

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

[DOI 10.35381/cm.v9i1.1048](https://doi.org/10.35381/cm.v9i1.1048)

**Perfeccionamiento de la formación del talento humano administrativo.  
Caso: Universidad Autónoma Regional de los Andes-Ecuador**

**Improvement of the training of administrative human talent. Case: Universidad  
Autónoma Regional de los Andes-Ecuador**

Alex Orlando Bayas-Escudero  
[atec.rectorado@uniandes.edu.ec](mailto:atec.rectorado@uniandes.edu.ec)  
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua  
Ecuador  
<https://orcid.org/0009-0005-2680-3594>

Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez  
[rectorado@uniandes.edu.ec](mailto:rectorado@uniandes.edu.ec)  
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-7898-3076>

Ariel José Romero-Fernández  
[dir.investigacion@uniandes.edu.ec](mailto:dir.investigacion@uniandes.edu.ec)  
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-1464-2587>

Recibido: 15 de diciembre 2022  
Revisado: 10 de febrero 2023  
Aprobado: 01 de marzo 2023  
Publicado: 15 de marzo 2023

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

## **RESUMEN**

La investigación se planteó proponer una estrategia para el perfeccionamiento de la formación del talento humano administrativo de la Universidad Autónoma Regional de Los Andes. Se desarrolló bajo un diseño no experimental de campo, apoyándose de un diseño documental-bibliográfico. Como resultado se tiene la descripción de la formación del talento humano en la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES), detallando los hallazgos encontrados en el período comprendido entre septiembre y diciembre 2022. Se concluye que se trabaja en la capacitación de los trabajadores de manera sistemática pero que es necesario perfeccionar esta gestión en virtud de la carencia de una formación homogénea por puestos de trabajo; se presenta ausentismo de los trabajadores a las capacitaciones, siendo necesario perfeccionar el diagnóstico de necesidades de formación. Como producto se tiene una estrategia para el perfeccionamiento de la formación del talento humano administrativo.

**Descriptores:** Formación; desarrollo de recursos humanos; universidad. (Tesauro UNESCO).

## **ABSTRACT**

The research aimed to propose a strategy for the improvement of the training of the administrative human talent of the Universidad Autónoma Regional de Los Andes. It was developed under a non-experimental field design, supported by a documentary-bibliographic design. As a result, there is a description of the training of human talent at the Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES), detailing the findings found in the period between September and December 2022. It is concluded that the training of workers is being carried out systematically, but that it is necessary to improve this management due to the lack of homogeneous training by job positions; there is absenteeism of workers to training, and it is necessary to improve the diagnosis of training needs. As a result, there is a strategy for improving the training of administrative human talent.

**Descriptors:** Training; human resources development; university. (UNESCO Thesaurus).

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión del talento humano ha evolucionado en los últimos años alcanzando un significado y relevante impacto que genera en las organizaciones y la sociedad. Hoy se exige que la fuerza de trabajo posea talento y competencias que le permitan enfrentar nuevos retos, tareas de mayor complejidad y desempeñarse en escenarios muy inestables. (Ramírez, Espindola, Ruíz, & Hugueth, 2019). Para garantizar un talento humano bien preparado, con un alto nivel de competencias y excelente desempeño es necesario desarrollar acciones encaminadas a garantizar un alto nivel de formación. Castro & Delgado. (2020), consideran que para conseguir buenos resultados y competitividad en el sector se hace necesario formar bien al personal y prepararlos para desempeñarse y competir.

En este sentido, Escobar (2020) manifiesta que la formación del talento humano en el área de salud debe basarse en la constante innovación pues esta rama de la ciencia avanza a una velocidad vertiginosa. Además, considera que para los profesionales de la salud la formación en el puesto de trabajo y el desempeño de competencias profesionales es vital. Por último, expone que, aunque la investigación es vital en el área de la salud, no se puede dejar de un lado la capacitación y formación del personal que es quién aplica la ciencia en la práctica.

En la actual sociedad del conocimiento las instituciones deben centrarse en el desempeño organizacional pero más aún en el personal que la compone, es decir se debe hacer énfasis en la formación de las personas pues ellas son las encargadas de generar y transferir el conocimiento a las organizaciones para el mejor desempeño y competitividad (Agudelo, 2020). Uno de los principales problemas en la formación del talento humano en las organizaciones está asociado a la inexistencia de estrategias bien definidas para la determinación de las necesidades de formación de su personal y por consiguiente el no establecimiento de acciones específicas orientadas a mejorar las competencias de los trabajadores. En muchas ocasiones la formación se realiza de manera masiva y se

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

imparten las mismas capacitaciones para todos los empleados, lo que conlleva a convertirse en un gasto la formación de los trabajadores (Morillo, Salas & Valbuena, 2020).

En el contexto de la educación superior, López Vera & Narváez Cumbicois. (2019) consideran que, en función del incremento de las matrículas en las universidades, se necesitan formar profesionales con un alto nivel de preparación y para ello se hace imprescindible que los docentes adquieran mayores competencias; por medio de estrategias de formación ajustadas a la realidad del contexto actual y de las necesidades de las profesiones en las que trabajan. En este mismo ámbito coinciden Cárdenas & Herrera (2019) y Morillo, Salas & Valbuena (2020) quienes consideran que el desempeño depende del nivel de formación del talento humano. En este sentido, los autores Carbonell, Morillas, Montoya & Ruiz (2022), evalúan la formación del talento humano para el aseguramiento de la calidad de las universidades en el Perú, en su estudio manifiestan que la acreditación de la educación superior en Perú exige el mejoramiento de la oferta académica y por ende de los docentes que forman a los futuros profesionales del país. Como resultado, evidencian la necesidad de profundizar en la formación del talento humano de las universidades en función de la investigación e innovación tecnológica. Así mismo, Vélez et al. (2021) realizan un estudio sobre la formación del talento humano en enfermería en 48 instituciones públicas y particulares de educación superior de Colombia. La investigación evidencia que solo el 46% del talento humano recibe capacitación, menos del 45% educación continua y 1939 cupos de posgrado, lo que les motiva a proponer un programa de formación dirigido a los profesionales de la enfermería con vistas al mejoramiento de sus competencias.

Por lo tanto, la formación del talento humano es clave para el éxito de cualquier organización así lo expone Villacis. (2021) quien considera que la formación del personal garantiza mejor desempeño, contribuye a incrementar las competencias profesionales y por tanto esto incide en el desempeño individual y colectivo de los trabajadores y las

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

instituciones. En sus conclusiones proponen implementar estrategias para el mejoramiento de la formación de los profesionales para que sean más competentes y puedan enfrentar de mejor manera el mercado laboral y las realidades del entorno.

Por su parte, Arévalo (2022) considera que la formación tiene el objetivo de capacitar a las personas para que adquieran competencias en un área específica o en varias. Este proceso forma de manera integral a los trabajadores para que puedan desempeñar de manera exitosa todas sus funciones en entornos cada vez más competitivos y variables. Manifiestan que los gestores de la educación superior deben poseer competencias del mundo empresarial ajustado a las características de la educación superior para elevar su excelencia.

En este contexto, la formación del talento humano tributa a la solución de los problemas empresariales a incrementar la productividad y generar mayor valor agregado a las instituciones. Rodríguez. (2022) desarrolla un estudio para el perfeccionamiento de la gestión del talento humano de los administrativos de la Universidad Bolivariana de Venezuela y propone un plan de formación continua para todos los trabajadores de la institución sobre la base de los objetivos y metas establecidos por la institución.

Por su parte, Ibáñez & Castillo. (2022) desarrollan estrategias para la formación de competencias laborales en trabajadores de una empresa dedicada al ensamblaje de automóviles con vistas a incremento de sus niveles de ventas. La investigación parte de un diagnóstico transversal que evidencia limitaciones en la formación de competencias laborales de los trabajadores, menos del 50% de la formación se centró en el saber conocer, menos del 20% al saber hacer y alrededor del 30% al saber ser. Los autores concluyen que la formación es insuficiente y proponen estrategias de capacitación para el mejor desempeño de los trabajadores.

Por otro lado, el desarrollo de la industria 4.0 es un elemento vital para la competitividad empresarial por el elevado impacto de la tecnología y la innovación en el funcionamiento de estas organizaciones. En ese contexto, la formación de los trabajadores es vital para

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

poder adaptarse a los cambios que en el interior de estas organizaciones se realiza, es ahí donde Avitia et al. (2022) exponen la necesidad de desarrollar acciones de formación de alto nivel y con una frecuencia sistemática. En su estudio identifican falencias de las empresas por la poca o nula colaboración en formación que han incidido de manera directa en la implementación y adaptación de la tecnología en los procesos productivos y de servicios. Todo lo anteriormente planteado evidencia que, aunque se ha avanzado de manera sustancial en la capacitación de los trabajadores todavía es insuficiente el accionar de los directivos y gestores de las organizaciones en este importante aspecto. De acuerdo, a las ideas argumentadas se presenta como objetivo general de la presente investigación proponer una estrategia para el perfeccionamiento de la formación del talento humano administrativo de la Universidad Autónoma Regional de los Andes (UNIANDES).

## **MÉTODO**

La investigación se desarrolla desde el paradigma cuantitativo, la cual produce datos descriptivos, que se originan por la recolección de datos. La misma se estructura bajo un diseño no experimental de campo, mediante la observación e indagación, recolección y análisis crítico de datos estadísticos. Igualmente, se enmarcó desde un diseño documental-bibliográfico, mediante la búsqueda, recolección y estudio crítico documental y referencial bibliográfico, basándose en la exploración metódica, rigurosa y profunda de diversas fuentes documentales tales como investigaciones científicas, artículos y trabajos arbitrados, tesis, entre otros. Producto de este proceso metodológico se describe y analiza la realidad de la formación del talento humano en la UNIANDES, detallando los hallazgos encontrados en el período comprendido entre septiembre y diciembre de 2022. Para el desarrollo de la investigación se incluyeron a los trabajadores administrativos de la UNIANDES, sede matriz. Se empleó el juicio de expertos para

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

validad y definir los componentes y áreas de formación de los trabajadores administrativos por áreas de trabajo.

**Tabla 1.**  
Trabajadores administrativos UNIANDES, Ambato.

<b>Carrera /dependencia</b>	<b>Colaboradores</b>
Dirección admisión y nivelación	6
Administración de bienes	33
Archivo	3
Biblioteca	5
Bienestar universitario	5
Consultorio jurídico	9
Desarrollo de software	5
Dirección académica	9
Dirección de posgrados	4
Dirección de vinculación con la sociedad	1
Facultades y carreras	14
Financiero	7
Investigación	1
Planes	4
Recepción	2
Rectorado	3
Recursos humanos	9
Relaciones públicas	2
Secretaría general procuraduría	6

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

Telemática	11
Titulación	8
Unidad de gestión de calidad	3
Vicerrectorado	2
<b>Total general</b>	<b>159</b>

**Elaboración:** Los autores.

## RESULTADOS

Luego de la metodología planteada por los investigadores, se presenta a continuación los resultados obtenidos:

### **Descripción de la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES)**

La UNIANDES es una institución de educación superior particular del Ecuador con autonomía jurídica y administrativa fundada en el año 1997, tiene su sede matriz en Ambato y cuenta con sedes en Babahoyo, Ibarra, Puyo, Quevedo, Riobamba, Santo Domingo y Tulcán, además, una extensión en la ciudad de Quevedo. Tiene una amplia oferta académica conformada por carreras y programas, las cuales se presentan a continuación:



Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

**Tabla 2.**  
 Oferta académica de pregrado de UNIANDES.

<b>Carrera</b>	<b>Modalidad</b>
Administración de Empresas	En línea y a distancia
Biomedicina	Presencial
Ciencias de la Educación Básica	En línea
Contabilidad y Auditoría	En línea y a distancia
Derecho	En línea, a distancia e Híbrido
Enfermería	Presencial
Gastronomía	Híbrido
Ingeniería Automotriz	Presencial
Medicina	Presencial
Obstetricia	Presencial
Odontología	Presencial
Psicología clínica	Presencial
Seguridad ciudadana	A distancia
Software	En línea

**Elaboración:** Los autores.

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

**Tabla 3.**  
Oferta académica de posgrado de UNIANDES.

<b>Programa</b>	<b>Modalidad</b>
Maestría en Dirección y Administración de Empresas	Presencial y en línea
Maestría en Contabilidad y Auditoría	Presencial y en línea
Maestría en Derecho Constitucional	Presencial y en línea
Maestría en Derecho Penal	Presencial y en línea
Maestría en Derecho Administrativo	Presencial y en línea
Maestría en Salud Ocupacional	Presencial y en línea
Maestría en Turismo	Presencial y en línea
Maestría en Sistemas de Información Gerencial	Presencial y en línea
Maestría en Enfermería en Cuidados Críticos	Presencial y en línea
Maestría en Enfermería Oncológica	Presencial y en línea
Maestría en Seguridad Industrial	Presencial y en línea
Maestría en Seguridad Ciudadana	Presencial y en línea
Maestría en Litigación Oral	Presencial y en línea

**Elaboración:** Los autores.

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

### **Acciones de formación realizadas en la UNIANDES para trabajadores administrativos en el año 2022**

En siguiente la tabla (4), se presentan las actividades de formación realizadas en el año 2022 por los trabajadores administrativos de UNIANDES matriz Ambato, esta información fue suministrada por la Dirección Nacional de Talento Humano.

**Tabla 4.**  
Actividades de formación de los trabajadores.

<b>Tema</b>	<b>Cantidad de participantes</b>
Atención al cliente	62
Manejo del tiempo	25
Suicidiología	3
Violencia intrafamiliar	7
Salud ocupacional	1
Primero auxilios psicológicos	4
<b>Total</b>	<b>102</b>

**Fuente:** Dirección de Talento Humano UNIANDES. (2022).

Como se puede observar en la tabla 4, menos del 65% de los trabajadores administrativos recibieron capacitación en el año 2022, más del 50% de las actividades de formación se vinculan a temas relacionados con salud y violencia intrafamiliar y menos del 40% se dedican a la formación de competencias profesionales para el desempeño del puesto de trabajo. En las dos acciones de capacitación relacionadas con las funciones que desempeñan los trabajadores administrativos participan menos del 50% de los

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

trabajadores, lo que evidentemente demuestra que es necesario perfeccionar el proceso de formación de los trabajadores administrativos.

## **DISCUSIÓN**

La formación de los trabajadores no solo es importante, sino que es una necesidad para el desempeño de las organizaciones en entornos cada vez más inciertos y dinámicos, aspecto en el que coinciden también (Lopez Vera & Narváez Cumbicos, 2019; Vilatís et al. 2022) quienes consideran que el activo más importante es el talento humano formado para desempeñarse de manera efectiva en su puesto de trabajo.

Aunque se reconoce que la formación de los trabajadores es una inversión institucional para mejorar el desempeño de estos y por tanto la competitividad de las organizaciones como lo manifiestan Padilla & Hernández (2022), es cierto que en muchas ocasiones más que una inversión es un gasto pues no siempre los trabajadores se forman en lo que realmente necesitan para mejorar su desempeño.

El estudio realizado en la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES) evidenció que se desarrollan de manera sistemática acciones de formación para los trabajadores administrativos de la matriz en la ciudad de Ambato, sin embargo, no todos los trabajadores recibieron formación en el año 2022, la mayoría de las acciones de capacitación estaban relacionadas con temas de salud, violencia intrafamiliar y en menor medida con la formación de competencias vinculadas al desempeño de los puestos de trabajo.

Se coincide con Cionza, Davis, & Labrador. (2019) que exponen que la determinación de necesidades de formación es un proceso complejo, pero de gran utilidad para la efectividad de la capacitación de los trabajadores, en este sentido se proponen un grupo de instrumentos que se deben aplicar para definir aquellos aspectos relevantes en los que se deben formar los trabajadores administrativos para un mejor desempeño que incluye: definición de metas por cada puesto de trabajo, competencias necesarias para

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

desempeñarse en ese puesto, competencias a potenciar en los trabajadores y los aspectos a formar.

Como parte del proceso de desarrollo de la estrategia de formación de los trabajadores administrativos se propone la definición de los contenidos necesarios para cada trabajador según su área y puesto de trabajo. Para ello, se seleccionan 10 especialistas de alto rigor académico y científico a los que se les determina su coeficiente de competencia para ser incluidos como expertos en el estudio.

Los contenidos de las acciones de formación se definen por áreas de trabajo y mediante el Diagrama de Pareto se seleccionan las áreas más relevantes de UNIANDES en función de la cantidad de trabajadores. Para definir los contenidos a impartir en cada una de las áreas seleccionadas se utilizó el método Delphi a dos rondas y se tuvo en cuenta un nivel de coincidencia superior al 80%, es decir que al menos seis de los siete expertos coincidieran con el criterio.

## **PROPUESTA**

### **Estrategia para el perfeccionamiento de la formación para los trabajadores administrativos**

La estrategia que se propone consta de 4 etapas o fases para su implementación en la UNIANDES:

#### **Etapas 1. Determinación de las necesidades de formación por áreas específicas**

Esta etapa es vital para el cumplimiento de las metas de formación en la organización, de ello depende el éxito del proceso formativo y que este contribuya al mejor desempeño de los trabajadores administrativos. En la tabla 5 se proponen los momentos e instrumentos para la determinación de las necesidades de formación.

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

**Tabla 5.**  
 Determinación de necesidades de formación.

<b>Acción</b>	<b>Instrumento</b>
Definición de las metas de cada puesto de trabajo	Profesiograma Entrevista con directivos administrativos
Identificación de las competencias necesarias en cada puesto de trabajo	Perfil de competencias del puesto Entrevista con directivos administrativos
Definición de competencias necesarias a potenciar	Perfil de competencias del puesto Método de expertos
Determinación de los aspectos a formar en cada trabajador	Evaluación del desempeño Profesiograma Perfil de competencias del puesto
Establecimiento de las necesidades de formación	Determinación de los aspectos a formar en cada trabajador
Programación de las actividades de formación	Encuesta a trabajadores para definir horarios y tipos de actividades de formación

**Elaboración:** Los autores.

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

## **Etapas 2. Definición de los contenidos a formar en cada área específica**

Para la definición de las capacitaciones por áreas se revisan los profesiogramas de cada puesto de trabajo administrativo de la Dirección de Talento Humano y se consultó el criterio de expertos en el área del conocimiento, a estos expertos se le determinó su coeficiente de competencias teniendo en cuenta la metodología propuesta por Oñate (2000). En la tabla 6 se presenta el resultado de la determinación de las competencias de los expertos.

**Tabla 6.**  
Determinación de la competencia de los expertos.

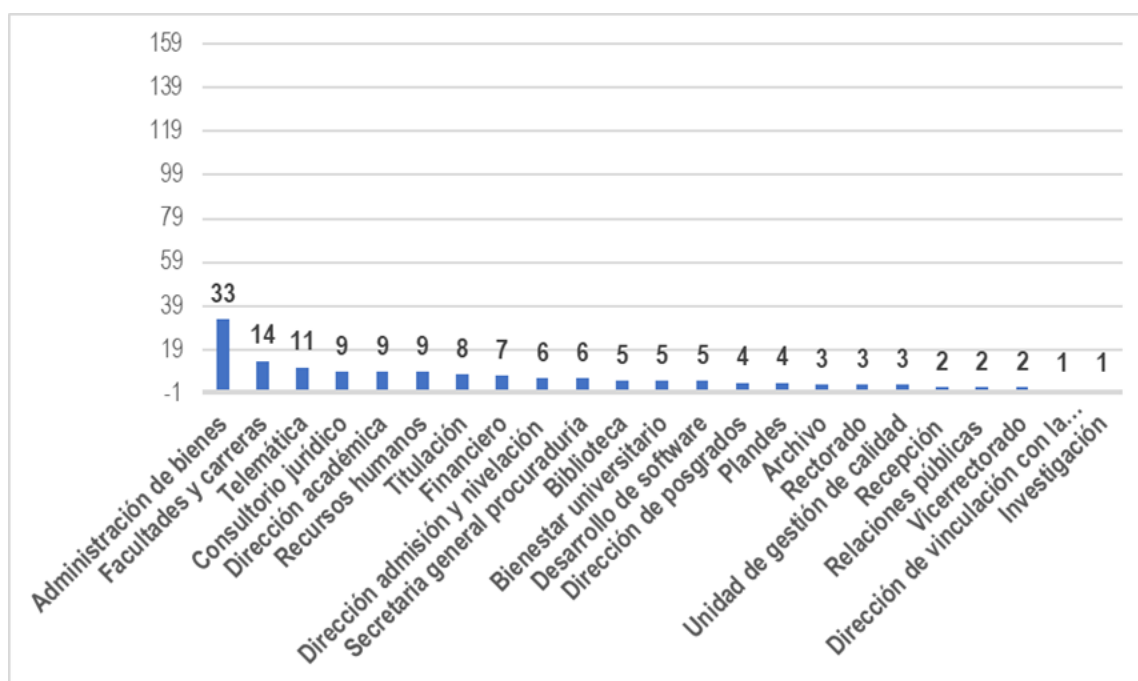
<b>Experto</b>	<b>Coeficiente de conocimientos</b>	<b>Coeficiente de argumentación</b>	<b>Competencia</b>
1	0,9	0,9	0,9
2	0,8	0,9	0,85
3	0,8	0,8	0,8
4	0,9	0,9	0,9
5	1,0	0,9	0,95
6	0,7	0,7	0,7
7	0,9	0,8	0,85
8	0,6	0,8	0,7
9	0,9	0,8	0,85
10	0,7	0,7	0,7

**Elaboración:** Los autores.

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

Una vez concluida la determinación de la competencia de los expertos se seleccionan aquellos que poseen coeficiente igual o superior a 0,8, por lo que los expertos 6,8 y 10 son excluidos del estudio.

Para determinar las áreas a priorizar en el proceso de definición de los contenidos, se aplica el Diagrama de Pareto, que permite identificar las áreas de mayor representatividad en UNIANDES, este diagrama establece que resolviendo el 80% de los aspectos más relevantes, el otro 20% se resuelve, es decir, el principio de los pocos vitales frente a los muchos triviales. En el gráfico 1 se presenta el desarrollo del Diagrama de Pareto para la formación del talento humano administrativo.



**Gráfico 1.** Diagrama de Pareto áreas administrativas de UNIANDES.



Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

Este gráfico determina que las áreas prioritarias son: Administración de bienes, Facultades y carreras, Telemática, Consultorio jurídico, Dirección académica, Titulación, financiero, admisión y nivelación, Secretaría general, Biblioteca y Bienestar universitario. Los expertos se reúnen y definen un primer listado de los contenidos que deben incluirse en cada puesto de trabajo, en la tabla 7 se presentan los contenidos necesarios identificados por los expertos, se incluyen aquellos con un porcentaje de coincidencia superior al 80%, es decir que al menos seis de los expertos lo señalan como contenidos necesarios.

**Tabla 7.**

Determinación de los contenidos a incluir en la formación de cada puesto de trabajo.

Área	Conocimientos necesarios	% de coincidencia
Administración de bienes	Compras	100
	Contratación	100
	mantenimiento	100
	inversiones	100
	Inventarios	86
	Diseño de espacios de trabajo	86
	Manejo de bienes y servicios	86
	Registro de bienes	86
Facultades y carreras	Planificación académica	100
	Organización académica	100
	Atención al estudiante	100
	Dominio de normativas	100
	Orientación académica	86
	Comunicación	86

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

	Empatía	86
Telemática	Gestión de redes	100
	Seguridad informática	100
	Páginas web	100
	Utilización de la tecnología	86
	Infraestructura de telecomunicaciones	86
	Almacenamiento y transmisión de datos	86
	Entornos virtuales de aprendizaje	86
Consultorio jurídico	Normas y normativas	100
	Patrocinio	100
	Consultoría jurídica	100
	Mediación	100
	Educación jurídica	86
	Acompañamiento personal	86
	Orientación	86
Dirección académica	Admisión	100
	Reglamento de Régimen Académico	100
	Normativas académicas vigentes	100
	Nivelación de pregrado	100
	Proceso de matrícula	100
	Planificación académica	100
	Ejecución del proceso académico	100
	Diseño de ofertas académicas	86

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

	Modelo educativo	86
	Diseño curricular	86
Recursos Humanos	Reclutamiento de personal	100
	Selección de personal	100
	Formación	100
	Evaluación del desempeño	100
	Remuneración	100
	Disciplina laboral	86
	Contratación	86
	Trabajo social	86
	Seguridad e higiene ocupacional	86
Financiero	Análisis financiero	100
	Plan Operativo Anual	100
	Confección del presupuesto institucional	100
	Seguimiento y ejecución del presupuesto institucional	100
	Registro de cuentas presupuestarias	100
	Manejo de software de presupuesto	86
	Proyectos de inversión	86

**Elaboración:** Los autores.

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

### **Etapas 3. Evaluación y retroalimentación de la formación**

Esta etapa es vital para evaluar la pertinencia y factibilidad de la formación del talento humano administrativo por lo que se proponen los siguientes instrumentos para aplicar:

1. Encuesta de satisfacción de los estudiantes.
2. Evaluación del desempeño de los formadores.
3. Valoración del nivel de formación de competencias de los trabajadores capacitados.
4. Grupos de discusión entre los participantes en las actividades de capacitación.
5. Lista de verificación de los contenidos impartidos en la capacitación.

Con la información de estos instrumentos la Dirección de Talento Humano debe evaluar la efectividad de la capacitación y desarrollar acciones de mejora continua para el perfeccionamiento de la formación de los trabajadores administrativos.

### **CONCLUSIÓN**

El diagnóstico realizado sobre la formación del talento humano administrativo en UNIANDES evidenció que se trabaja en la capacitación de los trabajadores de manera sistemática pero que es necesario perfeccionar esta gestión en función de que no existe una formación homogénea por puestos de trabajo, no todos los trabajadores asisten a las capacitaciones y que hay que perfeccionar la determinación de necesidades de formación para que la formación tribute directamente al desempeño de los trabajadores. En el trabajo se propone una estrategia para el perfeccionamiento de la formación de los trabajadores administrativos de la UNIANDES que incluye nuevos procedimientos e instrumentos para la determinación de necesidades de formación para cada área de trabajo, la definición de los contenidos y competencias necesarias a formar en los

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

trabajadores administrativos de las áreas más representativas de la UNIANDES y un procedimiento de retroalimentación para el mejoramiento continuo de la estrategia.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Regional Autónoma de los Andes; por impulsar el desarrollo de la investigación.

## **REFERENCIAS CONSULTADAS**

- Agudelo Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. [Human talent development and organizational strategy in Colombian companies] *Entramado*, 15(1), 116-137. <http://dx.doi.org/0.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Arévalo Coronel, J. P. (2022). La formación de directivos universitarios. [The training of university managers]. *Revista Conrado*, 18(84), 235-242. Recuperado de: <https://n9.cl/m6bid>
- Avitia, P., Pimentel, A. B., Rodríguez, J. L., & Rodríguez, B. (2022). La formación del personal de mantenimiento para la industria 4.0. [Training maintenance personnel for Industry 4.0]. *Revista de Ciencias Tecnológicas*, 5(4), 407-418. Disponible en: <https://n9.cl/jr01u>
- Carbonell, C. E., Morillas, A. M., Montoya, E. Y., & Ruiz, A. S. (2022). Formación del talento humano en el aseguramiento de la calidad universitaria del Perú. [Training of human talent in university quality assurance in Peru]. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(2), 1-19. Disponible en: <https://n9.cl/1xguza>
- Cárdenas, S. I., & Herrera, S. R. (2019). Socioformación y Gestión del Talento Humano para el desarrollo social sostenible en la sociedad del conocimiento. [Socio-training and Human Talent Management for Sustainable Social Development in the Knowledge Society]. *Ecociencia International Journal*, 1(1), 78-85. Disponible en: Doi: [dx.doi.org/10.35766/je1911](http://dx.doi.org/10.35766/je1911)

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

- Castro, K. O., & Delgado, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. [Human talent management in job performance]. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. Disponible en: <https://n9.cl/slpbk>
- Cionza, E. L., Davis, D., & Labrador, O. (2019). Procedimiento para la gestión de la capacitación de los recursos humanos con enfoque de aprendizaje. [Procedure for the management of human resources training with a learning approach]. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 195-211. Disponible en: <https://n9.cl/x084lf>
- Escobar, C. F. (2020). La Innovación en salud y la formación del talento humano en salud. Reflexiones en medio de la pandemia. [Innovation in health and the training of human talent in health. Reflections in the midst of the pandemic]. *Revista Salud Bosque*, 10(1), 5-7. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.18270/rsb.v10i1.3100>
- Ibañez, N., & Castillo, R. (2022). Lineamientos estratégicos para la formación de competencias laborales. [Strategic guidelines for the formation of labor competencies]. *Revista Negotium*, (18), 88-101. Disponible en: <https://n9.cl/9q6f1>
- López Vera, F., & Narváez Cumbicos, JG (2019). Calidad en la educación superior basada en competencias en la Universidad de Guayaquil hacia la formación del talento humano. [Quality in higher education based on competencies at the University of Guayaquil towards the formation of human talent]. *Journal of Business and Entrepreneurial Study*, 3(2), 1–10. <https://doi.org/10.37956/jbes.v3i2.21>
- Morillo, P. R., Salas, D., & Valbuena, P. M. (2020). Perspectivas, reflexiones y propuestas para la formación del talento humano en las instituciones educativas. [Perspectives, reflections and proposals for the formation of human talent in educational institutions]. *Revista Qualitas*, 20(20), 055-069. Disponible en: <https://n9.cl/91t1f>
- Padilla, Z., & Hernández, M. (2022). Talento humano para el empoderamiento en organizaciones públicas: Una visión sistémica. [Human talent for empowerment in public organizations: A systemic vision]. *Visión Educativa*, 4(2), 107-114. Disponible en: <https://n9.cl/mbnqk>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. [Human talent management: analysis from a strategic approach]. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. Disponible en: <https://n9.cl/arvv3>

Alex Orlando Bayas-Escudero; Gustavo Adolfo Álvarez-Gómez; Ariel José Romero-Fernández

- Rodríguez, L. Y. (2022). Modelo de gestión del talento humano para la formación integral de los trabajadores administrativos. [Human talent management model for the comprehensive training of administrative workers]. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 4(7), 25-46. Disponible en: <https://n9.cl/2jcgc>
- Vélez, C., Arboleda, V., Chalapud, C. J., Giraldo, A., & Jaramillo, C. P. (2021). Formación del talento humano en enfermería en Colombia. [Training of human talent in nursing in Colombia]. *Avances en Enfermería*, 39(2), 198-206. Disponible en: <https://n9.cl/rwqcpm>
- Vilatís, L. M., Meneses, W. R., Espinoza, M., & Robles, A. L. (2022). La Evaluación de Desempeño por Competencias tecnológicas y sus perspectivas en la formación del Talento Humano TTHH. [Performance Evaluation by Technological Competences and its perspectives in the formation of Human Talent TTHH]. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E51), 252-260. Disponible en: <https://n9.cl/jbmng>
- Villacis, N. Y. (2021). La formación del Talento Humano y las Competencias Profesionales: Un nexo indisoluble para el éxito laboral. [Human Talent Development and Professional Competencies: An Inseparable Link to Workplace Success]. *Conciencia Digital*, 4(3.1), 66-75. Disponible en: <https://n9.cl/lzch1>