 25 Programa de capacitación



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Según los resultados encontrados se establecen que la mayoría del personal docente de la institución encuestados señalan que nunca las autoridades de su respectiva facultad realizan un adecuado programa de capacitación, más allá de lo que reciben en los intersemestrales que son realizados por la Dirección de Educación a Distancia y Virtual.

9) ¿Considera usted que las Autoridades de su facultad poseen las condiciones y la capacidad para manejar situaciones complejas?

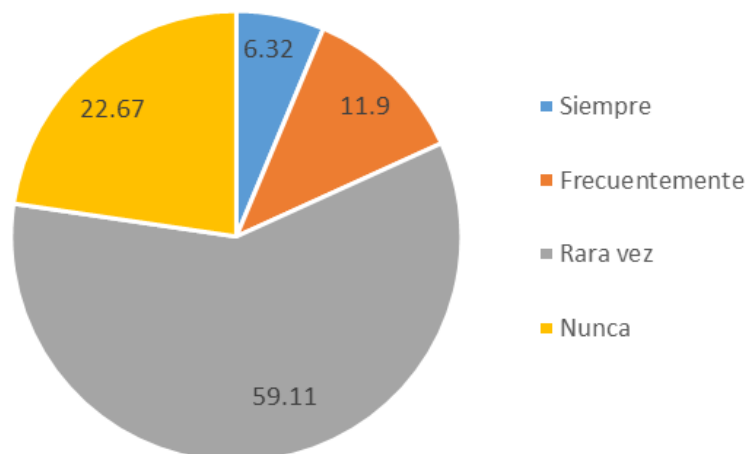
Tabla N° 31 La Autoridad de su facultad maneja situaciones complejos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	17	6.32	6.32	6.32
Frecuentemente	32	11.9	11.9	18.22
Rara vez	159	59.11	59.11	77.33
Nunca	61	22.67	22.67	100
Total	269	100 %	100 %	Total

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 26 La Autoridad de su facultad maneja situaciones complejos



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida se señala que la mayoría de la población indica que son pocas las ocasiones en que los Decanos y/o Subdecanos de su respectiva facultad poseen las condiciones y la capacidad para manejar situaciones complejas, ya que al momento de su designación es muy probable que no considere las habilidades conceptuales y competencia requeridas para el cargo.

10) Considera usted que el desempeño laboral de las Autoridades de su facultad es:

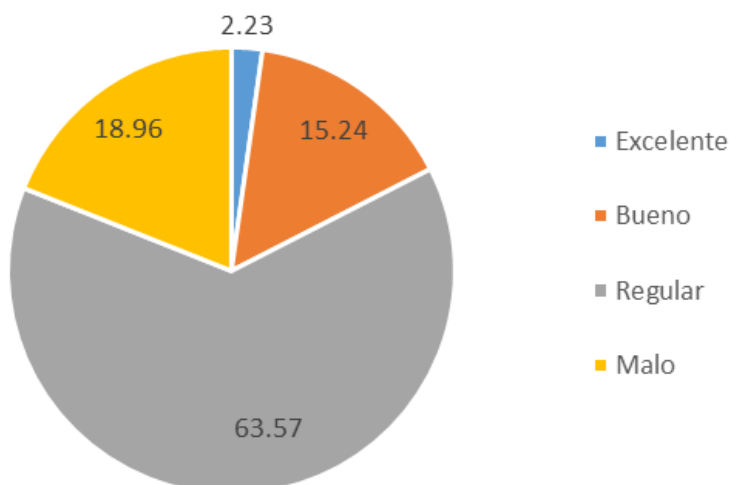
Tabla N° 32 Desempeño laboral de la autoridad de su facultad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	6	2.23	2.23	2.23
Bueno	41	15.24	15.24	17.47
Regular	171	63.57	63.57	81.04
Malo	51	18.96	18.96	100
Total	269	100 %	100 %	Total

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 27 Desempeño laboral de la autoridad de su facultad



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Conforme a la información recopilada, se indica que la mayoría del personal docente encuestado, considera que el desempeño laboral de los Decanos y/o Subdecanos de la institución es regular, ya que seguramente esto se ve reflejado en el cumplimiento de los objetivos y el desempeño laboral en cada una de sus facultades.

11) ¿Qué tipo de habilidades cree usted que se deberían fortalecer en las Autoridades de su facultad?

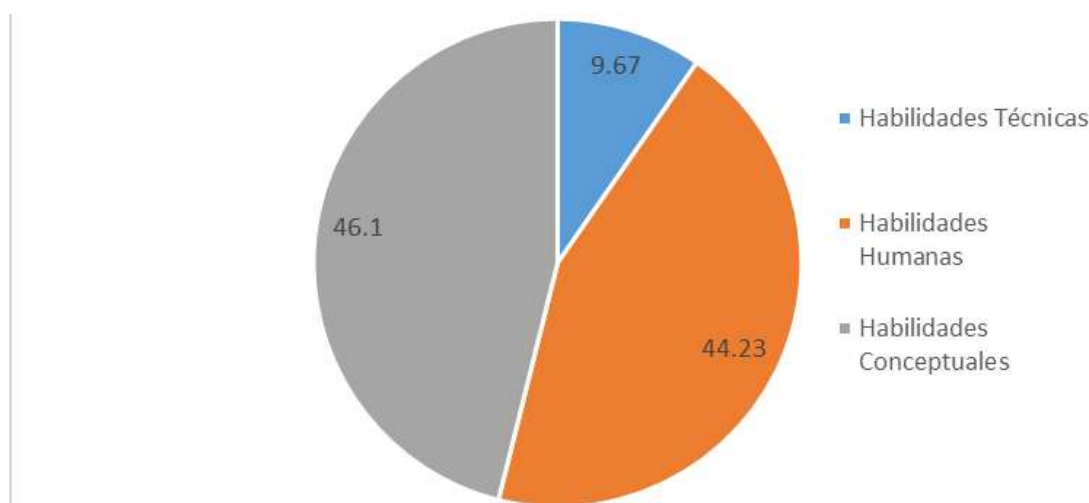
Tabla N° 33 La Autoridad de su facultad maneja situaciones complejos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Habilidades Técnicas	26	9.67	9.67	9.67
Habilidades Humanas	119	44.23	44.23	53.9
Habilidades Conceptuales	124	46.1	46.1	100
Total	269	100 %	100 %	Total

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 28 La Autoridad de su facultad maneja situaciones complejos



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: Según los resultados obtenidos se establece que la mayoría de la población encuestada considera que los Decanos y/o Subdecanos debería fortalecer las habilidades conceptuales, pero seguido de muy cerca las habilidades humanas, ya que probablemente al momento de su designación, son parámetros que no son tomados en cuenta.

12) ¿Las Autoridades de su facultad lo involucran y consideran sus ideas y opiniones para la elaboración del Plan Operativo Anual?

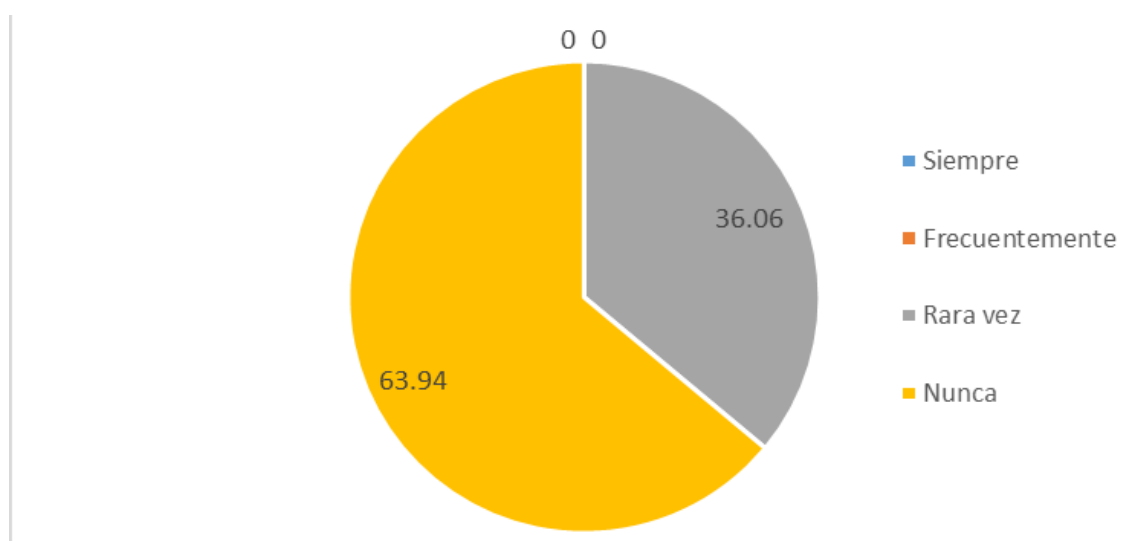
Tabla N° 34 Lo involucran en el Plan Operativo Anual de su facultad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	0	0	0	0
Frecuentemente	0	0	0	0
Rara vez	97	36.06	36.06	36.06
Nunca	172	63.94	63.94	100
Total	269	100 %	100 %	Total

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 29 Lo involucran en el Plan Operativo Anual de su facultad



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Interpretación: De acuerdo a la información recopilada se indica que un gran porcentaje de docentes encuestados señala que las máximas autoridades de su respectiva facultad no consideran sus ideas al momento de la elaboración del Plan Operativo Anual de su facultad, por tal motivo en muchas ocasiones pueden sentiré que no son parte de un equipo de trabajo.

4.2 Verificación de la hipótesis

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores, servidores y docentes de la Universidad Técnica de Ambato; se toma como referencia las preguntas y respuestas número 2 y número 8, de la que fue dirigida a los trabajadores y servidores; y las preguntas y respuestas 1 y 9, de la que se direccionó a los docentes, para así proceder a realizar la verificación de la hipótesis para comprobar si es necesario o no la aplicación y mejoramiento de las habilidades gerenciales en las autoridades administrativas y académicas de las Universidad Técnica de Ambato.

ANÁLISIS DEL CHI CUADRADO

Planteamiento de la hipótesis: Modelo Lógico

H0 nula: La implementación de un modelo de gestión por competencias para las autoridades de las unidades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato no permitirá una mejor gestión del talento humano, ni el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

H1 alternativa: La implementación de un modelo de gestión por competencias para las autoridades de las unidades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato permitirá una mejor gestión del talento humano y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Modelo matemático: Elección de la prueba estadística Chi Cuadrado

Encuesta realizada a trabajadores y servidores:

Pregunta 1: ¿Considera usted que las Autoridades de la Institución son designados mediante un adecuado proceso de selección, valorando sus competencias?

Tabla N° 35 Chi cuadrado encuesta 1 pregunta 1

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	13	4.85 %
Frecuentemente	30	11.19 %
Rara vez	84	31.34 %
Nunca	141	52.62 %
Total	268	100 %

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Pregunta 8: ¿Cree usted que por medio de la Gestión de la Autoridad de su área de trabajo, se cumplen los objetivos de su dependencia e institucionales?

Tabla N° 36 Chi cuadrado encuesta 1 pregunta 8

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	10	3.73 %
Frecuentemente	14	5.22 %
Rara vez	81	30.22 %
Nunca	163	60.83 %
Total	268	100 %

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Combinación de frecuencias

Tabla N° 37 Combinación de frecuencias 1

Alternativas	Pregunta N° 1	Pregunta N° 8
Siempre	13	10
Frecuentemente	30	14
Rara vez	84	81
Nunca	141	163
Total	268	268

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno, por el número de las columnas menos uno; su fórmula es:

$$gl = (r - 1) (c - 1)$$

En dónde:

gl = grados de libertad

r = número de renglones de la tabla

c = número de columnas de la tabla

Entonces:

$$gl = (2 - 1) (4 - 1)$$

$$gl = (1) (3)$$

$$gl = 3$$

Grados de libertad = 3

Valor Crítico

Como nuestro grado de libertad es igual 3; a un nivel de significancia de 0.05 observamos la tabla de grados de libertad del Chi cuadrado y podemos establecer que el valor crítico con el que trabajaremos en el presente investigación es de 7.82, por esta razón $X_1 = 7.82$.

Cálculos Matemáticos:

Pregunta 1: ¿Considera usted que las Autoridades de la Institución son designados mediante un adecuado proceso de selección, valorando sus competencias?

Pregunta 8: ¿Cree usted que por medio de la Gestión de la Autoridad de su área de trabajo, se cumplen los objetivos de su dependencia e institucionales?

Frecuencias Observadas

Tabla N° 38 Frecuencias observadas 1

Preguntas	Alternativas				Total
	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca	
Pregunta 1	13	30	84	141	268
Pregunta 8	10	14	81	163	268

Total	23	44	165	304	536
-------	----	----	-----	-----	-----

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Frecuencia Esperada

La frecuencia esperada de cada celda se calcula con las cifras de la frecuencia observada, de la siguiente manera:

$$Fe = \frac{\text{Total Columna (para dicha celda)} \times \text{Total fila (para dicha celda)}}{\text{Total de frecuencias observadas}}$$

Ejemplo:

Para calcular la primera celda en la tabla de frecuencias esperadas, lo hacemos de la siguiente manera: $Fe = (44) (268) / 536 = 22$; y así continuamos con los demás valores.

Tabla N° 39 Frecuencias esperadas 1

Preguntas	Alternativas				Total
	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca	
Pregunta 1	11.5	22	82.5	152	268
Pregunta 8	11.5	22	82.5	152	268
Total	23	44	165	304	536

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Una vez obtenido la frecuencia observada y esperada, procedemos a la aplicación de la fórmula de cálculo del Chi cuadrado:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

Σ = sumatoria

O = datos observados

E = datos esperados

Tabla N° 40 Chi cuadrado 1

Alternativas	O	E	(O - E)	(O - E) ²	(O - E) ² / E
Siempre (Pregunta 1)	13	11.5	1.5	2.25	0.1957
Siempre (Pregunta 8)	10	11.5	-1.5	2.25	0.1957
Frecuentemente (Pregunta 1)	30	22	8	64	2.9091
Frecuentemente (Pregunta 8)	14	22	-8	64	2.9091
Rara vez (Pregunta 1)	84	82.5	1.5	2.25	0.0272
Rara vez (Pregunta 8)	81	82.5	-1.5	2.25	0.0272
Nunca (Pregunta 1)	141	152	-11	121	0.7961
Nunca (Pregunta 8)	163	152	11	121	0.7961
				X ₂ =	7.8562

Elaborado por: Guarnizo (2017)

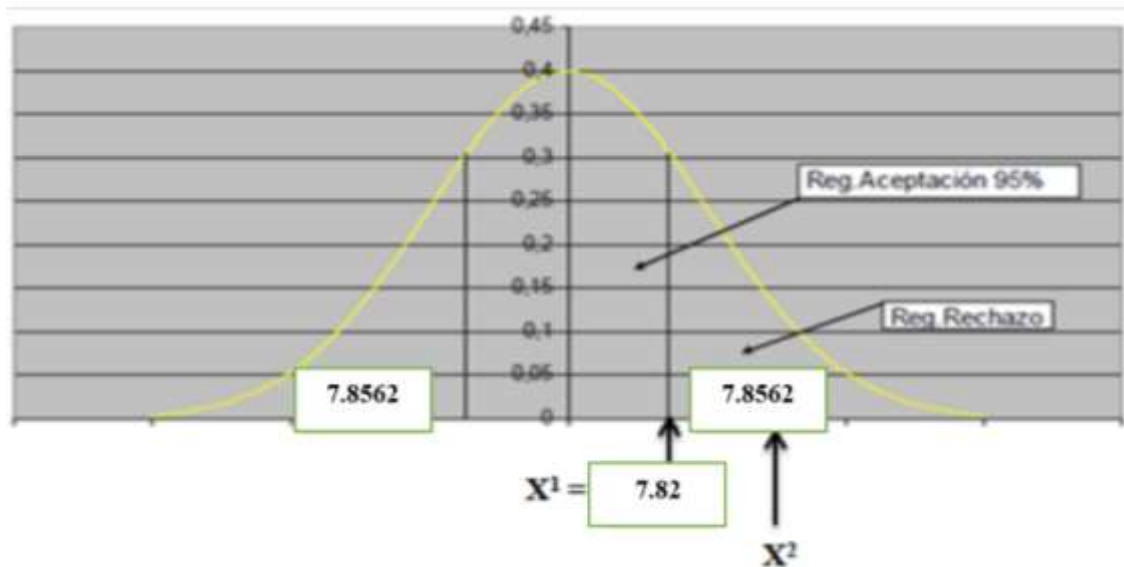
Fuente: Investigación de campo

Decisión

Considerando el nivel de significancia con el que se trabajó es del 5% = 0.05, el valor $X_2 = 7.85$, mismo que es mayor a $X_1 = 7.82$, y de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alternativa, es decir: La implementación de un modelo de gestión por competencias para las autoridades de las unidades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato permitirá una mejor gestión del talento humano y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Representación gráfica del Chi cuadrado

Gráfico N° 30 Chi cuadrado 1



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Con los resultados estadísticos obtenidos en la presente encuesta se ha realizado un análisis, obteniendo las siguientes conclusiones en lo referentes a la encuesta realizada al personal administrativo y trabajadores de la institución:

- Los servidores universitarios y los trabajadores consideran que la mayoría de quienes ocupan cargos directivos dentro de la Universidad Técnica de Ambato no son designados mediante adecuados procesos de selección lo que conlleva a la escasez de ciertas competencias y habilidades gerenciales requeridas en dichos cargos.
- Se evidencia por medio de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas de que existe una debilidad y escasez de habilidades conceptuales en la gran mayoría de las autoridades de las unidades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

- En las diversas unidades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, las autoridades de estas dependencias no han podido conformar y consolidar equipos de trabajo, ya que no existe una comunicación asertiva, involucramiento en el Plan Operativo Anual, ni crecimiento profesional.

Encuesta realizada al personal docente:

Pregunta 1: ¿Considera usted que las autoridades de su Facultad poseen el conocimiento y la experticia adecuada para ejercer sus funciones?

Tabla N° 41 Chi cuadrado encuesta 2 pregunta 1

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	9	3.34 %
Frecuentemente	43	15.99 %
Rara vez	134	49.82 %
Nunca	83	30.85 %
Total	269	100 %

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Pregunta 9: ¿Considera usted que las Autoridades de su facultad poseen las condiciones y la capacidad para manejar situaciones complejas?

Tabla N° 42 Chi cuadrado encuesta 2 pregunta 9

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	17	6.32 %
Frecuentemente	32	11.9 %
Rara vez	159	59.11 %
Nunca	61	22.67 %
Total	269	100 %

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Combinación de frecuencias

Tabla N° 43 Combinación de frecuencias 2

Alternativas	Pregunta N° 1	Pregunta N° 9
Siempre	9	17
Frecuentemente	43	32
Rara vez	134	159
Nunca	83	61
Total	269	269

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno, por el número de las columnas menos uno; su fórmula es:

$$gl = (r - 1) (c - 1)$$

En dónde:

gl = grados de libertad

r = número de renglones de la tabla

c = número de columnas de la tabla

Entonces:

$$gl = (2 - 1) (4 - 1)$$

$$gl = (1) (3)$$

$$gl = 3$$

Grados de libertad = 3

Valor Crítico

Como nuestro grado de libertad es igual 3; a un nivel de significancia de 0.05 observamos la tabla de grados de libertad del Chi cuadrado y podemos observar que el valor crítico con el que trabajaremos en el presente investigación es de 7.82, por esta razón $X_1 = 7.82$.

Cálculos Matemáticos

Pregunta 1: ¿Considera usted que las autoridades de su Facultad poseen el conocimiento y la experticia adecuada para ejercer sus funciones?

Pregunta 9: ¿Considera usted que las Autoridades de su facultad poseen las condiciones y la capacidad para manejar situaciones complejas?

Frecuencias Observadas

Tabla N° 44 Frecuencias observadas 2

Preguntas	Alternativas				Total
	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca	
Pregunta 1	17	32	159	61	269
Pregunta 9	9	43	134	83	269
Total	26	75	293	144	538

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Frecuencia Esperada

La frecuencia esperada de cada celda se calcula con las cifras de la frecuencia observada, de la siguiente manera:

$$Fe = \frac{\text{Total Columna (para dicha celda)} \times \text{Total fila (para dicha celda)}}{\text{Total de frecuencias observadas}}$$

Ejemplo:

Para calcular la primera celda en la tabla de frecuencias esperadas, lo hacemos de la siguiente manera: $Fe = (26)(269) / 538 = 13$; y así continuamos con los demás valores.

Tabla N° 45 Frecuencias esperadas 2

Preguntas	Alternativas				Total
	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca	
Pregunta 1	13	37.5	146.5	72	269
Pregunta 8	13	37.5	146.5	72	269
Total	26	75	293	144	538

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Una vez obtenido la frecuencia observada y esperada, procedemos a la aplicación de la fórmula de cálculo del Chi cuadrado:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

Σ = sumatoria

O = datos observados

E = datos esperados

Tabla N° 46 Chi cuadrado 2

Alternativas	O	E	(O - E)	(O - E) ²	(O - E) ² / E
Siempre (Pregunta 1)	17	13	4	16	1.2308
Siempre (Pregunta 9)	9	13	-4	16	1.2308
Frecuentemente (Pregunta 1)	32	37.5	-5.5	30.25	0.8067
Frecuentemente (Pregunta 9)	43	37.5	5.5	30.25	0.8067
Rara vez (Pregunta 1)	159	146.5	12.5	156.25	1.0683
Rara vez (Pregunta 9)	134	146.5	-12.5	156.25	1.0683
Nunca (Pregunta 1)	61	72	-11	121	1.6805
Nunca (Pregunta 9)	83	72	11	121	1.6805
				X ₂ =	9.5726

Elaborado por: Guarnizo (2017)

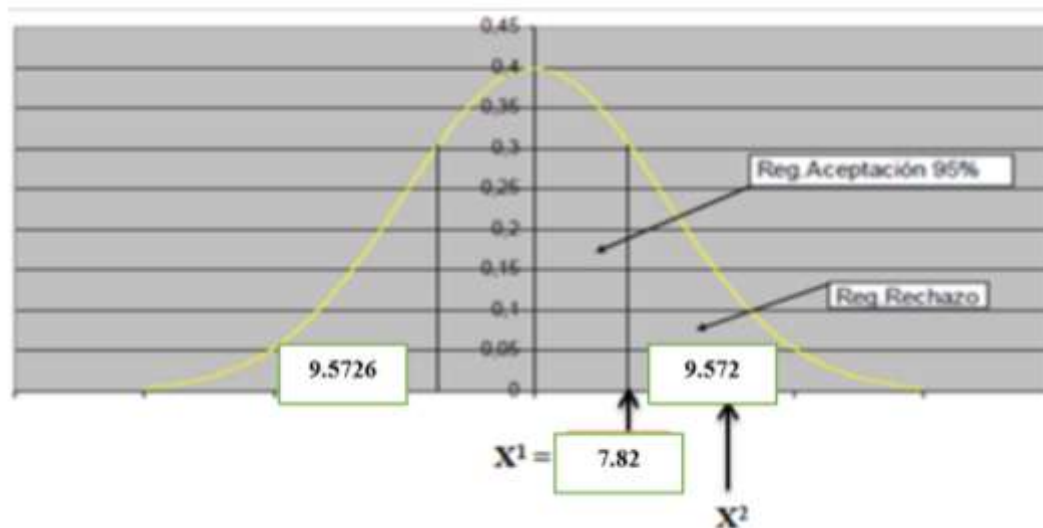
Fuente: Investigación de campo

Decisión

Considerando el nivel de significancia con el que se trabajó es del 5% = 0.05, el valor $X_2 = 9.5726$, mismo que es mayor a $X_1 = 7.82$, y de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alternativa, es decir: La implementación de un modelo de gestión por competencias para las autoridades de las unidades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato permitirá una mejor gestión del talento humano y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Representación gráfica del Chi cuadrado

Gráfico N° 31 Chi cuadrado 2



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Con los resultados estadísticos obtenidos en la presente encuesta se ha realizado un análisis, obteniendo las siguientes conclusiones en lo referentes a la encuesta realizada al personal docente de la institución:

- La gran mayoría del personal docente considera que la gran mayoría de Decanos y/o Subdecanos de la Universidad Técnica de Ambato no poseen el conocimiento y la experticia adecuada para ejercer sus funciones ya que no son designados mediante adecuados procesos de selección, considerando que están conscientes y respetan que lo que señala la LOES, que es una potestad del rector el realizar estas designaciones.
- De acuerdo a lo manifestado por el personal docente de la Universidad Técnica de Ambato se puede recalcar que no existe una satisfacción por el desempeño laboral de los Decanos y/o Subdecanos, ya que se cumplen los objetivos, de las diversas facultades, no diseñan adecuados programas de capacitación, y existe debilidades en cierto tipo de habilidades gerenciales.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de la información obtenida y de la interpretación de los resultados de la investigación realizada con ambas encuestas, tanto al personal docente, a los trabajadores ya los servidores de la Universidad Técnica de Ambato, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

5.1 CONCLUSIONES:

- La comunidad universitaria, tanto los docentes, servidores y trabajadores, en su gran mayoría, consideran que las autoridades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato no son designadas/os mediante adecuados procesos de selección, ni poseen el conocimiento y la experticia adecuada para ejercer las funciones del cargo.
- El personal docente, trabajadores y servidores consideran que las autoridades administrativas y académicas en su gran mayoría mantiene un desempeño regular y malo dentro de sus áreas de labores y que además se debería evaluar su desempeño al menos una vez al año para los Directores Departamentales y una vez al semestre para los Decanos y Subdecanos de la Universidad.
- Se puede evidenciar que existe poca apertura e interés por parte de los Directores Departamentales, Decanos y Subdecanos para el crecimiento profesional y/o capacitación hacia los docentes, trabajadores y servidores y que además casi nunca son involucrados, ni se consideran sus ideas en la elaboración del Pla Operativo Anual de cada unidad administrativa o académica, lo que conlleva a que el personal no se sienta parte de un equipo de trabajo.

- De acuerdo a las encuestas realizadas se refleja que existe una carencia de habilidades humanas, habilidades técnicas y/o habilidades conceptuales en las autoridades de las unidades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, y que en muchos casos carecen de los tres tipos de habilidades gerenciales, lo cual conlleva a tener tropiezos en las actividades diarias que realizan en la institución.
- No existe un modelo de gestión que permita mejorar las competencias y las habilidades gerenciales de las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, lo que impide a su vez fortalecer dichas habilidades, ya sean estas técnicas, humanas y conceptuales, y competencias.

5.2 RECOMENDACIONES:

En base a las conclusiones generales expuestas anteriormente, se recomienda a las máximas autoridades de la institución lo siguiente:

- Diseñar, implementar y ejecutar adecuados procesos de selección para los cargos de Directores Departamentales de la Universidad Técnica de Ambato, basados en un Manual de Puestos Institucional que establezca los parámetros en experiencia, formación académica, competencias y habilidades que requiere cada uno de los cargos mencionados, y fortalecer el estatuto universitario en lo referente a la designación de los Decanos y Subdecanos de la institución.
- Diseñar programas de evaluación del desempeño, direccionados a los Directores Departamentales, Decanos y Subdecanos de la Universidad Técnica de Ambato, y de esta manera llevar un adecuado control y verificar si se están cumpliendo los objetivos de cada dirección y facultad de la institución.
- Elaborar anual o semestralmente (en el caso de los docentes) las necesidades de capacitación que posee cada dirección o facultad de acuerdo a su personal y a los objetivos planeados en cada unidad y de esta manera fortalecer los conocimientos de cada dependencia encaminados al cumplimiento de los

objetivos institucionales y a su vez involucrar al personal de la institución en la elaboración del plan operativo anual, para que estos a su vez conozcan a donde está encaminada la dirección y la universidad.

- Plantear y ejecutar programas de capacitación dirigido a las autoridades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato, que permitan mejorar las habilidades gerenciales, con el fin de obtener un mejor desempeño en la institución.

- Implementar un modelo de gestión que permita mejorar el desempeño y cumplimiento de los objetivos, a través de las habilidades gerenciales y competencias de las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LAS AUTORIDADES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y ACADÉMICAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO”

6.1 Datos Informativos

Nombre de la institución:	Universidad Técnica de Ambato
Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Ambato
Dirección:	Campus Huachi – Ingahurco – Querochaca
Teléfono:	032521081
Responsable:	Walter Javier Guarnizo Ponce
Beneficiario:	La Universidad Técnica de Ambato
Tiempo estimado para la ejecución:	Inicio: septiembre 2017 – Fin: Abril 2018
Costo:	\$ 142,00
Financiamiento:	Recurso propio de la empresa

6.2 Antecedentes de la Propuesta

Hoy en día las empresas tanto públicas y privadas buscan constantemente la competitividad y la efectividad, por tal motivo están conscientes de la importancia de contar en su organización con personal que posea las competencias y habilidades directivas necesarias para cumplir sus funciones, además del desarrollo de estas competencias.

Para considerar esta propuesta se realizó encuestas a una muestra tanto del personal docente para evaluar a los Decanos y Subdecanos y al personal de trabajadores y servidores para evaluar a los Directores Departamentales y Decanos, donde se pudo evidenciar que es necesario fortalecer cierto tipo de habilidades gerenciales en las autoridades administrativas y académicas de la institución.

Hace poco más de 10 años atrás no era relevante el tema de la gestión del talento humano en nuestro país, en los últimos años ha tomado fuerza dentro de las organizaciones públicas y privadas, dentro de este tema de la Gestión del Talento Humano, es importante hablar sobre habilidades gerenciales, y más aún hoy en día que las empresas buscan mayor competitividad y productividad, y para ello que mejor que contar en los cargos de altos mandos personal altamente formado y capacitado, y así mismo en la Universidad Técnica de Ambato, que es una Institución de Educación Superior.

En los últimos años se ha creado procesos de acreditación y evaluación en las Instituciones de Educación Superior a través de organismos gubernamentales como el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), y así asignarles en las categorías respectivas, de acuerdo a su calidad, por tal motivo es necesario la mejora constante y el cumplimiento de los objetivos en las Instituciones de Educación Superior, y para ello contar con el mejor personal posible.

La Universidad Técnica de Ambato se encuentra en la categoría B, y actualmente no se tiene identificadas las competencias y habilidades gerenciales de las autoridades académicas y administrativas, ni existe procesos de selección con los requisitos establecidos que vería tener cada uno de los cargos, ni tampoco programas de desarrollo de competencias en altos mandos.

6.3 Justificación de la Propuesta:

Es importante señalar que un modelo de gestión es aplicado en base a las necesidades de la organización y hacia donde está encaminada la misma, hemos analizado algunos

modelos de gestión por competencias, de algunos autores entre ellos el de Saracho (2015), que no señala tres tipos de modelos de gestión por competencias, el de competencias distintivas, el de competencias genéricas y el de competencias funcionales, pero que a su vez buscando entre estos tres tipos, diseña un modelo general.

También hemos analizado el de Dirube (2012), donde desde su experiencia al haber trabajado en el área de recursos humanos en grandes empresas de Europa, señala la importancia de un modelo de gestión por competencia y como diseñar e implementar uno, considerando los puntos fuertes de varios modelos exitosos, y adaptándolo a la organización.

Alles (2012) en su modelo de gestión por competencia establece puntos importantes que de be considerar una organización, como lo es el análisis y descripción de puestos, la selección, la evaluación del desempeño, la remuneración y beneficios, entre otros puntos.

Por tal motivo la presente propuesta de un modelo de gestión por competencias para autoridades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato, está adaptado a la realidad actual y a la proyección que tiene la institución, considerando las ideas de mayor relevancia de los modelos de gestión de los autores citados, adaptándolo a las necesidades institucionales.

Considero que es importante gestionar la propuesta: “Implementación de un Modelo de Gestión por Competencias para mejorar el desempeño de las autoridades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato”, y se justifica ya que al contar con personal idónea con habilidades técnicas, humanas y conceptuales, encabezando cada una de las facultades y direcciones se obtendrá una mejor gestión, y cumplimiento de los objetivos de cada unidad académica y administrativa y a su vez institucional, considerando las constantes evaluaciones en las que está sometida nuestra institución de Educación Superior.

Contar con el personal idóneo dentro de cada dirección y facultad comprende elegir personal que cuente con el perfil adecuado, en formación y experiencia, competencias, liderazgo, valores, empatía, comunicación, toma de decisiones, entre muchas otras características más, necesarias para ocupar cargos directivos.

Además fortalecer las habilidades humanas, técnicas y conceptuales, permitirá obtener mejores resultados en la gestión y en el cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que en primer lugar se contará con autoridades que tengan los conocimientos técnicos, la instrucción formal y la experiencia necesaria, contará con las competencias que permitirá la sinergia de la dirección y de la dependencia entre todo su personal asignado en la unidad, creando a su vez un mejor ambiente laboral y la empatía con sus subordinados, y tendrá además la capacidad para manejar situaciones complejas, saber tomar decisiones, mejorar su comunicación con su entorno y ser un verdadero líder.

Es importante recalcar que la mejora de la calidad en la Universidad Técnica de Ambato a través de esta propuesta tiene que estar encaminada a un solo objetivo, que es mejorar nuestro servicio hacia la sociedad, con los ejes plasmados en los objetivos institucionales como los son la academia, la vinculación y la investigación, a través de personal idóneo que guie cada una de las unidades administrativas y académicas, y de esta manera ser una universidad de calidad, y regresar a la clase A.

La propuesta además se justifica ya que las máximas autoridades de la universidad Técnica de Ambato (rector y vicerrectores) han demostrado el interés y el apoyo al presente proyecto, entendiendo que el beneficiario será la Universidad Técnica de Ambato, mejorando los diversos procesos y la gestión de las unidades académicas y administrativas.

Es importante que hoy día las universidad públicas y privadas tengas una visión clara de a donde es necesario llegar, con el respeto que se merece cada una de las universidades del país, es importante ser mas competitivos en la academia, y no solo compararnos con las otras universidades de nuestra ciudad o de nuestro país; es necesario que seamos más ambiciosos, y observar diversos modelos de gestión, maneras de administrar el persona, gestión académica, entre muchos otros aspectos

con las mejores universidades del mundo; tomar acciones y plantear estrategias no solo cuyo cumplimiento se lo haga en uno, dos, o tres años, o que sean visibles durante los años de gestión de las autoridades de turno, más bien que sean aportes justamente para esa universidad que queremos ver o llegar a ser en un futuro.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión por competencias para las autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato.

6.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las fases del modelo de gestión por competencias para las autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato.
- Detallar las fases del modelo de gestión por competencias para las autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato.
- Socializar las fases del modelo de gestión por competencias para las autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato.

6.5 Análisis de Factibilidad

La factibilidad de la propuesta está basada en varios factores técnicos que determinan el cumplimiento de los objetivos encaminados al mejoramiento de las habilidades técnicas, conceptuales y humanas, así también el desarrollo de las competencias técnicas y conductuales de las autoridades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato;

Político

Actualmente el gobierno impulsa el desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones, además por medio del Consejo de Educación Superior (CES), EL Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad (CEAACES) y la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT) se impulsa la calidad de la Educación Superior, motivo por el cual las Universidad deberían encontrarse en procesos de mejora continua.

Organización

La Universidad Técnica de Ambato, a través de sus máximas autoridades busca un mejoramiento constantemente de la gestión administrativa y académica de la institución, con el fin de cumplir los objetivos plasmados, la acreditación clase “A”, y ser la mejor universidad del país.

Legal

No existe ningún impedimento legal en las normativas que rigen a las Instituciones de Educación Superior para la ejecución de la propuesta.

Financiero

Si bien en cierto, es posible que se reduzca el presupuesto destinado a las Instituciones de Educación Superior, la presente propuesta no conlleva a un alto impacto presupuestario, por tal motivo la Universidad Técnica de Ambato se encuentra en las condiciones económicas del cumplimiento de la propuesta.

6.6 Fundamentación

Es necesario conocer definiciones concisas de términos relevantes, referentes a la propuesta planteada y al presente trabajo de investigación, mismo que nos encaminarán al cumplimiento de los objetivos.

Modelo de Gestión

Según Martínez (2014), las empresas día a día buscan la competitividad en el mercado, teniendo como objetivo principal el ofrecer ya sea sus productos o servicios que

satisfagan necesidades, para ello, muchos aplican modelos de gestión aplicadas a sus necesidades, un modelo de gestión es un esquema estructurado, diseñado para la administración de una organización, que pueden ser aplicados en empresas públicas y privadas.

Hoy en día una empresa que busca la mejora continua, es indispensable la aplicación de un modelo de gestión, ya sea este en calidad, en procesos, en talento humano, financiero, entre otros, según sean las necesidades de la organización.

Modelo de Gestión por Competencias:

De acuerdo a lo que manifiesta Saracho (2015) un modelo de gestión por competencias es un modelo gerencial diseñado para establecer y evaluar competencias específicas de cada uno de los cargos dentro de una organización y el desarrollo constante de dichas competencias para que de esta manera dentro de la organización se evidencia una mayor productividad, responsabilidad, adecuada ubicación de las personas en un cargo, adecuados procesos de selección y cumplimiento de objetivos institucionales.

Gráfico N° 32 Gestión por Competencias según Saracho.



Fuente: Saracho (2008)

Según Alles (2008) la gestión por competencias permite a una organización que los directivos y altos mandos de una organización se alineen a los objetivos estratégicos de la empresa, a través de eficaces procesos de selección, evaluación y desarrollo en relación a competencias específicas y necesarias en cada uno de los cargos.

Gráfico N° 33 Gestión por Competencias según M. Alles.



Fuente: Alles (2008)

Para ello la misma autora Alles (2010), en otro libro establece el diccionario de competencias, en la que establece las competencias técnicas y conceptuales con sus respectivos niveles y comportamientos observables para la aplicación de un modelo de gestión por competencias, misma que han sido de utilidad para la aplicación de competencias en el sector público en nuestro país.

Gestión del Talento Humano

Según el autor Rodriguez (2014), la gestión del talento humano, es un sistema fundamental dentro de una organización, que forma parte de un procesos administrativo, enfocado a varias actividades involucradas a la persona que trabaja dentro de una organización, como lo la selección, la inducción, la salud, bienestar, capacitación, fortalecimiento de habilidades, competencias, evaluación del desempeño, entre otros, buscando de esta manera contar con personal eficientes eficaces y satisfechos de trabajar dentro de una institución,

Habilidades Gerenciales

Según Covey (2014) las habilidades gerenciales o conocidas también como habilidades directivas, no son nada más que un conjunto conocimientos, competencias, destrezas y capacidades que requiere un persona desempeñar

actividades o funciones en un rol de dirección o jefatura dentro de una organización, y de esta manera cumplir los objetivos de una dirección y por ende de la organización.

Existen 3 tipos de habilidades gerenciales: técnicas, conceptuales y humanas, muchos señalan que dependiendo el nivel gerencial se puede considerar la importancia de cada uno de los tipos de habilidades, por una parte puede ser cierto, ya que en los altos mandos siempre es necesario manejar habilidades conceptuales, pero es que sin importar del nivel gerencial que uno se encuentre, las habilidades humanas son requisitos fundamentales.

García y Becerril (2015), señalan siete hábitos que posee la gente altamente efectiva, que no es nada más que un resumen de las habilidades directivas que debe tener no solo un alto mando, sino cualquier persona en una organización, para ser alcanzar la efectividad y cumplir los objetivos establecidos.

Habilidades Técnicas

Las habilidades técnicas son aquellas destrezas que se adquieren a través de la formación académica, la capacitación y la experiencia laboral, que deberán estar relacionadas al cargo que desempeña la persona.

Habilidades Humanas

Habilidades humanas es la capacidad de saber interactuar de manera correcta y respetuosa con todos quienes forman parte de nuestro entorno; involucra el tener valores y principios, tener empatía, trabajar en equipo.

Es importante recalcar que por más títulos y grados académicos que se pueda tener, estos no garantizan el manejar las habilidades humanas.

Habilidades Conceptuales

Las habilidades conceptuales son las capacidades que una persona posee para identificar y comprender relaciones abstractas, solucionándolas de manera eficiente, con la creatividad e innovación para tomar decisiones y resolver de la mejor manera dichos asuntos complejos.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LAS AUTORIDADES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y ACADÉMICAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO”

NOVIEMBRE - 2017

Introducción

Un modelo de gestión dentro de una organización es necesario que sea adaptado a la situación actual, a las necesidades, a la misión, a la visión y a los objetivos estratégicos de la institución; actualmente la Universidad Técnica de Ambato no cuenta con ningún modelo de gestión de ninguna índole, para ello se analizó los planteados por varios autores en lo referente a competencias, considerando las mejores ideas y aplicado a la Universidad.

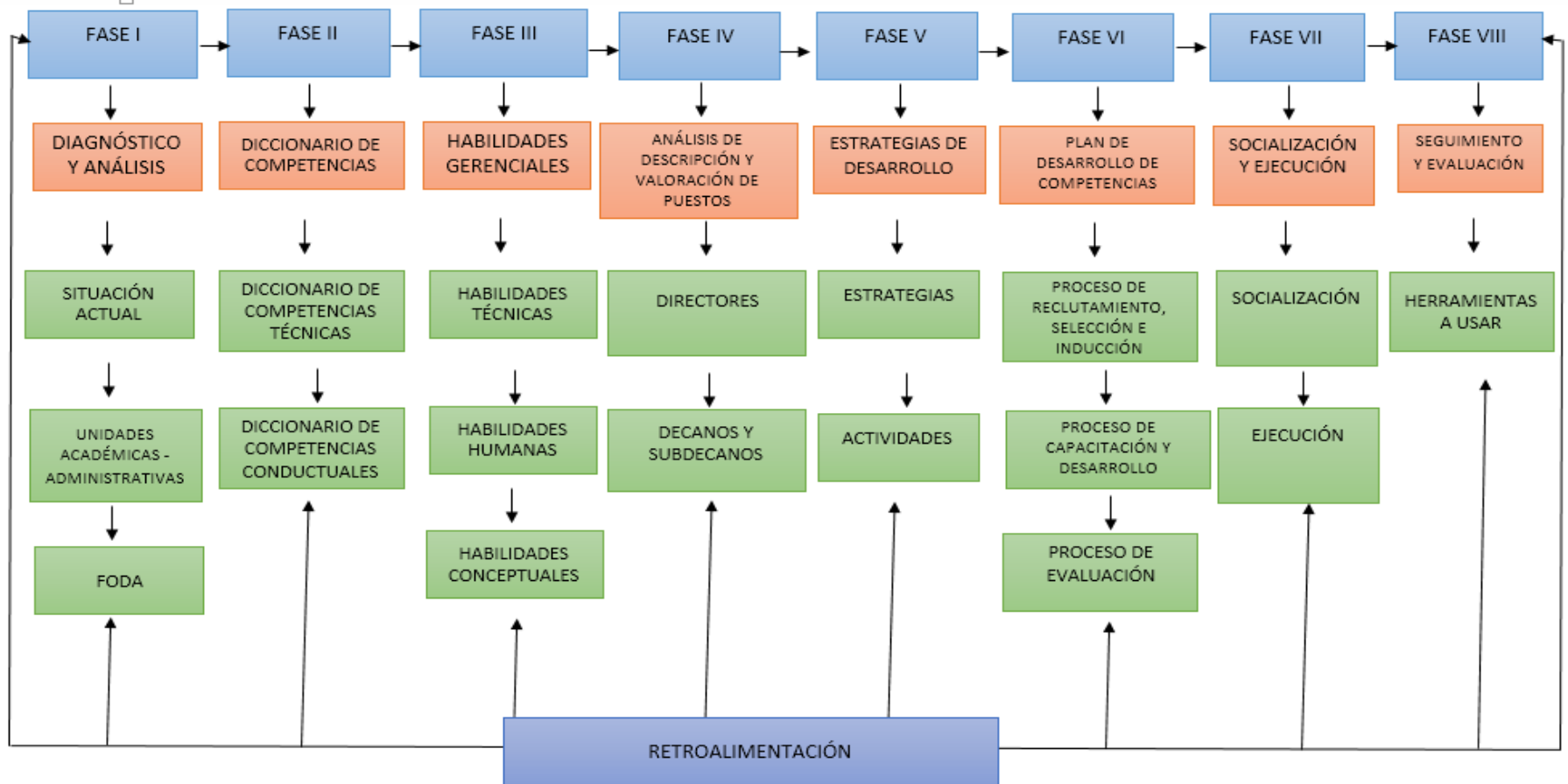
Para buscar una mejor gestión del talento humano en las autoridades de las diversas unidades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato, se propone un modelo de gestión por competencias aplicado a las autoridades ya mencionadas, que permita contar con el mejor personal posible que lidere cada una de las direcciones y facultades de la institución, con el perfil idóneo, las competencias técnicas, conductuales y las habilidades gerenciales necesarias para ocupar un cargo de nivel jerárquico.

El presente modelo de gestión por competencias está diseñado en base a las necesidades de la Universidad Técnica de Ambato, con el fin de mejorar la gestión administrativa y académica a través de las autoridades de las diversas unidades, el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el impulso del desarrollo de todo el personal que forma parte de la universidad y la acreditación institucional por parte del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad (CEAACES).

Para el modelo de gestión por competencias para las autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato se plantea 8 fases estructurado de la siguiente manera:

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS Y ACADÉMICAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Gráfico N° 34 Modelo de Gestión por competencias



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Descripción de las fases:

FASE I: En esta etapa se realiza un diagnóstico y un análisis de la Universidad Técnica de Ambato, se detallara todas las direcciones y facultades que tiene la institución y se realiza una matriz FODA sobre la gestión de las autoridades de las unidades académicas y administrativas de la institución con sus estrategias.

FASE II: En esta fase se detalla todas las competencias seleccionadas para las autoridades administrativas y académicas de la institución, que están basadas en el diccionario de competencias del sector público de acuerdo al Ministerio del Trabajo, donde se detalla tanto técnicas como conductuales, con su respectiva definición y comportamiento observable en los niveles alto, medio y bajo.

FASE III: La tercera etapa del modelo está conformada por las habilidades gerenciales que se considera de mayor importancia para las autoridades administrativas y académicas de la institución, tanto técnicas, humanas y conceptuales.

FASE IV: En esta fase se diseñara la ficha para los perfiles de los cargos de las autoridades de las unidades de administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato y la explicación de cada uno de sus componentes.

FASE V: De acuerdo a la matriz FODA levantada en la Fase I, se plantea en esta etapa estrategias con sus respectivas actividades que permitan la mejor gestión de las autoridades de las unidades académicas y administrativas de la institución.

FASE VI: En esta fase del modelo de gestión por competencias se diseña un plan de desarrollo de competencias que está conformado por tres ejes, el primero es el proceso de reclutamiento, selección e inducción el segundo el proceso de evaluación y el tercero el plan de capacitación y desarrollo.

FASE VII: En esta fase se indicara cómo es el proceso de socialización y ejecución del modelo gestión por competencias para las autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Institución.

FASE VIII: Con el modelo ya diseñado es importante el seguimiento y la evaluación, para ello en esta fase se diseña una matriz que permite a los involucrados evaluar el cumplimiento de las fases del modelo.

Objetivos de la implementación del modelo:

- Liderar cada una de las unidades académicas y administrativas con personal altamente efectivo, que cumpla con los requisitos establecidos en un manual de puestos.
- Desarrollar las competencias y habilidades directivas de las autoridades de las unidades administrativas y académicas para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.
- Mejorar la gestión del talento humano de todo el personal que forma parte de la Universidad Técnica de Ambato, a través de la gestión de las autoridades de las unidades administrativas y académicas de la institución.

FASE 1: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

Situación Actual

La Universidad Técnica de Ambato es una institución pública dedicada a la formación de profesionales en el ámbito de educación superior, ubicada en la provincia de Tungurahua, actualmente está conformada por un rectorado, un vicerrectorado académico, un vicerrectorado administrativo, 10 facultades, 16 direcciones, un centro de cultura física, un centro de idiomas y una secretaría general.

La Universidad Técnica de Ambato en el año 2014 fue ubicada en categoría “B” dentro de los procesos de categorización del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), nuevamente en el año 2018 la institución iniciará un proceso de evaluación por el mencionado organismo, cuyo objetivo institucional es no bajar a una categoría inferior.

La Universidad Técnica de Ambato cuenta con estudiantes, docentes, personal administrativo y trabajadores.

Tabla N° 47 Total de personal vinculado

Personal Administrativo	Nombramiento	377
	Contrato Ocasional	171
Trabajadores	Contrato Indefinido	264
Personal Académico	Titular	361
	No Titular	463
Estudiantes	Nivelación	2190
	Tercer Nivel	12510
	Maestría	562
Total		16898

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Dirección de Talento Humano – Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación (2017)

Con la información al día 07 de noviembre de 2017 se puede decir que un total de 16.898 personas se encuentran vinculadas a la Universidad Técnica de Ambato, considerando a los estudiantes, al personal administrativo, a los trabajadores y los docentes.

La misión, la visión y los objetivos estratégicos de la institución de acuerdo a la Universidad Técnica de Ambato (2013), son las siguientes:

Misión: Formar profesionales líderes competentes, con visión humanista y pensamiento crítico a través de la Docencia, la Investigación y la Vinculación, que apliquen, promuevan y difundan el conocimiento respondiendo a las necesidades del país.

Visión: La Universidad Técnica de Ambato por sus niveles de excelencia se constituirá como un centro de formación superior con liderazgo y proyección nacional e internacional.

Objetivos Estratégicos:

- a) Formar y especializar profesionales con liderazgo, responsabilidad social ambiental con sólidos conocimientos científicos, tecnológicos y artísticos, que entiendan la realidad socioeconómica del Ecuador, de Latinoamérica y del mundo y que emprendan de manera autónoma en iniciativas que propicien el desarrollo socioeconómico de la provincia, región y el país coadyuvando a la consecución del Buen Vivir.
- b) Realizar investigación formativa y generativa científica tecnológica y social que permita generar innovación tecnológica, crecimiento productivo y rescate de lo social que contribuya a la superación de problemas de desarrollo del Ecuador y del mundo, bajo los principios de calidad, pertinencia, integridad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento.
- c) Vincular la labor universitaria con el desarrollo del entorno social productivo y cultural, en base a los requerimientos de la sociedad y a través de la transferencia de la ciencia y tecnología, la difusión de cultura y la producción de bienes y/o servicios.

El Rector de la Universidad Técnica de Ambato de acuerdo a lo establecido en las normativas legales vigentes tiene la potestad de designar Decanos, Subdecanos, Coordinadores y Directores de la Institución, lo cual consideramos correcto, pero actualmente no se cuenta con procesos de selección para realizar esa designación, en el caso de los directores no se cuenta con un manual de puestos, a su vez también no existen procesos de evaluación del desempeño de autoridades, lo cual complica conocer su desempeño y desenvolvimiento laboral, tampoco se ha identificado las competencias técnicas, conductuales y habilidades gerenciales que requiere cada uno de estos cargos, ni existe planes de capacitación para las Autoridades, por tal motivo no se puede fortalecer el desarrollo profesional de ellos.

Unidades Académicas y Administrativas

De acuerdo al estatuto de la Universidad Técnica de Ambato vigente, aprobado por el Honorable Consejo Universitario de la institución mediante Resolución número 1219-CU-P-2013, en sesión ordinaria del 05 de junio de 2013 y aprobado por el Consejo de Educación Superior (CES) mediante resolución RCP-SO-24-N°249-2013 del 26 de junio de 2013 establece que las unidades académicas y administrativas donde el señor Rector de la Institución podrá designar Autoridades, sin considerar a los coordinadores en las diversas facultades son:

Tabla N° 48 Total de Autoridades en Direcciones y Facultades

N°	UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y ACADÉMICAS	AUTORIDADES	
1	Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Director/a	
2	Dirección de Cultura e Imagen Institucional	Director/a	
3	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales	Director/a	
4	Dirección de Auditoría Interna	Director/a	
5	Dirección Académica	Director/a	
6	Dirección de Investigación y Desarrollo	Director/a	
7	Dirección de Vinculación con la Sociedad	Director/a	
8	Dirección de Innovación y Emprendimiento	Director/a	
9	Dirección de Posgrado	Director/a	
10	Dirección de Bienestar Estudiantil y Asistencia y Universitaria	Director/a	
11	Dirección de Talento Humano	Director/a	
12	Dirección Administrativa	Director/a	
13	Dirección Financiera	Director/a	
14	Dirección de Tecnología de Información y Comunicación	Director/a	
15	Dirección de Infraestructura	Director/a	
16	Procuraduría	Procurador/a	
17	Secretaría General	Secretario/a General	
18	Centro de Idiomas	Director/a	
19	Centro de Cultura Física	Director/a	
20	Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales	Decano/a	Subdecano/a
21	Facultad de Ciencia e Ingeniería en Alimentos	Decano/a	Subdecano/a
22	Facultad de Ciencias Administrativas	Decano/a	Subdecano/a
23	Facultad de Ciencias Agropecuarias	Decano/a	Subdecano/a
24	Facultad de Ciencias de la Salud	Decano/a	Subdecano/a
25	Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación	Decano/a	Subdecano/a
26	Facultad de Contabilidad y Auditoría	Decano/a	Subdecano/a
27	Facultad de Ingeniería Civil y Mecánica	Decano/a	Subdecano/a
28	Facultad de Diseño, Arquitectura y Artes	Decano/a	Subdecano/a
29	Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial	Decano/a	Subdecano/a
TOTAL DE AUTORIDADES		39	



Fuente: Universidad Técnica de Ambato (2013)

En el mismo Estatuto de la Universidad Técnica de Ambato se indica la misión de cada una de las Unidades Administrativas y Académicas.

MATRIZ FODA

Para realizar la matriz FODA, nos basamos en el diagnóstico de la realidad institucional y en las encuestas realizadas al personal administrativo, trabajadores y docentes de la Universidad Técnica de Ambato.

Tabla N° 49 Matriz FODA

ANÁLISIS EXTERNO 	ANÁLISIS INTERNO 	FORTALEZAS F1. Las autoridades de las unidades académicas y administrativas disponen de un gran porcentaje de personal a nombramiento. F2. Instalaciones adecuadas para la gestión de las autoridades administrativas y académicas. F3. Remuneraciones atractivas en el mercado laboral. F4. Prestigio Institucional. F5. Autoridades con un gran perfil y preparación académica.	DEBILIDADES D1. Carencia de un manual de puestos para autoridades de unidades académicas y administrativas. D2. Las autoridades de las unidades académicas y administrativas no son evaluadas. D3. Desconocimiento del cumplimiento de objetivos de dependencia. D4. Desconocimiento de las competencias y habilidades gerenciales e los cargos directivos. D5. Deficiente potencialización y desarrollo del talento humano institucional. D6. Escasos programas de capacitación y de desarrollo profesional para las autoridades D7. Algunas autoridades no cumplen con los perfiles idóneos para ocupar sus cargos.
OPORTUNIDADES O1. Autonomía institucional. O2. Proyección internacional de la institución. O3. Competitividad. O4. Exigencia de mejora en la Educación Superior por parte de CEAACES.	ESTRATEGIAS FO Contar con las mejores Autoridades Administrativas y Académicas ya que se cuenta con RMU atractivas y prestigio institucional, y de esta manera impulsar aún más la proyección internacional.	ESTRATEGIAS DO Generar adecuados procesos de selección, evaluación, capacitación y gestión en las autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato, utilizando responsablemente la autonomía que posee la Institución.	
AMENAZAS A1. Cambio en las normativas legales de nuestro país. A2. Reducción de la asignación presupuestaria a la institución. A3. Cambios frecuentes en los indicadores de evaluación y acreditación establecidos por el CEAACES. A4. Competitividad en las Instituciones de Educación Superior.	ESTRATEGIAS FA Impulsar el desarrollo del Talento Humano a nombramiento para establecer equipos de trabajo sólidos y estar preparados a los cambios en normativas legales y a los indicadores de Evaluación y Acreditación del CEAACES.	ESTRATEGIAS DA Implementar un manual de puestos para cargos, para contar con personal apto para sus puestos y de esta manera estar preparados y saber enfrentar los indicadores de evaluación y acreditación Institucional establecidos por el CEAACES.	

Elaborador por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

FASE 2: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Al ser una institución pública nos regimos por las normativas emitidas por el Ministerio de Trabajo, misma que establece un diccionario de competencias con un total de 34 técnicas y 8 conductuales, cada una con su respectivo nivel y comportamiento observable.

Al ser un modelo de gestión por competencias para las autoridades de las unidades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato hemos seleccionado 16 competencias técnicas y 6 competencias conductuales, y optando solamente los niveles alto; esta selección de competencias se las hizo con un análisis de cada una de ellos, considerando a las que han sido seleccionadas las de mayor relevancia e importancia para los cargos directivos de la Universidad Técnica de Ambato, solamente con los niveles altos, estas competencias y el nivel se debe a la responsabilidad y el esfuerzo que tiene el ocupar un cargo directivo dentro de la institución.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Tabla N° 50 Diccionario de Competencias Técnicas

COMPETENCIAS TÉCNICAS				
No	Denominación de la Competencia	Definición	Nive I	Comportamiento Observable
1	Desarrollo estratégico del Talento Humano	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización.	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
2	Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
3	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/proyecto y establece directrices estratégicas para su aprobación.
4	Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.

5	Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
6	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
7	Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo e inductivo.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles.
8	Habilidad Analítica	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros.	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
9	Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
10	Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
11	Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción.
12	Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
13	Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
14	Diseño de Tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.	Alto	Crea nueva tecnología.
15	Expresión Escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros.
16	Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.

Fuente: Ministerio del Trabajo (2011)

Tabla N° 51 Diccionario de Competencias Conductuales

COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
No.	Denominación de la Competencia	Definición	Nive I	Comportamiento Observable
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
2	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos.	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
5	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
6	Aprendizaje Continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

Fuente: Ministerio del Trabajo (2011)

FASE 3: HABILIDADES GERENCIALES

Es fundamental hablar de habilidades gerenciales, las autoridades de las unidades administrativas y académicas requieren ciertos tipos de habilidades técnicas, conceptuales y humanas para un mejor desempeño dentro de la institución y el cumplimiento de los objetivos de cada una de las dependencias, para ello se determinar

las habilidades gerenciales de mayor relevancia para las autoridades de las unidades administrativas y académicas, en base a las responsabilidades de su cargo.

Tabla N° 52 Habilidades Gerenciales UTA

Habilidades Gerenciales		Descripción
Habilidades Técnicas	Instrucción formal	Formación académica (tercer y cuarto nivel) que se requiere para ocupar un cargo.
	Experiencia profesional	Experiencia laboral y tiempo que se requiere para ocupar un cargo.
	Capacitación o formación adicional	Conocimientos y preparación adicional que se requiere para ocupar un cargo.
Habilidades Conceptuales	Conocimiento del entorno organizacional	Tener conocimientos profundos de la organización.
	Formulación de ideas	Capacidad de aportar con ideas que permitan un mejor desempeño de la dirección y de la institución.
	Inteligencia emocional	Capacidad y habilidad de manejar las emociones propias y ajenas en determinadas situaciones y contextos laborales para obtener resultados positivos.
	Creatividad e Innovación	Capacidad de aportar y poner en ejecución ideas nuevas.
	Resolución de conflictos	Conjunto de conocimientos y habilidades para comprender e intervenir de manera eficaz en un conflicto.
	Manejo de situaciones complejas y toma de decisiones	Capacidad de manejar situaciones que presenten algún tipo de inconveniente y saber tomar las mejores decisiones.
	Delegación	Capacidad de reconocer las capacidades de su personal, para saber delegar responsablemente funciones, considerando que el responsable de la unidad no puede ni debe hacerlo todo.
Habilidades Humanas	Liderazgo	Capacidad que tiene una persona para influir en los demás y tomar decisiones.
	Trabajo en equipo	Lograr las actividades y objetivos planteados con un grupo de personas de la organización, guiándolos y motivándolos constantemente.
	Trabajo bajo presión y manejo de estrés	Saber manejar situaciones en las que se busca resultados rápidos en situaciones delicadas y saber responder sin conflictos a ellos.
	Empatía	Capacidad de percibir lo que otra persona puede sentir.
	Comunicación efectiva	Comunicar un mensaje de manera clara y entendible, además saber escuchar a los demás.
	Relaciones Humanas	Conjunto de interacciones con otras personas internas y externas a la organización.

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

FASE 4: ANÁLISIS DE DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS:



La Universidad Técnica de Ambato cuenta con un manual de descripción y valoración y clasificación de puestos, pero en este manual no se encuentran incluidos los cargos considerados del nivel jerárquico superior, como lo son los directores de las diversas unidades administrativas y académicas, si bien es cierto el Estatuto Universitario especifica en qué casos será requisito el título de tercer nivel y en qué casos el de cuarto nivel, no se especifica el área de conocimiento específico para el cargo, no se establece el tiempo y la especificidad de la experiencia, las competencias técnicas y las competencias conductuales que se requiere, entre otras características importantes que deberían ser señaladas; por tal motivo se propone complementar el manual de puestos ya existente dentro de la Universidad Técnica de Ambato con los cargos directivos, con las respectivas modificaciones en el Estatuto Universitario, para que de esta manera no existan contradicciones en los requisitos de los cargos.

De igual manera el Estatuto Universitario señala en sus artículos 37 y 42 los requisitos para ser designados como Decanos/as y Subdecanos/as de las Facultades de la Universidad Técnica de Ambato respectivamente, pero de igual manera como en el caso de los directores, es importante establecer ciertas características que deben cumplir estos cargos, para realizar un adecuado proceso de selección, es por ello que para este caso no proponemos implementar una ficha en el Manual de Puestos, más bien implementar en el Estatuto Universitarios ciertos requisitos adicionales que deben cumplir estos cargos.

Directores Departamentales:

A continuación presentamos la ficha del manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la Universidad Técnica de Ambato utilizado para el personal administrativo y trabajadores de la institución, y posteriormente analizaremos cada uno de sus 10 componentes.

Tabla N° 53 Formato de ficha de puesto

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO			 Ministerio del Trabajo		
		1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		Clientes Internos: Clientes Externos:		Nivel de Instrucción:			
Denominación del puesto:				Área de Conocimiento:			
Nivel:							
Unidad:							
RMU:							
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
		Tiempo de Experiencia					
		Especificidad de la Experiencia:					
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA					
		Temática específica y conocimientos adicionales					
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS			
				Competencia		Nivel	Comportamiento observable
				10. COMPETENCIAS TÉCNICAS			
				Competencia		Nivel	Comportamiento observable

Elaborado por: Universidad Técnica de Ambato (2014)

Fuente: Universidad Técnica de Ambato (2014)

Análisis de los Componentes de la ficha del Perfil de Puestos:

Analizamos y describimos cada uno de los componentes de la ficha modelo del ítem anterior y al finalizar esta descripción presentamos un ejemplo completo de un perfil de puesto para el cargo de Director de Talento Humano.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

En este componente se establecen 6 ítems que identifican el cargo:

Tabla N° 54 Componente 1 de la ficha

ITEM	DESCRIPCIÓN
Código:	Hace referencia al número/código que tiene cada uno de los cargos de la institución de acuerdo a la unidad administrativa o académica que pertenece.
Denominación del puesto:	El nombre del cargo
Nivel:	Qué nivel tiene el cargo dentro de la Institución
Unidad:	A que unidad administrativa o académica pertenece el cargo
Rol:	Qué rol desempeña de acuerdo a los establecidos por el Ministerio de Trabajo
RMU:	La remuneración mensual unificada a percibir. *

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

- * Es importante señalar que las remuneraciones de estos cargos ya se encuentran establecidas por las normativas legales vigentes de nuestro país, en el estatuto universitario señala las direcciones consideradas de índole académico que se regirán por la LOES y de índole administrativa que se regirán por la LOES. Los cargos de índole administrativo de la Universidad Técnica de Ambato que se rijan por la LOSEP, según (Ministerio de Trabajo, 2015) mediante acuerdo ministerial No. MDT-2015-0226 firmado por el Economista Carlos Marx Carrasco expide los pisos y techos remunerativos, por tal motivo la RMU fijada es de \$ 3.800, mientras que los directores del ámbito académico señala el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior en su artículo 67, párrafo 3 señala que las funciones jerárquicas que se encuentren en el mismo nivel de un Decano o un Subdecano,

y en uso de la autonomía responsable de la universidad se podrá establecer remuneraciones iguales o inferiores por las determinadas para las autoridades ya mencionadas, por tal motivo la RMU para las autoridades de índole académico se estableció mediante Resolución N° 0431-CU-P-2012, del Honorable Consejo Universitario de la institución que sea de \$ 4.000.

2. MISIÓN:

En este componente se establece la misión del cargo, para ello nos servirá como referencia la misión de cada una de las unidades que se encuentra establecido en el Estatuto Universitario.

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Aquí se debe realizar un análisis de quienes son los clientes internos y los clientes externos de cada uno de los cargos de las autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato.

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

En este componente se especifica el grado académico y el área de conocimiento que requiere cada uno de los cargos para las autoridades de direcciones de la institución. Si bien es cierto el Estatuto Universitario manifiesta que para las direcciones de asesoría y apoyo deberán tener un título de tercer nivel, mientras que las agregadores de valor deberán poseer un título de Maestría o de PhD, en la presente propuesta se establece que todos los cargos de directores posean un título de cuarto nivel, ya sea este Maestría o PhD, ya que por la responsabilidad de los cargos y la RMU que perciben es necesario contar con personal altamente preparado académicamente.

El mismo Estatuto Universitario manifiesta que los títulos que requieren los cargos ya sea estos de tercer o cuarto nivel se encuentren en el área de conocimiento que se requiere para cada dirección, pero es importante señalar las áreas de conocimiento específicas que se podría considerar en cada uno de los cargos, se recomienda para ello guiarse por las áreas de conocimiento establecidas por la UNESCO.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Es sumamente importante detallar el tiempo y la especificidad de la experiencia profesional que requiere cada uno de los cargos.

El tiempo de experiencia se propone que sea de 6 años, mientras que en la especificidad deberá ser analizada para cada uno de los cargos de acuerdo a la misión y las actividades que deberá desempeñar en la dirección, ya que el actualmente el Estatuto Universitario no establece este componente.

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

En este componente es importante identificar ciertos conocimientos adicionales que requiere un cargo, que no es necesario que sean para todos, es importante que un Director de Relaciones Nacionales e Internacionales domine el lenguaje universal del inglés, o que un Director de Talento Humano maneje gestión por competencias o administración por procesos.

7. ACTIVIDADES ESENCIALES

Cada funcionario dentro de una organización sea esta pública o privada tiene que conocer las actividades que va a desempeñar, para este componente puede servir de guía lo establecido en el Estatuto Universitario que señala las responsabilidades que tiene cada una de las direcciones.

8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES:

Estos conocimientos adicionales son un complemento a las actividades esenciales detalladas en el componente anterior.



9. COMPETENCIAS TÉCNICAS:

De acuerdo a los componentes 7 y 8 en los que se establecieron las actividades esenciales y conocimientos adicionales se asigna una competencia técnica que está relacionada a esas actividades, con su respectivo nivel y comportamiento observable; para ello nos guiaremos en las competencias técnicas ya establecidas por el Ministerio del Trabajo.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Al igual que las competencias técnicas, de acuerdo a los componentes 7 y 8 en los que se establecieron las actividades esenciales y conocimientos adicionales según cual sea la actividad, se asigna una competencia conductual que está relacionada a esas actividades, con su respectivo nivel y comportamiento observable; de igual manera nos guiaremos por las competencias conductuales establecidas por el Ministerio del Trabajo.

Tabla N° 55 Ficha de puesto de Director de Talento Humano

		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO		 Ministerio del Trabajo		
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	0.04.01.03.02.04	C.I.: Rector, Vicerrectores, Directores, Decanos, Subdecanos, Coordinadores, Docentes, Personal de Talento Humano, Personal Administrativo y Trabajadores. C.E. Ministerio de Trabajo, Ministerio de Finanzas, CEAACES, Contraloría General del Estado, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Entidades Públicas y Privadas.		Nivel de Instrucción:	Maestría o PhD.	
Denominación del puesto:	Director de Talento Humano			Área de Conocimiento: Administración, Talento Humano, Psicología Industrial		
Nivel:	Directivo					
Unidad:	Dirección de Talento Humano					
Rol:	Dirección de Unidad					
RMU:	\$ 3.800					
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Propender al desarrollo del talento humano como factor clave de éxito de la organización y gestión institucional, con altos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad para coadyuvar en el logro de la misión de la gestión Institucional.		Tiempo de Experiencia	6 años			
		Especificidad de la Experiencia:	Administración de Talento Humano, Legislación Laboral y Administrativa, Normativas que rigen a las Universidades, Planificación Estratégica.			
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA				
		Temática específica y conocimientos adicionales				
		Gestión por Competencias – Administración por procesos				
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Asesorar, organizar y ejecutar los diversos subsistemas de la Gestión del Talento Humano en la Universidad Técnica de Ambato.		Asesorar, organizar y ejecutar los diversos subsistemas de la Gestión del Talento Humano en la UTA.		Competencia	Nivel	Comportamiento observable Realiza una proyección de posibles necesidades de rrhh considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
				Desarrollo estratégico del Talento Humano	Alto	
Elaborar manuales, procedimientos, reglamentos, instructivos y demás normas que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la dirección e institucionales.		LOES, LOSEP, Código de trabajo, Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, Reglamento de la UTA.		10. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
				Competencia	Nivel	Comportamiento observable Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
				Aprendizaje Continuo	Alto	

Elaborador por: Guarnizo (2017) **Fuente:** Investigación de campo – Universidad Técnica de Ambato - Ministerio de Trabajo

Decano y Subdecanos:

De acuerdo a lo establecido en el Estatuto Universitario los Decanos y Subdecanos para ser designados como tales deberán cumplir los requisitos señalados en el Estatuto de la Universidad Técnica de Ambato en su artículos 37 y 42 respectivamente, que señala para ambos casos:

Tabla N° 56 Requisitos Decanos y Subdecanos

a.	Estar en goce de los derechos de participación.
b.	Tener título profesional y grado académico de maestría o doctor según lo establecido en el Art. 121 de la Ley Orgánica de Educación Superior.
c.	Haber realizado o publicado obras de relevancia o artículos indexados en su campo de especialidad, en los últimos cinco años.
d.	Acreditar experiencia docente de al menos cinco años, en calidad de profesor/a universitario titular.

Fuente: Universidad Técnica de Ambato, (2013)

Pero es importante que además de estos requisitos señalados en el Estatuto Universitario se establezcan:

- Título de tercer nivel, maestría o doctor, afín a las áreas de conocimiento de las carreras que oferta la Facultad.
- Las competencias técnicas y conductuales que requiere cada uno de los Decanos y Subdecanos de las facultades de la Universidad Técnica de Ambato.
- Determinar el número de obras de relevancia o artículos indexados en su campo de especialidad publicados.
- Respetar todos los requisitos establecidos en el estatuto.

La misión de los Decanos/as y Subdecanos/as son de acuerdo al Estatuto Universitario son los siguientes:

Para Decanos/as según Universidad Técnica de Ambato, (2013) señala: Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar acciones relacionadas con la especialidad y objetivos de la facultad de su competencia en acciones académicas y administrativas, fomentando procesos permanentes de innovación académica, investigación y

vinculación con la sociedad, acordes con las políticas, misión y objetivos institucionales.

Para Subdecanos/as según (Universidad Técnica de Ambato (2013) señala: Gestionar (planificar, coordinar, dirigir y evaluar) las actividades académicas de investigación y vinculación con la sociedad de la Facultad, en concordancia con los modelos: educativo, pedagógico, curricular, didáctico y de evaluación; y la reglamentación universitaria, coordinar las actividades de las carreras.

Atribuciones y Responsabilidades:

Los Decanos/as y Subdecanos/as de las diez facultades de la Universidad Técnica de Ambato tendrán las atribuciones y responsabilidades plasmadas en los artículos 39 y 44 del Estatuto Universitario vigente.

RMU: Mediante decreto ejecutivo N° 135, firmado el 01 de septiembre de 2017 por el Licenciado Lenin Moreno, Presidente Constitucional de la República del Ecuador decreta “Las Normas de Optimización y Austeridad del Gasto Público”, por tal motivo mediante resolución N° 3138-CU-P-2017, de fecha 30 de octubre de 2017, suscrito por el Dr. Galo Naranjo López, Presidente del Honorable Consejo Universitario de la Universidad Técnica de Ambato, resuelve fijar las nuevas RMU para los Decanos y Subdecanos de la institución.

Con las propuestas y cambios planteados en los requisitos para los cargos directivos, Decanos y Subdecanos es necesario realizar también las respectivas modificaciones en el Estatuto Universitario.

FASE 5: ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

En esta fase diseñaremos estrategias y actividades que permitan mejorar la gestión de las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para ello serán útil las estrategias cruzadas que se elaboró en la matriz FODA que elaboramos en la Fase I.

Tabla N° 57 Matriz de estrategias y actividades Decanos y Subdecanos

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Implementar adecuados procesos de selección e inducción en las autoridades de las unidades administrativas y académicas	Diseñar un manual de descripción, valoración y clasificación de puestos, para los cargos directivos.
	Ejecutar las respectivas modificaciones en el Estatuto Universitario en los requerimientos para ser designado como Decano y Subdecano.
	Seleccionar a las autoridades administrativas y académicas a través de un proceso de selección donde se evalúe el perfil, las competencias y las habilidades requeridas para el cargo.
	Diseñar y ejecutar procesos de inducción para las autoridades designadas por el señor Rector.
Diseñar y ejecutar procesos de evaluación del desempeño para las autoridades de las unidades administrativas y académicas	Establecer los objetivos a cumplir por las autoridades de las unidades administrativas y académicas.
	Evaluar el desempeño y cumplimiento de los objetivos con el método de 360° a los cargos directivos de manera anual.
	Evaluar el desempeño y cumplimiento de los objetivos con el método de 360° a los Decanos y Subdecanos de manera semestral.
Desarrollar el talento humano de la institución a través de la gestión administrativa de las autoridades de las unidades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato	Analizar las necesidades de cada unidad administrativa y académicas para que las autoridades de cada dependencia diseñen programas de capacitación para su
	Impulsar a través de las autoridades administrativas y académicas un mejor clima laboral.
	Impulsar el desarrollo personal y profesional de todos los funcionarios de la institución por medio de la capacitación, delegación y libertad en la toma de decisiones siempre y cuando este lo tome con la mayor responsabilidad del caso.
Implementar procesos de capacitación para las autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Institución	Analizar las fortalezas y las debilidades que posee cada uno de las autoridades de las unidades administrativas y académicas.
	Impulsar el desarrollo constante de competencias y habilidades gerenciales de las autoridades administrativas y académicas.
	Diseñar programas de capacitación y desarrollo para las autoridades de las unidades administrativas y académicas.

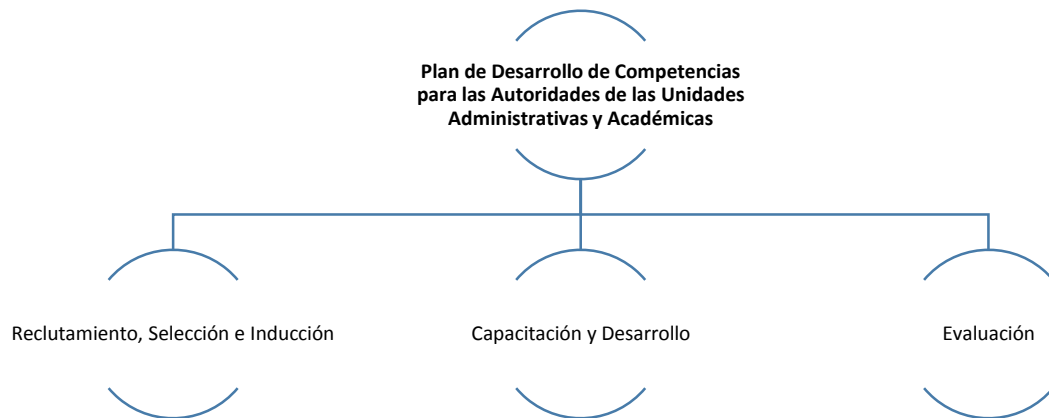
Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

FASE 6: PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Para el plan de desarrollo de competencias para las autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato usaremos como estructura las 3 primeras Estrategias diseñadas en la Fase V.

Gráfico N° 35 Plan de Desarrollo de Competencias



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de Campo

Reclutamiento, Selección e Inducción:

El Estatuto Universitario en su artículo 28. Atribuciones y responsabilidades del Rector en su literal aa. Señala que el Rector podrá designar a:

- Decanos/as y Subdecanos/a de las Facultades de la institución.
- Directores/as departamentales.
- Directores/as de los Centros.
- Procurador/a General de la Institución.
- Secretario/a General de la Institución.

Esta competencia se considera correcta y deberá continuar así, pero en es necesario que exista un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal. Cuando exista una vacante de un cargo directivo de unidades administrativas se considera importante realizar una convocatoria a nivel nacional a través de la página

web institucional, ya que al tener remuneraciones altamente competitivas será llamativo para la sociedad.

Posteriormente los procesos de selección deben ser a través de la revisión la hoja de vida, que cumplan el perfil requerido para los cargos y que se realice una entrevista por parte del Rector y los Vicerrectores, evaluado competencias y habilidades, y así el señor Rector designe esta autoridad.

Para los cargos de gestión académica incluidos los Decanos y Subdecanos es importante analizar varios perfiles dentro del personal académico titular de la Universidad, que cumplan los requisitos y realizar una entrevista, para que de esta manera sea designado.

Es importante que para todas estas autoridades de gestión académica y administrativa se programe un mes de horas de inducción para que conozcan las responsabilidades, la misión, los objetivos y los colabores de la dependencia.

Tabla N° 58 Reclutamiento, Selección e Inducción

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN				
FASES	AUTORIDADES DE ÍNDOLE ADMINISTRATIVO	AUTORIDADES DE ÍNDOLE ACADÉMICO		
	Directores	Decanos	Subdecanos	Directores
Reclutamiento	Interno - Externo (publicación página web)	Interno (una base de personal docente titular de la institución)		
Selección	Revisión y análisis de hojas de vida			
	Entrevista por parte del Rector, Vicerrectores y Director de Talento Humano para conocer las competencias técnicas - conductuales - habilidades gerenciales			
	Decisión final de designación en cumplimiento del Estatuto Universitario será Responsabilidad del señor Rector			
Inducción	Inducción de un mes a través de la Dirección de Talento Humano	Inducción de 3 semanas a través de la Dirección de Talento Humano y un Docente Titular de la Facultad delegado por el señor Rector	Inducción de un mes a través de la Dirección de Talento Humano, y un docente titular delegado por el señor Rector para el caso de Centro de Idiomas y de Cultura Física.	

Elaborado por: Guarnizo (2017)

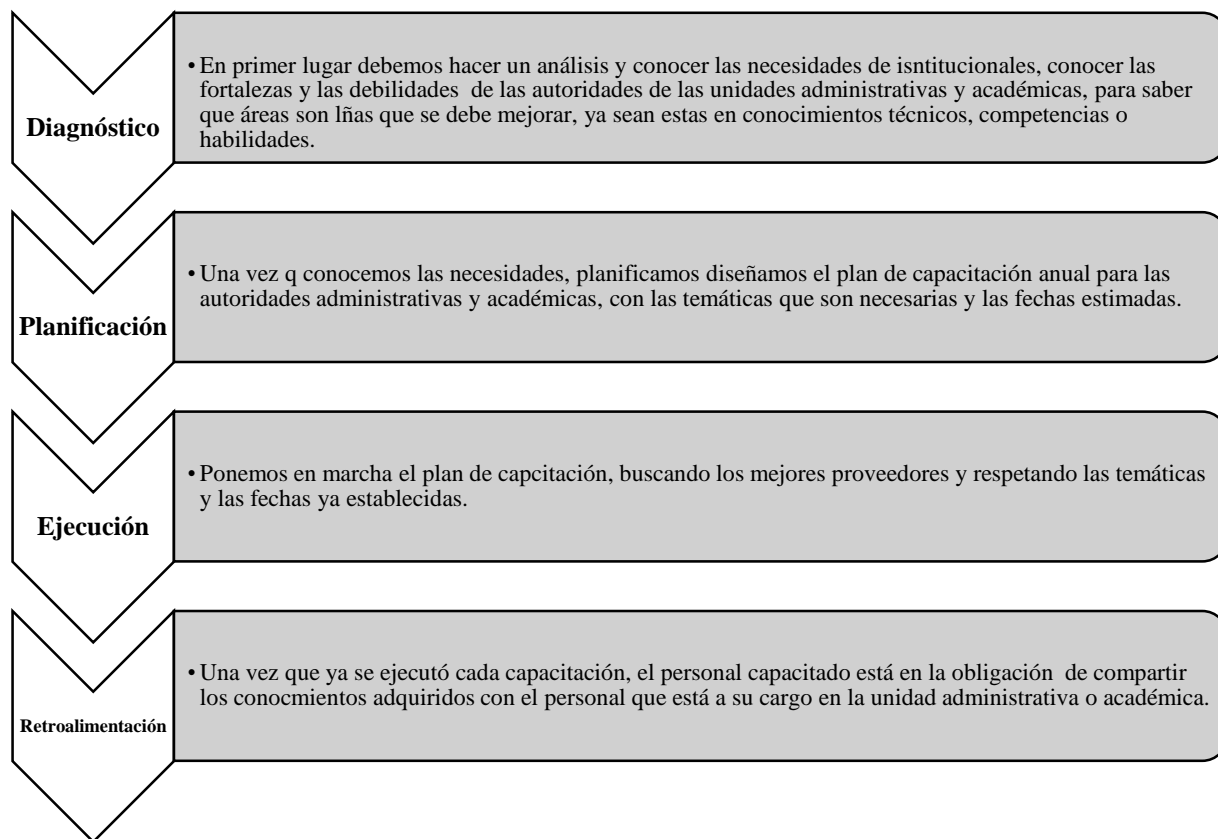
Fuente: Investigación de Campo

Capacitación y Desarrollo:

No existe un plan de capacitación y desarrollo para las autoridades de las diversas unidades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Para ello se propone 4 fases en este ítem:

Gráfico N° 36 Fases de la Capacitación



Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de Campo

El responsable del desarrollo y cumplimiento de estas fases será la Dirección de Talento Humano.

Evaluación:

Si no evaluamos el desempeño, las competencias y las habilidades, y la capacitación brindada, nunca sabremos su desenvolvimiento dentro de su entorno laboral, y no podremos implementar estrategias de mejora tanto para el evaluado y para la institución.

No existen programas establecidos de evaluación para las autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato, por tal motivo es importante diseñarlos y ejecutarlos.

Consideramos importante generar programas y planes de evaluación, para ello se propone una Evaluación de 360° para ser aplicada de manera anual, además se propone que quienes diseñen, planifiquen y lideren su ejecución sea una Comisión de Evaluación, cabe recalcar que quienes conformen esta Comisión no serán los únicos encargados de evaluar, ya que se respetará el esencia de la Evaluación de 360°, pero serán quienes guíen el proceso.

Tabla N° 59 Evaluación 360°

EVALUACIÓN DE 360°			
Características	Autoridades Directivas		Autoridades De Facultad
	De Gestión Administrativa	De Gestión Académica	Decanos/Subdecanos
Descripción	Es una herramienta de gestión de talento humano que evalúa el desempeño y las competencias de un apersonas, a través de él mismo, sus compañeros del mismo nivel, subordinados, autoridades, clientes internos y clientes externos.		
Tiempo	Anual		
Comisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Vicerrector Administrativo - Director de Talento Humano - Representantes del Personal Administrativo - Representante de los Trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Vicerrector Académico - Director de Talento Humano - Representantes del Personal Administrativo - Representante de los Trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Rector o su delegado - Director de Talento Humano - Representante del Personal Docente de la Facultad - Representante del Personal Administrativo de la Facultad - Representante de loa Trabajadores de la Facultad - Representante de los Trabajadores de la Facultad - - Representante de los Estudiantes de la Facultad

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de Campo

FASE 7: SOCIALIZACIÓN Y EJECUCIÓN

Socialización:

Diseñada todas las fases anteriores es sumamente importante que todos los involucrados en el modelo de gestión por competencias conozcan cada una de las fases que lo integran a través de una reunión presencial.

Aquí se detallará y se explicará minuciosamente cada una de las fases, y se resolverá preguntas que tengas todos los involucrados, además se podrá incluir observaciones y propuesta que permitan al modelo de gestión por competencias ser cada vez más perfectible. Esta socialización la encabezará las máximas autoridades de la Universidad Técnica de Ambato con la Dirección de Talento Humano.

Posteriormente es necesario su aprobación por el máximo organismo colegiado de la institución, para que sea ejecutado.

Ejecución:

Una vez aprobado por el máximo organismo colegiado de la institución deberá ser ejecutado, el responsable será la Dirección de Talento Humano, se deberá respetar cada una de las fases.

FASE 8: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Todo proceso dentro de una organización debe tener un adecuado seguimiento, control y una evaluación, de esta manera podemos conocer si está se está ejecutando de una manera adecuada y si se está cumpliendo los objetivos y las fases de dicho proceso.

En el modelo de gestión por competencias para las autoridades de las unidades administrativas y académicas, de igual manera deberá tener un seguimiento constante de cada una de las fases, que estará bajo la responsabilidad de la Dirección de Talento Humano a través

Una vez que finalicen las fases es necesario evaluar todo el proceso, para conocer si se cumplió con todo y realizar mejores en caso de ser necesarias, el seguimiento que se realizó en cada una de las fases servirá para mejorar el modelo, además se sugiere que el modelo sea evaluado al menos una vez al año.

Para esta evaluación se diseña una matriz de evaluación, en la que participarán los involucrados, y posteriormente con los resultados obtenidos se mantendrá una reunión con las máximas autoridades de la institución para analizar y conocer lo que no se está cumpliendo, establecer correctivo y proponer mejoras en el modelo de gestión por competencias para las autoridades administrativas y académicas.

Herramientas a usar:

Se diseña una matriz de seguimiento y evaluación del modelo de gestión por competencias de las autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato, que mediante una escala de Likert se califica el cumplimiento de cada una de las fases del modelo, permitiendo además plantear conclusiones y recomendaciones, la matriz se plantea a continuación:

MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla N° 60 Matriz de seguimiento y evaluación

	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO				
	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO				
	MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS				
Responsable:		Cargo:		Período:	
FASES	CUMPLIMIENTO				
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNA VEZ	CASI NUNCA	NUNCA
FASE I					
FASE II					
FASE III					
FASE IV					
FASE V					
FASE VI					
FASE VII					
FASE VIII					
TOTAL					
CONCLUSIONES:					
RECOMENDACIONES:					
FIRMA DEL RESPONSABLE DE EVALUAR:					

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

6.8 Administración

6.8.1 Recursos

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación se ha necesitado los siguientes recursos:

Tabla N° 61 Recursos

Institución	Recursos	Descripción
Universidad Técnica de Ambato	Recursos Humanos	Walter Javier Guarnizo Ponce - Investigador
	Recursos Físicos	Universidad Técnica de Ambato (todos los campus)
	Recursos Materiales / Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas nuevas y reciclables - Fotocopias - Cuaderno - Carpetas - Esferográficos - Libros - Ordenador - USB - Impresora - Internet

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

Recursos Financieros:

Tabla N° 62 Recursos Financieros

PRESUPUESTOS EN RECURSOS MATERIALES / TECNOLÓGICOS			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Hojas A4 (3 resmas de hojas)	3	\$ 4,00	\$ 12,00
Hojas reciclables (200 hojas)	200	\$ 0,00	\$ 0,00
Fotocopias	600	\$ 0,01	\$ 6,00
Cuaderno de 100 hojas	1	\$ 1,25	\$ 1,25
Carpetas	4	\$ 0,25	\$ 1,00
Esferográficos	5	\$ 0,35	\$ 1,75
Libros	Uso de la biblioteca	\$ 0,00	\$ 0,00
Ordenador	Uso de ordenador personal	\$ 0,00	\$ 0,00
USB	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Cartuchos de impresora	2	\$ 25,00	\$ 50,00
Internet	Conexión inalámbrica de la Institución	\$ 0,00	\$ 0,00
Subtotal			\$ 82,00

PRESUPUESTO EN OTROS GASTOS	
Detalle	Costo Total
Transporte (Gasolina para movilización en auto propio)	\$ 30,00
Imprevistos	\$ 30,00
Subtotal	\$ 60,00

PRESUPUESTO TOTAL	
Detalle	Subtotal
Recursos Materiales / Tecnológicos	\$ 82,00
Otros Gastos	\$ 60,00
Total	\$ 142,00

Elaborado por: Guarnizo (2017)

Fuente: Investigación de campo

El total de gastos para la presente investigación es de \$ 142,00

6.9 Previsión de la Evaluación

Tabla N° 63 Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quién solicita evaluar?	Las máximas autoridades de la Institución, Dr. Galo Naranjo, Rector, Dra. Adriana Reinoso, Vicerrectora Académica e Ing. Jorge León, Vicerrector Administrativo.
¿Para qué evaluar?	Para evidenciar la que las actividades planteadas se están desarrollando con éxito y eficacia.
¿Qué evaluar?	Las actividades planteadas en la propuesta del proyecto.
¿De qué personas?	Autoridades académicas y administrativas y responsables de su ejecución.
¿Cómo evaluar?	Con análisis meticulosos en cada una de las actividades planteadas.
¿Quién evalúa?	Javier Guarnizo Ponce
¿Cuándo evaluar?	Durante y después de la ejecución de las actividades planteadas.
¿Dónde evaluar?	Universidad Técnica de Ambato

Fuente: Investigación de campo

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (2012). *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*. Madrid: ESIC.
- Alles, M. (2008). *Selección por Competencias*. Ciudad de México: Granica S.A.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de Competencias*. Ciudad de México: Granica S.A.
- Alles, M. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Ciudad de México: Granica S.A.
- Aroca, M. (2014). *Las Habilidades Directivas y su Incidencia en el Desarrollo Empresarial de la Empresa de Calzado Gamos*. Ambato.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de Destrezas, Competencias y Actitudes*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Asociación de Gestión Humana de Ecuador, (. (2014). *Creating people advantage*. Quito.
- Bennis, W. (2012). *Desarrollo organizacional ; su naturaleza, sus orígenes y perspectivas* . Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- Blake, R., y Mouton, J. (2012). *Definiciones de Desarrollo Organizacional hechas por los expertos*. Reddin Consultants.
- Buchanam, D. (2014). *Manual del Director de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Ernst y Young.
- Buchele, R. (2014). *Management of Business and Public Organizations*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Carcamo, M. (2008). *Las Relaciones Humanas y la Administración del Personal*. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.
- Chiang, M., Martín, M., y Núñez , A. (2014). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B Servicios Editoriales.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (pág. 3). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Codina, A. (2015). *¿Qué hacen los directivos y qué habilidades requieren para trabajar efectivamente?* La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana).

- Covey, S. (2014). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós Plural.
- Cuesta, U. (2012). *Planificación Estratégica y Creatividad*. Madrid: ESIC Editorial.
- Dirube, J. (2012). *Un Modelo de Gestión por Competencias: Lecciones aprendidas*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Doyle, A. (2017). What Are the Hard Skills Employers Seek? . *The Balance*.
- Faizal, E., y Alvarez, F. (2013). Gerencia de hospitales en instituciones de salud. Bogotá: ECOE Ediciones.
- García, O., y Becerril, M. (2015). Importancia de las Habilidades Gerenciales y su estudio para el Buen Desarrollo Organizacional. *Milenio*.
- Gonzalez, M. (2016). *Habilidades Directivas*. Málaga: Antquera.
- Greiner, L. (2015). *Poder y desarrollo organizacional : la movilización del poder para implantar el cambio*. Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Guarnizo, J. (2017). Ambato: UTA.
- Humano, D. d. (2017). *Información de la Universidad Técnica de Ambato*. Ambato.
- Ibarra, J. (2014). *Planificación Estratégica: reflexiones de un consultor para un gerente*. Santafé de Bogotá: Legis.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Uninorte*.
- Juarez, S. (2012). Clima Organizacional y satisfacción Laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano*, 9.
- León, C. (2015). *Gestión Empresarial*. Chiclayo: Departamento de Ciencias Empresariales - USAT.
- Llerena, R., y Gabriela, P. (2015). Comportamiento del Talento Humano en las Instituciones Educativas en el Ecuador. *Redalyc*.
- Martínez, Á. (2014). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Calidad*, 43 .
- Martínez, H. (2013). The approach for competences from the perspective of the human development. Basic aspects and curricular design. *UNIFE*.
- Mertens, L. (2015). *Desarrollo y Evaluación de Competencias en Educación Superior*. Madrid: NARCEA.

- Ministerio del Trabajo, (. (2011). *Diccionario de Competencias*. Quito.
- Pereda, F., y López-Guzman, T. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *OmniaScience*.
- Raineri, A. (2014). Habilidades Gerenciales: Análisis de una Muestra de Administradores de Chile. *Revista Abante*, 213.
- Ramírez, J. (2012). *Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de educación superior*. San José: CECAP.
- Reinoso, G. (2015). *Gestión por Competencias de Talento Humano y la Calidad de Servicio en el Departamento de Enfermería del Hospital Básico Píllaro*. Ambato.
- Reyes, A. (2014). *Administración Moderna*. Ciudad de México: Limusa Noriega.
- Rodríguez, J. C. (2014). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Saracho, J. (2015). *Un Modelo General de Gestión por Competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Saracho, J. M. (2015). *Un modelo general de Gestión por Competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Terry, W. (2014). *Manual del Empowerment*. Madrid: Gestión 2000.
- Ulrich, D., y Pouty, J. (2015). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.
- Universidad Técnica de Ambato. (2014). *Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos*.
- Villardón, L. (2016). Evaluación del aprendizaje para promover el desarrollo de competencias. *Educatio siglo XXI*, 57 - 76.

SITIOS WEB:

- De Leew, R. (2014). *European Trade Union Confederation (ETUC)*. Obtenido de <https://www.etuc.org/>
- Nunes, P. (26 de Agosto de 2012). *Gestión y Economía*. Obtenido de <http://old.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/habsocialeshumanas.htm>

Obed, D., y Úbeda, A. (18 de 08 de 2015). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos: Consultoría y Asesoría Filosófica*. Obtenido de <http://obeddelfin.blogspot.com/2015/08/planificacion-estrategica-de-recursos.html>

Schein, E. (January de 1978). *Research Gate*. Obtenido de Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs: https://www.researchgate.net/publication/242483653_Career_Dynamics_Matching_Individual_and_Organizational_Needs

Universidad Técnica de Ambato, (2017). Obtenido de <http://www.uta.edu.ec/v3.2/uta/gestion.html>

NORMATIVAS LEGALES:

Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito: Registro Oficial.

Ministerio de Trabajo, M. (2015). *Acuerdo Ministerial N/ MDT-2015-0226: Escala de Remuneraciones mensuales unificadas de las y los Servidores bajo el Régimen de la LOSEP de las Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas*. Quito.

Ministerio del Trabajo. (2014). *Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación*. Quito: Registro Oficial.

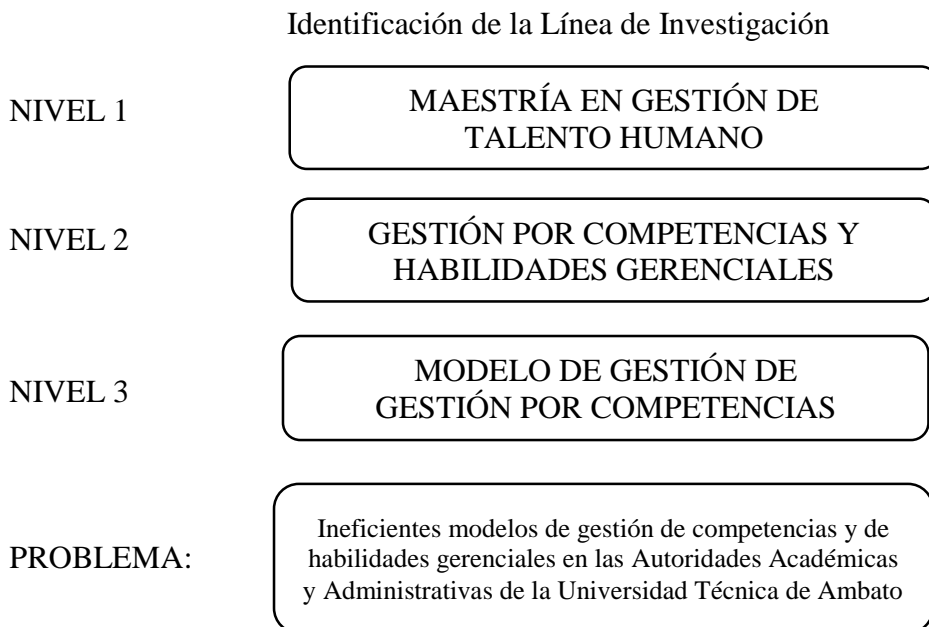
SENPLADES. (2013). *PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR*. Quito.

Universidad Técnica de Ambato. (2013). *Estatuto Universitario*. Ambato: Honorable Consejo Universitario.

ANEXOS

Anexo N° 01

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



Problemas detectados:

- Deficiente manejo de habilidades gerenciales y competencias en las autoridades académicas y administrativas
- Desconocimiento del desempeño laboral de las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- Incumplimiento de objetivos de los procesos académicos y administrativos de la Universidad Técnica de Ambato.
- Insatisfacción de funcionarios por el rendimiento y desempeño de su jefe inmediato.
- Deficiente programas de desarrollo en las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Con el problema detectado, el objetivo es la implementación de un modelo de gestión por competencias que permita mejorar las habilidades gerenciales de las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Anexo N° 02

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Las Habilidades Gerenciales como eje fundamental en la Gestión del Talento Humano en las Instituciones de Educación Superior

**Encuesta dirigida al Personal Administrativo y Trabajadores de la Universidad
Técnica De Ambato**

Objetivo: Recoger información de las Autoridades Académicas y Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato para identificar sus principales Habilidades Gerenciales en la Gestión del Talento Humano.

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y escoja la opción (sola una) que considere la más conveniente según su criterio marcando con una X.

En la presente encuesta se considera como Autoridades a los Directores Departamentales, Decanos y Subdecanos de la Institución, ¿a qué tipo de Autoridad va a evaluar?

Director/a departamental () Decano () Subdecano ()

Su respuesta es muy importante para alcanzar nuestro objetivo.

1. ¿Considera usted que las Autoridades de la Institución son designados mediante un adecuado proceso de selección, valorando sus competencias?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

2. ¿Existe la apertura e interés de la Autoridad de su área de trabajo para su desarrollo y crecimiento profesional y/o capacitación?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

3. Cuando existe un conflicto, ¿cree usted que la Autoridad de su área de trabajo posee creatividad para plantear alternativas de solución?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

4. ¿Considera usted que la Autoridad de su área de trabajo mantiene una comunicación asertiva con su equipo de trabajo?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

5. ¿En alguna ocasión ha existido algún tipo de maltrato verbal por parte de la Autoridad de su área de trabajo hacia su persona o algún compañero de su dependencia?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

6. ¿Qué tipo de liderazgo considera usted que posee la Autoridad de su área de trabajo?

Laissez-faire (dejar hacer) () Autocrático () Democrático () Carismático ()

7. ¿Qué tipo de motivación recibe usted por parte de la Autoridad de su área de trabajo?

Reconocimiento por logros () Participación y delegación ()
Capacitación () Trato justo () Otros ().....

8. ¿Cree usted que por medio de la Gestión de la Autoridad de su área de trabajo, se cumplen los objetivos de su dependencia e institucionales?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

9. ¿Cada qué plazo considera importante evaluar el desempeño de los Autoridades de la Institución?

Anual () Semestral () Trimestral () Nunca ()

10. ¿Cuándo usted tiene una inquietud o inconveniente laboral, a quién acude para solucionarlo?

Autoridad de su área de trabajo () Un compañero del área de trabajo ()
A ninguno () Otro ().....

11. ¿Considera usted que la Autoridad de su área de trabajo posee las condiciones y la capacidad para manejar situaciones complejas?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

12. ¿Considera usted que la Autoridad de su área de trabajo maneja adecuadamente el trabajo bajo presión?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

13. Considera usted que el desempeño laboral de la Autoridad de su área de trabajo es:

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

14. ¿La Autoridad de su área de trabajo lo involucra y considera sus ideas y opiniones para la elaboración del Plan Operativo Anual?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

Gracias por su gentil atención

Anexo N° 03

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Las Habilidades Gerenciales como eje fundamental en la Gestión del Talento Humano en las Instituciones de Educación Superior

Encuesta dirigida al Personal Académico de la Universidad Técnica De Ambato

Objetivo: Recoger información de las Autoridades Académicas y Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato para identificar sus principales Habilidades Gerenciales en la Gestión del Talento Humano.

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y escoja la opción (sola una) que considere la más conveniente según su criterio marcando con una X.

En la presente encuesta usted va a evaluar a: Decano/a () Subdecano/a ()
Facultad:

Su respuesta es muy importante para alcanzar nuestro objetivo.

- 1. ¿Considera usted que las autoridades de su Facultad poseen el conocimiento y la experticia adecuada para ejercer sus funciones?**

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

- 2. ¿Considera usted que los Decanos/Subdecanos de la Institución son designados mediante un adecuado proceso de selección?**

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

3. Cuando existe un conflicto, ¿cree usted que las Autoridades de su facultad posee creatividad para plantear alternativas de solución?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

4. ¿Considera usted que las Autoridades de su facultad mantienen una comunicación asertiva con el personal docente?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

5. ¿En alguna ocasión ha existido algún tipo de maltrato verbal por parte de las Autoridades de su facultad hacia su persona o algún compañero de su dependencia?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

6. ¿Qué tipo de liderazgo considera usted que poseen las Autoridades de su facultad?

Laissez-faire (dejar hacer) () Autocrático () Democrático () Carismático ()

7. ¿Cada qué plazo considera importante evaluar el desempeño de los Decanos y Subdecanos de la Institución?

Anual () Semestral () Trimestral () Nunca ()

8. ¿Cree usted que las Autoridades de su facultad realizan un adecuado programa de capacitación al personal docente?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

9. ¿Considera usted que las Autoridades de su facultad poseen las condiciones y la capacidad para manejar situaciones complejas?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

10. Considera usted que el desempeño laboral de las Autoridades de su facultad es:

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

11. ¿Qué tipo de habilidades cree usted que se deberían fortalecer en las Autoridades de su facultad?

Habilidades Técnicas () Habilidades Conceptuales () Habilidades Humanas ()

12. ¿Las Autoridades de su facultad lo involucran y consideran sus ideas y opiniones para la elaboración del Plan Operativo Anual?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

Gracias por su gentil atención