

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.894>

Desempeño Laboral del Capital Humano en las Universidades de la Ciudad de Cuenca

Labor Performance of the Human Capital in the Universities of the City of Cuenca

Daisy Beatriz Quito-Matute

dquito@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-2044-9070>

Mariory Priscila Orbe-Guaraca

mporbeg@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-4239-5675>

Raúl Adrián Ortiz-González

inarvaez@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-7437-9880>

Moisés Marcelo Matovelle-Romo

mmatoveller@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-6260-6644>

Recibido: 20 de mayo de 2020

Revisado: 15 de junio de 2020

Aprobado: 30 de julio de 2020

Publicado: 15 de agosto de 2020

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

RESUMEN

El objetivo de investigación se basó en analizar el desempeño Laboral del Capital Humano en las Universidades de la Ciudad de Cuenca – Ecuador. Se realizó desde una perspectiva descriptiva con diseño no experimental transversal. El 42.91% de los encuestados coinciden que a veces cuentan con todos los recursos, insumos, equipos, así como también con una infraestructura adecuada para desarrollar sus actividades diarias. El 61% del personal encuestados no perciben que sus instituciones estén brindando la atención adecuada en este tema como su prioridad, argumentando que no se consideran identificados con los objetivos y metas institucionales dadas. Es muy importante que el personal esté capacitado lo que se debe aprovechar en la actualidad, gracias a los beneficios de la tecnología cada día es más fácil poder auto educarse y satisfacer de mejor manera las necesidades de cada puesto de trabajo, así como las exigencias que son impuestas por los superiores.

Descriptor: Gestión educacional; administración de la educación; empresa; salario. (Palabras tomadas del Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

The research objective was based on analyzing the Labor performance of Human Capital in the Universities of the City of Cuenca - Ecuador. It was carried out from a descriptive perspective with a non-experimental cross-sectional design. 42.91% of those surveyed agree that sometimes they have all the resources, supplies, equipment, as well as an adequate infrastructure to carry out their daily activities. 61% of the personnel surveyed do not perceive that their institutions are providing adequate attention in this matter as their priority, arguing that they do not consider themselves identified with the institutional objectives and goals given. It is very important that staff are trained in what should be used today, thanks to the benefits of technology every day it is easier to be able to educate themselves and better meet the needs of each job, as well as the demands that they are imposed by superiors.

Descriptors: Educational management; educational administration; enterprises; wages. (Words taken from the UNESCO Thesaurus).

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador la educación es un derecho que está garantizado por el estado ecuatoriano y reconocido en su constitución, la misma que, es dada por diferentes instituciones educativas, tales como: públicas, privadas y fisco-misionales, exigiendo así altos niveles de calidad en cuanto al servicio educativo mediante la implementación de bajos costos (El Universo, 2018). De esta forma el estado ecuatoriano trabaja constantemente para mejorar el nivel educativo en el área estudiantil de los ecuatorianos para todas las personas que logran acceder a las diferentes casas de estudios, proponiendo nuevos estándares de calidad educativa que ayudarán a orientar, apoyar y monitorear la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo (Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), 2019).

La educación superior en el Ecuador inicia a partir del año de 1836 (Universitario, Ecuador, 2018) y desde entonces ha tenido una evolución y desarrollo en cuanto a su mejoramiento continuo; hasta la fecha se contabiliza un total de sesenta universidades acreditadas a nivel nacional, divididas de la siguiente manera:

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
 Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Tabla 1.

Distribución de Universidades en el país según su financiamiento.

Universidades por su Financiamiento	Cantidad	Región
	14	Costa
Públicas	15	Sierra
	2	Oriente
Públicas que operan en el Ecuador bajo acuerdos y convenios internacionales	2	Sierra
Particulares que reciben asignaciones y rentas del Estado	2	Costa
	6	Sierra
Particulares autofinanciadas	8	Costa
	11	Sierra
TOTAL	60	

Fuente: Consejo Educación Superior, CES (2019).

Actualmente las universidades del país se encuentran constantemente en procesos de evaluación y acreditación, basándose mediante controles formativos para alcanzar la excelencia académica. El análisis que se realiza para acreditar a cada una de las universidades y consecutivamente a las carreras que la conforma en cada institución, se lo realiza siempre en búsqueda de la excelencia académica mediante la implementación de estándares de calidad hacia la educación que se imparte y con ello, alcanzar el objetivo principal hacia el mejoramiento continuo, encaminado a la unificación de los procesos académicos y estándares de calidad educativa. En la provincia del Azuay, en la ciudad de Cuenca, existen cuatro universidades grandes que continuamente están mejorando su calidad y estándares en la enseñanza impartida; Las instituciones de educación superior de esta ciudad han sido clasificadas según su financiamiento estudiantil:

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Tabla 2.

Universidades de la Ciudad de Cuenca y su financiamiento.

Universidad	Financiamiento
Universidad de Cuenca (UDC)	Pública
Universidad Católica de Cuenca (UC)	Particular con asignación de rentas de Estado
Universidad del Azuay (UDA)	Particular con asignación de rentas de Estado
Universidad Politécnica Salesiana (UPS)	Particular con asignación de rentas de Estado

Fuente: Consejo Educación Superior, CES (2019).

En las universidades de la ciudad de Cuenca se puede evidenciar que existe una alta demanda de alumnado a la fecha de esta publicación, ya sea para obtener estudios universitarios en tercer o cuarto nivel y la UDC, por ser la única universidad pública que funciona en Cuenca, no abastece a cubrir la demanda estudiantil, ya que, durante el año 2018 logró cubrir el 51% de la necesidad estudiantil real (El Universo, 2018).

Debido a este incremento ciudadano en cuanto a la búsqueda de una profesión universitaria, las casas de estudios, han visto la necesidad de contratar más personal en todas sus áreas, es decir: docentes, funcionarios, administrativos y empleados en general; generando de esta manera la generación de unidades académicas, nuevos departamentos, áreas de estudios, aulas, espacios de recreación, etc., e invertir en infraestructura civil, TICS y telecomunicaciones entre otras inversiones.

Según (Infoempleo, 2017) al cubrir la demanda estudiantil, las universidades solicitan personal para las nuevas vacantes que se generan, y en ciertas ocasiones se evidencia que el personal elegido no está de acuerdo a su perfil o, su perfil no encaja con la demanda institucional, por lo que, los conocimientos y el profesionalismo que esta

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

persona desea brindar a la institución, no aporta en gran medida sobre el cargo que está disponible y con ello la institución se ve afectada en diferentes áreas como:

1. Retrasos y / o tramites burócratas en los procesos administrativos, ya que, al contar con el personal con sin la capacitación necesaria, los procesos que deben realizar carecen de fluidez.
2. El proceso de enseñanza aprendizaje se ha visto afectado por el continuo retraso en cuanto a las necesidades académicas y administrativas que la institución requiere con el personal nuevo, ya que, al no poseer los conocimientos en cuanto a los procesos y estándares institucionales, el departamento de talento humano debe realizar capacitaciones constantes al personal nuevo y estas deben ser con carácter obligatorio mancomunado con las unidades académicas a la que pertenece.
3. La elevación innecesaria en pago de las nóminas al personal, sin tomar en cuenta el escalafón, años de servicio, trabajo de campo, áreas de trabajo, etc.

Al realizar un mejoramiento sobre la gestión que realiza el departamento de talento humano hacia las diferentes áreas que conforman una casa de estudios superiores, se lo debe realizar mediante la creación de nuevos espacios debidamente estructurados, los cuales deben contar con una planificación inicial, estandarización en sus procesos y aplicar un control de calidad constante ante las nuevas necesidades formativas actuales. Para poder tomar la mejor decisión sobre las vacantes que se crean, se debe utilizar de manera adecuada cada uno de los instrumentos, destrezas y herramientas para la selección de personal, sin dejar de lado el estado de situación económico actual de cada institución, las capacitaciones constantes a todos los empleados, igualdad en cuanto a derechos y obligaciones por las partes interesadas y siempre pensando y fijando objetivos encaminados al mejoramiento continuo y la excelencia académica.

En este sentido, el objetivo de investigación se basó en analizar el desempeño Laboral del Capital Humano en las Universidades de la Ciudad de Cuenca – Ecuador.

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Referencial teórico

La gestión estratégica del talento humano como herramienta innovadora para el avance institucional.

En los últimos años existe un creciente interés por la gestión del talento humano dentro de un elevado número de organizaciones, por lo que, es importante que cada institución, independientemente del ámbito, en el que se desarrolle tenga conocimientos amplios y claros sobre la gestión del talento humano y su administración, aplicándolos de forma acertada a todo el personal y con ello alcanzar los resultados esperados por las diferentes instituciones en el menor tiempo y con los menores costos posibles (Cantos , 2010).

Según Lema (Lema-Guiracocha, et al., 2019) afirman que, la gestión estratégica del talento humano es un proceso que permite una adecuada selección, capacitación, valorización, potencialización y retención de empleados, así como también el de generar una correlación entre el personal a contratar y el personal existente en la organización, enfocándolos adecuadamente para lograr los objetivos institucionales comunes, brindando siempre el mejor producto o servicio para cubrir la demanda, además al buscar las mejores estrategias para comprometer a todos los trabajadores con la organización y las actividades que realiza cotidianamente.

En uno de los conceptos sobre la gestión de talento humano se indica que, las autoridades encargadas del departamento de talento humano deben tener amplios y especiales conocimientos sobre el manejo del personal, así como también de la utilización y desarrollo de instrumentos y destrezas que permitan a la organización contar con el personal adecuado y capacitado, para cubrir uno o más puestos vacantes, y a la vez lograr el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias institucionales en el menor tiempo posible (Lozano-Correa, 2007).

Por otro lado, (Jericó, 2008) considera a la gestión de talento humano como una herramienta indispensable que permite no solo administrar los recursos humanos en la institución, sino que más bien ayuda a que participe activamente el capital humano en las

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

funciones de las organizaciones logrando incrementar las competencias y conocimientos de cada uno de los individuos, convirtiéndose en un activo para la institución, apoyando a la generación de empatía con las labores de la organización y con ello lograr que el personal mejor capacitado y más productivo se mantenga dentro de la organización.

Se considera muy importante a la gestión de talento humano en todas las organizaciones ya que, es un instrumento que mide y administra el desempeño de cada trabajador en las diferentes áreas que componen la institución, teniendo en cuenta que, por medio de la gestión adecuada del talento humano y la inversión de recursos en el desarrollo de sus colaboradores se lograrán muchos beneficios para la institución y con esto, su permanencia en el mercado al aumentar la productividad de la institución (Asesoría, PI, 2018).

Así mismo, (Dolan, 2007) afirman que la gestión de talento humano es el conjunto de procesos y actividades que intervienen activamente en el comportamiento de los trabajadores, haciendo que este se vea influenciado al momento de tomar decisiones importantes por parte de los directivos o cuando se implementen estrategias nuevas para alcanzar los objetivos y metas institucionales. De esta forma se logra una ventaja competitiva en el mercado, donde el capital humano es muy importante para la organización ya que, al aportar con sus conocimientos y habilidades se vuelve un recurso muy importante para todos los sectores.

Luego de validar estos conceptos, el proceso de la gestión de talento humano infunde gran importancia en las organizaciones ya que, con su correcta y completa utilización permite el ahorro de recurso económicos y de tiempo en la contratación de personal nuevo, así como, en su inducción en sus procesos y actividades diarias que la organización le exige. El proceso de la gestión de talento humano se lo podría resumir en seis pasos básicos, pudiendo estos diferir en las organizaciones según sus aspectos, tales como: cultura, ambiental, negocio, tecnología, procesos internos y del sector en el que se desempeñe.

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo



Figura 1. Proceso de Gestión de Talento Humano.
Fuente: Alles (2005).

Se debe tener presente que el proceso de gestión de talento humano es un aspecto relevante dentro de cualquier organización ya que, es por este medio que, las instituciones abren una puerta y permiten el ingreso de nuevo e idóneo capital humano a la organización, utilizando la contratación de personal para cubrir las plazas vacantes. El personal contratado serán los encargados de ayudar a alcanzar el éxito o fracaso de la organización ya que, ellos aportan con sus conocimientos a resolver los problemas presentados, y comprender que la organización, más que un espacio físico, es un conjunto de personas y sus habilidades (Armas-Ortega, et al., 2017).

Se considera muy importante la gestión de talento humano al ser un instrumento que mide y administra el desempeño de cada trabajador en las diferentes áreas que componen la organización, teniendo en cuenta que, por medio de la gestión adecuada del talento humano y la inversión adecuada de recursos al desarrollo profesional de sus colaboradores, se lograrán muchos beneficios para la institución y con esto su

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

permanencia en el mercado, logrando aumentar la productividad de la institución (Asesoría, PI, 2018).

La gestión el talento humano ha evolucionado a través del tiempo, permitiendo ver a los trabajadores con otra óptica, en donde se ha considerado al factor humano muy importante para desarrollar la competitividad de las organizaciones, es por esto que, se debe identificar claramente las necesidades, fuerzas y debilidades internas, y así tomar las decisiones correctas al momento de contratar personal, y que este genere productividad, haciendo de esta forma que la organización se distinga de su competencia y pueda enfrentar todos los obstáculos del futuro (Aguilar-Joyas & Vélez, 2017). Con el transcurso de los años y la evolución que tienen las empresas, el capital humano también ha ido transformándose, aportando el valor real que tienen dentro de las organizaciones y como se adaptan a todos los cambios que se dan, es por eso que, se debe contar con el personal adecuado para generar utilidad a la empresa y su permanencia en la organización (Pardo-Enciso & Porras-Jiménez, 2011).

Con lo antes mencionado, es muy notorio que cada día se dan cambios en el mercado y que todas las instituciones deben estar a la vanguardia para enfrentarlos, el contar con el personal competente, motivado y capaz para proponer ideas positivas para el desarrollo de sus actividades, adaptándose al cambio que la institución requiere. El personal debe estar comprometido y recompensado por parte de sus empleadores y estos deben hacerlos más eficientes mediante un programa de capacitación continua para el mejoramiento de sus habilidades, destrezas y aptitudes, logrando así que el desempeño laboral se eleve fuertemente (Hernández, 2008).

Es por esto que, diariamente todas las organizaciones sufren grandes cambios estructurales por la incorporación de modernas tecnologías, por los gustos y preferencias de los clientes, por el posicionamiento de la empresa en el mercado y por el campo ganado por parte de la competencia, por esta razón las empresas no pueden quedarse como simples observadores y al tomar decisiones para su mejoramiento, estos cambios

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

no modifiquen los principios de la organización, sino que permitan adaptarse, sin bajar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad de los bienes o servicios que se ofrezca.

Debido a esto, la gestión de talento humano ha ido evolucionando y con ello ha generado varios tipos de servicios para el personal humano, los cuales se han ido mejorando en el transcurso del tiempo:

1. Administrativa
2. Gestión
3. Desarrollo
4. Estratégica
5. Por competencias
6. Del conocimiento

La gestión del talento humano que se aplica en la actualidad hacia el personal que labora en la organización, es mediante la distribución del conocimiento, que es la encargada de administrar el capital humano basado precisamente en generar nuevos conocimientos aplicando experiencia para potenciar las aptitudes y actitudes del personal dentro de una organización, y que desencadena en generar un ambiente laboral en que todos los trabajadores pueden desempeñarse de manera adecuada, evidenciando las habilidades que cada individuo posee: mientras más conocimiento tenga el personal de cómo debe hacer su trabajo, la organización tendrá más ventajas competitivas (Palavecino & Figueroa, 2008).

Gestionar adecuadamente los recursos humanos es la clave para alcanzar el éxito o el fracaso de las organizaciones, la mayoría de empresas no prestan atención a esta actividad hasta que se encuentran en crisis o con problemas casi irreparables, las empresas y sobre todo los altos funcionarios deben aplicar la gestión de talento humano enfocándose en el capital humano y que este crezca a la par con la organización, invirtiendo tanto en tiempo y recursos económicos, para que pueda perdurar en el largo plazo con los mejores resultados (Ramírez-Molina et al., 2018).

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

La gestión estratégica del talento humano empleado de forma adecuada en las instituciones, permite contar y contratar a los mejores trabajadores, los mismos que, se convierten en parte esencial para la organización al punto de considerarlos como socios activos, es por esto que se cada vez es más fuerte la motivación que tienen las instituciones para reconocer el esfuerzo y empeño dedicado a la organización por parte de los empleados (Organización Internacional del Trabajo, 2016). Saber motivar adecuadamente es uno de los principales problemas que enfrentan los administradores de talento humano, por este motivo se debe conocer a fondo la empresa y las falencias que tienen los trabajadores y conseguir que el plan de recompensas a usar en la institución sea adecuada y satisfaga a los empleados y a la institución a conseguir sus objetivos y metas (Chiavenato, 2011).

No siempre las compensaciones o recompensas que se brindan a los trabajadores por parte de la organización es de carácter económico, existen varias formas de compensar a los empleados que muestran compromiso con la empresa como son capacitaciones, bonificaciones, planes de salud entre otros y todas las formas de compensación aplicada influyen fuertemente en el comportamiento y desempeño de los empleados, es por esto que la organización debe contar con un plan de recompensas que sean justas y equitativas (Gómez, 2011).

Se debe enfocar con mayor interés el priorizar la retención del talento humano capaz, es decir, los empleados más capaces y eficientes motivados son los que obtienen los mejores resultados, el departamento de talento humano de cada institución está en la obligación de conocer todas las actividades y características de cada organización con el fin de generar una correlación entre el personal a contratar, así también con el personal existente en la empresa y enfocarlos en lograr los objetivos institucionales (García-Fienco & Rovira-Díaz, 2017)

Según (Bravo-Ibarra & Herrera, 2009), indica que es importante saber e identificar los temas y las áreas en las que el personal que labora en las diferentes instituciones

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

necesite capacitarse y formarse, de esta forma encaminar los recursos de capacitación y formación de manera adecuada, logrando potenciar los talentos y habilidades por los que fue contratado el empleado, consiguiendo también que la empresa se distinga en el sector productivo en que opera.

Desempeño Laboral la estrategia para el posicionamiento institucional

Es necesario para las organizaciones y sus gerentes saber si los empleados están trabajando y cumpliendo con sus labores de manera efectiva, para esto deben utilizar un sin número de estrategias para medir el desempeño laboral de todos y cada uno de los colaboradores en las diferentes áreas que componen la organización, las evaluaciones se deben realizar periódicamente, lo que ayudará a tomar decisiones y mejorar el ambiente laboral entre superiores y trabajadores, con el desempeño laboral se puede medir diferentes aspectos como los siguientes: conocimiento del trabajo o puesto, calidad del trabajo, relación con los demás compañeros de trabajo, estabilidad emocional, capacidad de resolver problemas (Robbins & Coulter, 2010).

Según (Morales-Cartaya, 2009), define al desempeño laboral como el rendimiento y la actuación que tiene cada trabajador en el momento de realizar sus funciones y tareas principales inherentes a su puesto de trabajo, es decir es lo que el empleado hace y sabe, tomando en cuenta factores como el tiempo, productividad, disciplina, calidad y si cumple o no con las normas de seguridad para realizar sus actividades diarias, además de las cualidades personales que se requieren y por ende establecer si el empleado es o no idóneo para cubrir determinado puesto (Erazo-Álvarez & Narváez-Zurita, 2020).

El desempeño laboral es definido como el comportamiento que tienen los empleados dentro de una organización el mismo que puede ser medido y calificado para saber el grado de aporte que tienen cada empleado dentro de la institución y esta a su vez debe proporcionar todos los elementos tanto físicos como materiales necesarios para que el

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

proceso de producción se pueda realizar de manera adecuada y cumpliendo los tiempos requeridos (Alles, 2005).

Se debe identificar al desempeño laboral como el sistema para compensar a los trabajadores ya sea con el salario u otras modalidades de reconocimiento, ya que esto crea una alta fidelidad y un elevado grado de satisfacción por parte del trabajador, siempre valorando las competencias laborales como los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes, pero a la vez el saber, el hacer, el ser y el querer (Gómez, et al., 2005).

Existen varios métodos o sistemas para evaluar el desempeño laboral, estos métodos son usados dependiendo de cada organización y sobre todo lo que se necesita averiguar, mejorar, potenciar, eliminar y reducir de un puesto de trabajo, teniendo en cuenta que si se mejora el rendimiento individual de cada trabajador mejorará de forma conjunta el rendimiento de toda la organización, a la vez que se pueden usar uno o más métodos en cada organización, los métodos más usados son:

1. Autoevaluación
2. Evaluación por iguales
3. Evaluación realizada por subordinados
4. Evaluación realizada por los superiores
5. Evaluación de los clientes
6. Evaluación 360°

En la actualidad el método más utilizado en la mayoría de organizaciones es la evaluación 360° ya que embarca evaluaciones a todos los integrantes de la organización, logrando tener un panorama más amplio y real de la situación actual de la institución a su vez que las decisiones y la retroalimentación que se realicen serán lo más justo y efectivo. Luego de las evaluaciones ejecutadas en la organización se podrán evidenciar las diferentes habilidades y competencias que tiene posee cada trabajador, según (Frías, 2008), define a las competencias como los comportamientos, destrezas y habilidades que cada

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

empleado posee y demuestra en la realización de su labor, haciendo énfasis que cada persona es un ser único que agrega valor a la organización, permitiendo a su vez que esta gane mercado y reconocimiento dentro de su competencia ya que el producto o servicio que oferten serán de alta calidad (Carreño-Godoy, et al., 2020).

Las evaluaciones de desempeño laboral se deben realizar de manera continua correcta y justa, para así valorar cada trabajador, tener un grupo de empleados calificados y motivados, logrando ahorrar altos valores en la contratación de nuevos empleados y destinar esos recursos para retener a los activos más valiosos y productivos que estén mejor calificados para responder ante las necesidades y problemas de la organización (Workmeter, 2014).

Es muy importante que los departamentos de talento humano de las diferentes organizaciones sean conscientes de la responsabilidad que tienen dentro de sus actividades que son de administrar capacitar, controlar, evaluar al personal y a la vez que sean los partícipes activos en la diferentes actividades que se realicen con el personal a su cargo, por medio de ellos se podrán tomar las mejores decisiones tanto económicas como sociales, proyectándose siempre al futuro, a mantenerse competitivos y en mejora continua en el sector en el cual se desarrollan activamente (Castillo-Serna, 2009).

METODOLOGÍA

Se realizó desde una perspectiva descriptiva con diseño no experimental transversal (Bernal-Torres, 2010), la población objeto de estudio estuvo conformada por 96 personas que laboran como personal administrativo en cuatro universidades de la ciudad de Cuenca – Ecuador, la información se recopiló mediante cuestionarios empleados vía Google formularios (<https://docs.google.com/forms/>), luego de haber obtenido la información solicitada, se procedió a elaborar gráficos estadísticos en base a los resultados dados, los mismos que fueron preparados mediante el uso de la herramienta ofimática Microsoft Excel versión 2016.

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

RESULTADOS

Los principales resultados obtenidos luego de emplear los instrumentos de investigación, dirigido al personal administrativo que labora en las diferentes universidades de la ciudad de Cuenca, fueron organizados y filtrados de acuerdo a las diferentes áreas que abarca cada una de las preguntas utilizadas en el cuestionario publicado.

Infraestructura y recursos

El 42.91% de los encuestados coinciden que a veces cuentan con todos los recursos, insumos, equipos, así como también con una infraestructura adecuada para desarrollar sus actividades diarias.

El 27.01% de los encuestados expresan que, casi nunca cuentan con todo lo necesario para realizar sus actividades cotidianas, manifestando así la necesidad actual de las instituciones de educación superior en la ciudad de Cuenca.

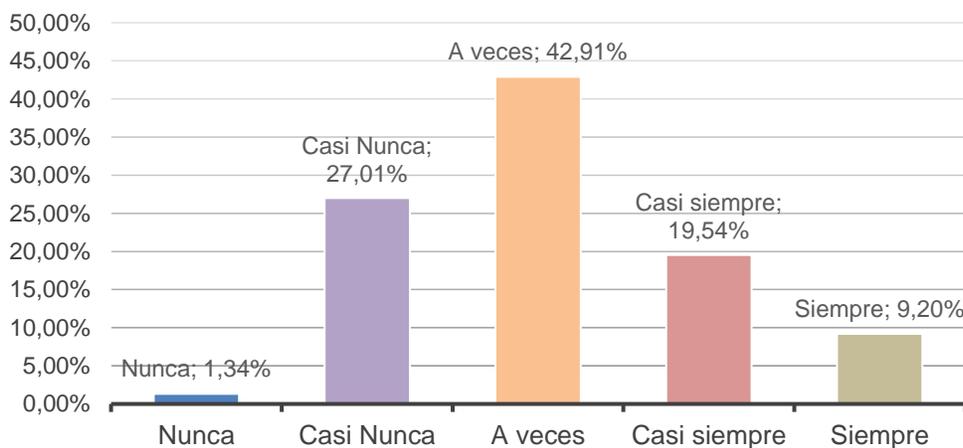


Figura 2. Infraestructura y recursos.

Fuente: Investigación de campo.

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Motivación, capacitación y reconocimiento

Con respecto a la temática en la motivación, capacitación y reconocimiento, que ofrecen las instituciones de educación superior en la ciudad de Cuenca a su personal administrativo, con mención en: planes de capacitación, remuneraciones justas e igualitarias, vacaciones y otros incentivos, se obtuvo como resultado que:

El 61% del personal encuestados no perciben que sus instituciones estén brindando la atención adecuada en este tema como su prioridad, argumentando que no se consideran identificados con los objetivos y metas institucionales dadas.

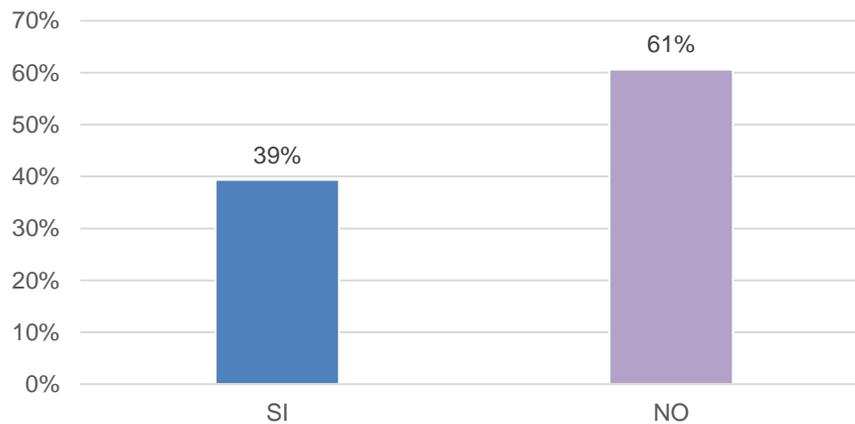


Figura 3. Motivación Laboral.

Fuente: Investigación de campo.

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

El 34% de los funcionarios encuestados reconocen que, casi nunca existen oportunidades para desarrollarse profesionalmente dentro de la institución, seguido por un 26% que consideran que a veces pueden lograrlo.

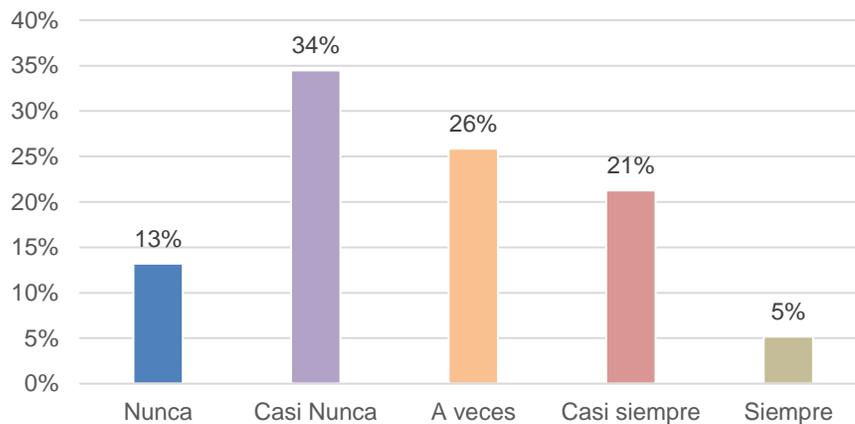


Figura 4. Desarrollo profesional.
Fuente: Investigación de campo.

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Funciones y tareas

Al evaluar el tópico en cuanto a las funciones y tareas asignadas al personal administrativo que labora en las universidades de la ciudad de Cuenca, se extrajeron varios porcentajes representativos a este tema, por ejemplo: el trabajo en equipo.

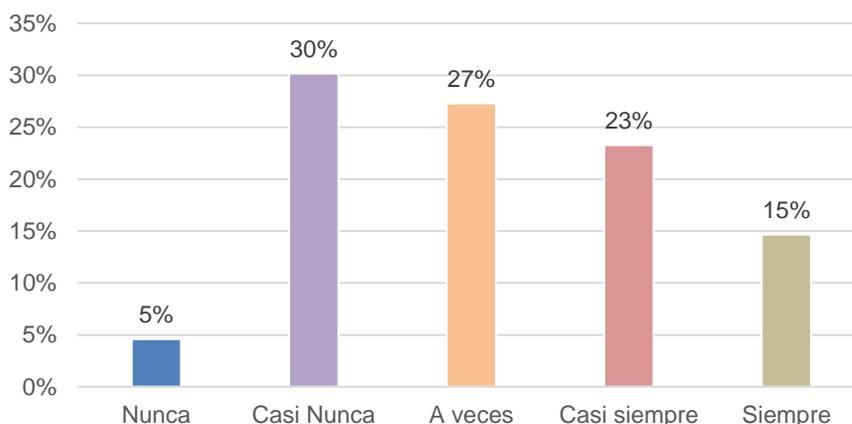


Figura 5. Trabajo en equipo.

Fuente: Investigación de campo.

Graficando los resultados recopilados se revela que:

El 30% de los encuestados consideran que: casi nunca se trabaja en equipo dentro de las áreas administrativas institucionales.

El 27% de los consultados reflejan que: el trabajo en equipo es practicado a veces y por consiguiente afecta en las actividades cotidianas necesarias para cumplir objetivos laborales.

En cuanto al resultado obtenido en la encuesta sobre el tema de la distribución del trabajo y actividades dentro de las diferentes áreas, la información refleja que:

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

El 30% de encuestados reconocen que, casi nunca el trabajo está organizado y distribuido de manera correcta y que ellos lo deben organizar de acuerdo a sus competencias laborales.

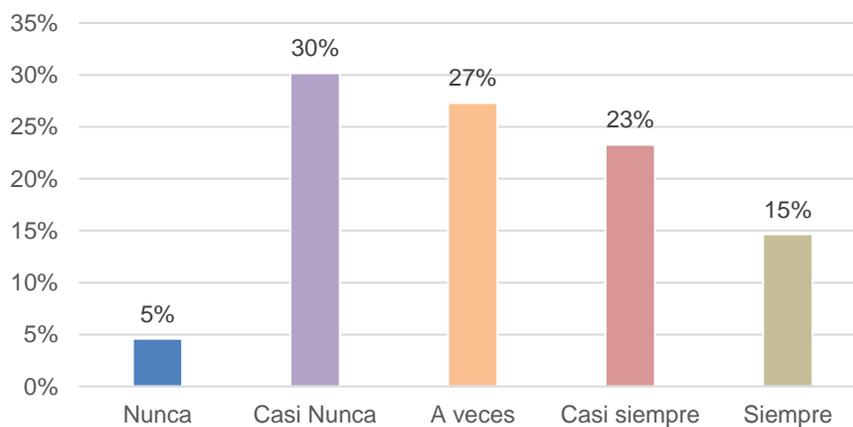


Figura 6. Organización y distribución de trabajo.

Fuente: Investigación de campo.

PROPUESTA:

Al finalizar la revisión, análisis y evaluación de los resultados obtenidos al aplicar la encuesta dirigida al personal administrativo en las cuatro universidades de la ciudad de Cuenca, se evidencia claramente la necesidad de presentar una propuesta en cuanto a la aplicación de metodologías sobre la gestión estratégica de talento humano, con lo cual, se pretende plantear mejoras en aquellos campos que contengan algún déficit en su servicio, consolidando la propuesta en seis etapas como: diagnosticar, reclutar y seleccionar, capacitar, recompensar, supervisar y retroalimentar.

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo



Figura 7. Propuesta de gestión estratégica de talento humano.
Fuente: Autor (Investigación de campo).

Diagnosticar

Aplicando de manera adecuada esta investigación en cada una de las áreas que tengan necesidades para mejorar su servicio en la gestión del talento humano a las universidades estudiadas, al principio se debe evaluar y diagnosticar a los funcionarios activos en estas instituciones, proponiendo una revisión y constatación de sus puestos de trabajo, es decir, las actividades que realizan a diario, su perfil profesional y sus responsabilidades a cargo, cuales son los objetivos que debe cumplir y si estos están acordes a las diferentes áreas administrativas que cuenta cada institución.

Al aplicar estas metodologías, el departamento de talento humano tendrá un mayor compromiso en cuanto al manejo adecuado del personal activo que labora en la

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
 Moisés Marcelo Matovelle-Romo

institución, así como también, el determinar rápidamente las necesidades y las vacantes que se deba contratar y al aplicar la gestión estratégica de talento humano, es indispensable la creación e implementación de manuales de funciones para cada puesto administrativo, detallando las actividades, deberes y obligaciones a cumplir.

Tabla 3.
 Análisis de puestos por puntos.

Factores	Peso % por factor	Jefe / Director	Responsable / Coordinador	Asistente / Auxiliar
Educación	40%	120	80	40
Experiencia	30%	90	60	30
Responsabilidad	25%	75	50	25
Condiciones de Trabajo	5%	15	10	5
TOTAL	100%	300	200	100

Fuente: Autor (Investigación de campo).

Reclutar y seleccionar

Al finalizar el diagnóstico de cada puesto de trabajo, con esta información detallada y tabulada, se llegará a conocer con precisión las vacantes existentes y los espacios en donde estén copados o con novedades en cuanto a las asignaciones de funcionarios, a su vez, se demostrará las características y / o requisitos que debe cumplir el personal que ocupa o va a ocupar el espacio de trabajo. El reclutamiento del personal se lo realizara mediante dos maneras: reclutamiento interno, es decir, con el personal ya existente en la institución y que este rote en las diferentes áreas de la institución y por otra parte el reclutamiento externo, aquí se tomará en cuenta a los profesionales ajenos a la institución.

Al hacer la convocatoria para el reclutamiento del personal nuevo y con ello la captación de hojas de vida (C.V.), se usarán los medios tradicionales ya conocidos por la sociedad

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

y también mediante el uso de herramientas informáticas con base en el internet. Al seleccionar los candidatos que han cumplido con todos los requisitos propuestos por la institución para llenar los puestos vacantes, se deberá pasar por varias etapas como: análisis de la información proporcionada por el candidato, coordinar las entrevistas necesarias, cumplir con el llenado de cuestionarios para conocer mejor al candidato y la coordinación para rendir exámenes de conocimientos y con el médico ocupacional; Este proceso debe ser realizado de forma minuciosa, ya que, de aquí dependerá la contratación del personal que permita a la institución lograr cumplir sus objetivos, misión y visión planteados.

Tabla 4.
Fuentes de Reclutamiento y Selección.

Fuente	No. Personas	Porcentaje
Reclutamiento Interno	89	36%
Internet – Prensa	109	45%
Otras Instituciones	46	19%
Total	244	100%

Fuente: Autor (Investigación de campo).

Capacitar

Cuando se contrate personal nuevo para los espacios de trabajo que lo solicitan, se debe iniciar el proceso mediante una inducción a sus actividades cotidianas, es decir, la institución debe dar a conocer sus valores, objetivos y metas, a su vez, reconocer las actividades que van a ser realizadas a diario por el nuevo funcionario. Hay que tener presente que, la capacitación es para todos los empleados en las diferentes áreas en las que se desenvuelve, las capacitaciones tienen varias ventajas para la institución por cuanto, permite que los funcionarios, sean nuevos o antiguos se puedan desarrollar profesionalmente y aporten de mejor manera a la institución.

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Mediante la aplicación constante de capacitaciones a los funcionarios, las actividades realizadas por los empleados se las realizaran en un menor tiempo posible, por lo cual, se consigue que el personal este motivado con la institución. Las instituciones deben contar con un plan de capacitación anual, así como también contar con un presupuesto acorde a las necesidades de cada área administrativa.

Tabla 5.
Indicadores de Capacitación.

Indicadores para medir la capacitación laboral

% Inversión en Capacitación	% Cobertura de Capacitación
% Asistencia a Capacitación	% Funcionarios Capacitados

Fuente: Autor (Investigación de campo).

Recompensar

En todas las instituciones se acuerda con la creación de varios rubros que apoyan e intervienen en la compensación del empleado, ya que, no siempre son valores monetarios los que recibe el trabajador por realizar sus actividades de manera eficaz, aunque siempre lleva mayor peso la recompensa monetaria adicional a su salario, es muy importante identificar las recompensas que se van a dar a los empleados y que estas sean de manera justa y equitativa, acorde al trabajo que realiza. Las instituciones deben diseñar e implementar programas de recompensas y que exista el beneficio mutuo para ambas partes, tanto los empleados como la organización.

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

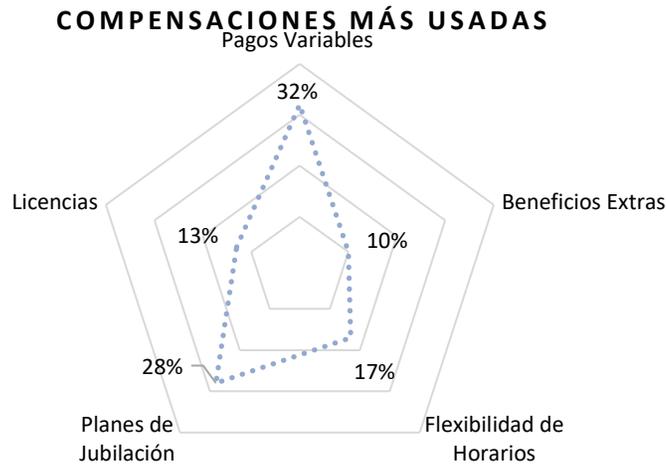


Figura 8. Formas de Compensación más usada.

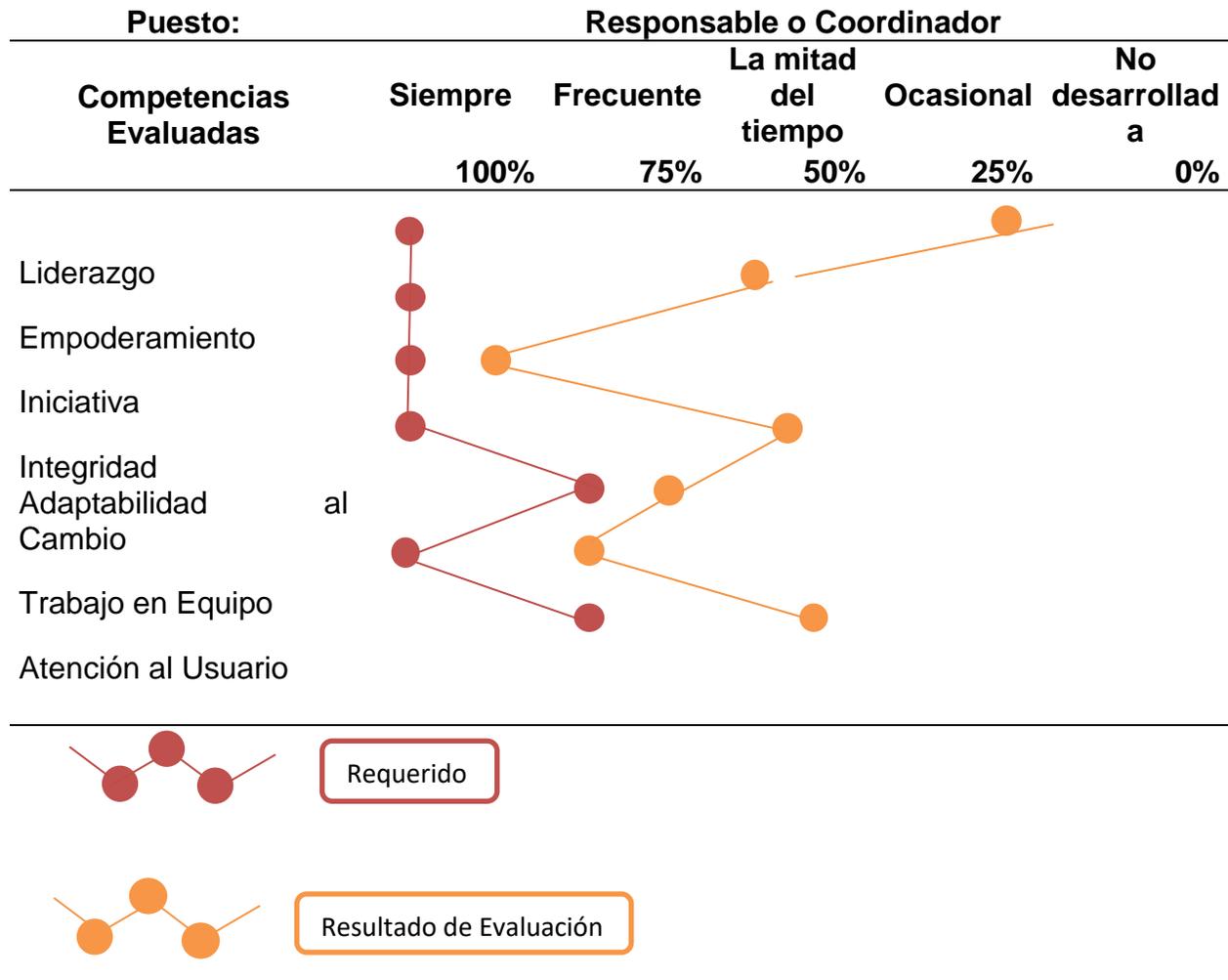
Fuente: Autor (Investigación de campo).

Supervisión

Al mantener activa esta gestión, la institución se apoyará en la medición y comprobación del cumplimiento de los objetivos, metas, misión y visión planteados en las instituciones y con ello, conocer si las actividades diarias de los empleados las están cumpliendo de forma adecuada y conforme al manual de labores entregado. Esta actividad se la debe realizar periódicamente, utilizando técnicas como la evaluación 360° en donde, intervienen todos los actores que componen la institución, teniendo presente varios aspectos como: calidad, eficiencia, actitud, esfuerzo y trabajo en equipo, también la técnica de los nueve bloques.

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
 Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Tabla 6.
 Matriz de compensaciones por competencias.



Fuente. Martha Alicia Alles Desempeño por competencias Evaluación de 360°.

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Retroalimentación

Al finalizar la supervisión en cuanto al desempeño sobre las labores diarias de cada uno de los empleados, se recopila toda la información, se la tabula y con ello se la socializa a los jefes inmediatos del grupo de empleados estudiados, en ella se mostrarán los resultados obtenidos, las falencias y las virtudes encontradas. Gracias a esta práctica, se logrará cerrar los ciclos de reconocimiento del desempeño, ya que, se finaliza con la evaluación y se obtiene una base de conocimiento gracias a los resultados obtenidos. Con la información obtenida, se permitirá conocer y fomentar las fortalezas del colaborador y con ello establecen nuevas pautas para apoyar y mejorar las debilidades encontradas; Asimismo, la retroalimentación se convierte en una herramienta fundamental en el apoyo del talento humano, para buscar la mejor motivación al empleado y con ello contribuir a su desarrollo profesional institucional, mejorando el rendimiento e impacto dentro de la organización.

CONCLUSIONES

En todas las organizaciones independientemente de su actividad y su tamaño, deben realizar de manera adecuada una gestión estratégica del talento humano, ya que, gracias a ello la institución conseguirá el cumplimiento de los objetivos y metas planteados, además proporcionará al empleado una herramienta para su desarrollo profesional dentro de un ambiente laboral adecuado, logrando que desempeñe de manera positiva todas las actividades designadas de acuerdo a su puesto de trabajo.

De esta manera el departamento de talento humano de cada institución, podrá impulsar y facilitar la creatividad, trabajo en equipo y apoyo en la capacitación constante del personal de forma constante, por cuanto, la participación activa y positiva del empleado al cumplir los objetivos institucionales es de suma importancia mediante el aprendizaje participativo y que el trabajador este comprometido en esa tarea.

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Es muy importante que el personal esté capacitado lo que se debe aprovechar en la actualidad, gracias a los beneficios de la tecnología cada día es más fácil poder auto educarse y satisfacer de mejor manera las necesidades de cada puesto de trabajo, así como las exigencias que son impuestas por los superiores.

Por este motivo se propone la implementación de la gestión del talento humano en todas las instituciones de educación superior en la Ciudad de Cuenca, para así brindar un servicio de alta calidad a todos los estudiantes.

FINANCIAMIENTO

No monetario

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Católica de Cuenca; por el apoyo prestado en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Aguilar-Joyas, J. & Velez, M. (2017). *Inteligencia emocional en la dirección de microempresas* [Emotional intelligence in the direction of micro-enterprises] Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 11, 248-264. Recuperado de <https://n9.cl/8vsy>

Alles, M. A. (2005). *Desempeño por Competencias* [Performance by Competencies]. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Recuperado de <https://n9.cl/if9n>

Armas-Ortega, Y. M., Llanos-Encalda, M. D., & Traverso-Holguín, P. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales* [Management of Human Talent and New Work Scenarios] Samborondón: Universidad ECOTEC. Recuperado de <https://n9.cl/gk49>

Asesoría, PI. (2018). Importancia de la gestión del talento humano en las empresas. [Importance of human talent management in companies]. Recuperado de <https://n9.cl/5dgw0>

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

- Bernal-Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* [Investigation methodology]. Colombia: Prentice Hall. Recuperado de <https://n9.cl/5xb30>
- Bravo-Ibarra, E, & Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. [Capacity for innovation and configuration of organizational resources]. *Intangible Capital*, 5(3),301-320
- Cantos , A. (2010). Gestión del Talento Humano y Conocimiento [Management of Human Talent and Knowledge]. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://n9.cl/524sj>
- Carreño-Godoy, M., Erazo-Álvarez, J., Narváez-Zurita, C., & Moreno, V. (2020). La responsabilidad social en las empresas camaroneras. [Social responsibility in shrimp companies]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 455-482. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.702>
- Castillo-Serna, C. (2009). Nuevas Tendencias en la Retención y Mejora del Talento Humano Profesional y Directivo [New Trends in Retention and Improvement of Professional and Managerial Human Talent]. Madrid: Fundación EOI. Recuperado de <https://n9.cl/19n4>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos [Human resources management]. Bogotá: Mc. Graw Hill
- Consejo Educación Superior, CES. (2019). Universidades y escuelas politécnicas. [Universities and polytechnic schools]. Recuperado de <https://n9.cl/9k8j>
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos [The management of human resources] Madrid: Mc. Graw Hill. Recuperado de <https://n9.cl/9hn24p>
- El Universo. (10 de abril de 2018). El derecho a la educación y el cumplir con un deber. [The right to education and the fulfillment of a duty]. Recuperado de <https://n9.cl/tqi3>
- Erazo-Álvarez, J., & Narváez-Zurita, C. (2020). Medición y gestión del capital intelectual en la industria del cuero - calzado en Ecuador. [Measurement and management of intellectual capital in the leather industry - footwear in Ecuador]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 437-467.

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

- Frías, J. A. (2008). *Mercados laborales y perfiles por competencias del profesional de la información algunos estudios iberoamericanos*. [Labor markets and profiles by competencies of the information professional some Ibero-American studies]. España: Ediciones Universidad de Salamanca. Recuperado de <https://n9.cl/e8xpp>
- García-Fienco, G. M., & Rovira-Díaz, M. L. (2017). La gestión del talento humano y su impacto en los procesos de producción y servicios postventa de una empresa de servicios tecnológicos [The management of human talent and its impact on the production processes and aft] *Economía Latinoamericana*, En Línea. Recuperado de <https://n9.cl/qzi0r>
- Gómez, C. (2011). *El Salario Emocional* [The Emotional Salary]. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración. Recuperado de: <https://n9.cl/r3vob>
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos* [Human resources management] Madrid: Pearson Educación
- Hernández, P. (2008). *Diseño, desarrollo y documentación del Proceso de gestión de talento humano en el Ingenio Azucarero del Norte* [Design, development and documentation of the human talent management process at the Ingenio Azucarero del Norte]. Escuela Politécnica del Ejército. Recuperado de <https://n9.cl/pf05>
- Infoempleo (2017). Empleo en el extranjero, los países con más ofertas. [Employment abroad, the countries with the most offers]. Recuperado de <https://n9.cl/spct>
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento, construyendo compromiso* [The new talent management, building commitment] Madrid: Pearson. Recuperado de <https://n9.cl/qnqd>.
- Jimbo, G., Erazo, J., & Narváez, C. (2019). Análisis de eficiencia de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, mediante el modelo análisis envolvente de datos. [Efficiency analysis of the credit portfolio in the Jardín Azuayo Savings and Credit Cooperative, using the data envelope analysis model]. 593 *Digital Publisher CEIT*, 4(3-1), 97-113.
- Lema-Guiracocha, P., Erazo-Álvarez, J., & Narváez-Zurita, C. (2019). El talento humano, factor clave para la gestión organizacional en Instituciones de intermediación financiera. [Human talent, a key factor for organizational management in financial intermediation institutions]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 349-375. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.461>

Daisy Beatriz Quito-Matute; Mariory Priscila Orbe-Guaraca; Raúl Adrián Ortiz-González;
Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Lozano-Correa, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. [Human talent, a successful strategy in cultural companies]. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60),147-164.

Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES. (2019). *Estándares de calidad educativa*. [Educational quality standards]. Recuperado de <https://n9.cl/w72q>

Morales-Cartaya, A. (2009). *Capital Humano* [Human capital]. Cuba: Política.

Organización Internacional del Trabajo (2016). *El recurso humano y la productividad* [Human resources and productivity] Ginebra: International Labour Office. Enterprises Dept. Recuperado de <https://n9.cl/t4t5>.

Palavecino, R., & Figueroa, L. M. (2008). *Gestionando el Conocimiento y el Talento* [Managing Knowledge and Talent] Santiago del Estero: Departamento de Informática-Facultad de Tecnologías y Ciencias Exactas- Universidad Nacional de. Recuperado de <https://n9.cl/us70d>.

Pardo-Enciso, C. E., & Porrás-Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas [Managing human talent in the face of competitive organizations]. *Gest. Soc.*, 4(2); 167-183.

Ramírez-Molina, R. I., Chacón-Zúñiga, H. C., & Valencia-Alfaro, K. P. (2018). Gestión del Talento Humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas [Human Talent Management as an organizational strategy in small and medium-sized companies] *C/CAG*, 20-42. Recuperado de <https://n9.cl/0tv6>.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* [Administration]. México: Prentice Hall.

Universitario, Ecuador. (17 de marzo de 2018). *Breve reseña historia de la Universidad Central del Ecuador*. [Brief history of the Central University of Ecuador]. Recuperado de <https://n9.cl/buti>

Workmeter (24 de febrero de 2014). *Gestión del talento: ¿Por qué es tan importante?* [Talent management: Why is it so important?]. Recuperado de <https://n9.cl/e39a>