

**UNIVERSIDAD MAYOR, REAL Y PONTIFICIA DE SAN FRANCISCO  
XAVIER DE CHUQUISACA**

**VICERRECTORADO**

**CENTROS DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



**BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN POR  
COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE TALENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA  
FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA U.M.R.P.S.F.X.CH.**

**TRABAJO EN OPCIÓN A DIPLOMADO EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN RECURSOS  
HUMANOS**

**Cursante: Paola Patricia Arenas Padilla**

**Sucre, junio 2024**

## **Cesación de Derechos**

Al presentar este trabajo, como uno de los requisitos previos para la obtención del certificado de Diplomado Becado en Gestión de Procesos de Contratación del Estado en el marco de las NB-SABS de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, autorizo al Centro de Estudios de Posgrado e Investigación o a la Biblioteca de la Universidad para que se haga de este Trabajo y documento disponible para su lectura, según normas de la Universidad. Asimismo, manifiesto mi acuerdo que se utilice como material productivo dentro del Reglamento de Ciencia y Tecnología, siempre y cuando esa utilización no suponga ganancia económica ni potencial. También cedo a la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca los derechos de publicación de este trabajo o parte de él, manteniendo mis derechos de autor hasta un periodo de 30 meses posterior a su aprobación.

**Lic. Paola Patricia Arenas Padilla**

Sucre, junio de 2024

**Dedicatoria:**

Esta investigación va dedicada a toda mi familia por su comprensión y apoyo en todo momento. En especial mis amadas hijas Sofía y Luciana que son el impulso para seguir siendo una mejor profesional, son mi fuente de motivación y mi alegría diaria para superar todos los obstáculos de la vida.

A mi amado esposo Juan Pablo por su comprensión, sacrificio y apoyo diario para darnos un mejor futuro; por creer en mi capacidad alentándome cada día a no bajar los esfuerzos y estando a mi lado noches interminables en las que el cansancio quería ganarme.

A mi madre Ana por todos estos años de sacrificio y creer en mi sin dudar, por darme todas las herramientas para ser una mejor persona y una mejor profesional, todo mi amor y gratitud eternamente.

**Agradecimientos:**

A Dios por darme fortaleza para continuar con este Posgrado, por dirigirme en el sendero correcto ayudándome a aprender de mis errores. Eres quien guía el destino de mi vida.

A la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca con sus autoridades, quienes generan espacios para el aprendizaje posgradual para la mejora continua, brindándonos las herramientas necesarias para llegar al éxito y ser profesionales competitivos en el mercado laboral.

A los Docentes del Posgrado por transmitir sus conocimientos; formadores que dedican muchas horas a cada proceso de enseñanza, por su paciencia y cuidado para ayudarnos a llegar al final del camino.

Finalmente, a todos los que colaboraron con esta investigación para que pueda ser un referente a futuras investigaciones.

## RESUMEN EJECUTIVO

La Facultad de Odontología dependiente de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, enfrenta desafíos en el cumplimiento eficaz de sus objetivos debido a la falta de capacitación por competencias para su personal administrativo, lo que afecta la motivación y productividad. Actualmente, la capacitación se ofrece principalmente a niveles jerárquicos, lo que debe cambiar para formar equipos eficientes.

La Facultad, que presta servicios a la población Chuquisaqueña, requiere que su personal administrativo se adapte rápidamente y sea más productivo, lo que subraya la necesidad de capacitación por competencias.

Es esencial capacitar a todo el personal administrativo para mejorar sus habilidades y asignarles tareas eficientemente, demostrando que la capacitación es una inversión y no un gasto. Implementar capacitaciones por competencias fortalecerá el área administrativa y beneficiará a la Facultad.

Aunque existe un proceso de capacitación, no está cumpliendo con su objetivo. A pesar de los buenos resultados financieros y operacionales de la facultad, es crucial no descuidar el desarrollo del talento humano. Se proponen mejoras en el proceso de capacitación para convertirlo en una herramienta competitiva que motive, informe y desarrolle las habilidades de los colaboradores, mejorando así los resultados de la institución.

La capacitación brinda herramientas cruciales para que los colaboradores desarrollen mejor su labor, ayudándolos a tomar decisiones acertadas y asumir responsabilidades. Esto fomenta la conciencia de que cada uno es dueño de su destino y responsable de su éxito, promoviendo madurez y receptividad a comentarios, lo que mejora el desempeño personal y profesional.

## INDICE:

INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	1
1. SITUACIÓN PROBLEMICA.- .....	3
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
3. OBJETO DE ESTUDIO .....	4
4. CAMPO DE ACCIÓN .....	4
5. FORMULACION DE LA CONSTRUCCION TEORICA.....	4
5.1. IDEA A DEFENDER .....	4
6. OBJETIVOS .....	4
6.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
7. DISEÑO METODOLÓGICO .....	5
7.1. Tipo de Investigación, Métodos de Investigación y Técnicas de Investigación ....	5
7.1.1. Tipos de Investigación: .....	5
a) Investigación Exploratoria .....	5
7.1.2. Métodos de Investigación: .....	5
a) Método Analítico.....	5
b) Método Estadístico .....	6
c) Método Histórico .....	6
7.1.3. Técnicas de Investigación .....	6
CAPITULO I .....	8
MARCO TEORICO Y CONTEXTUAL .....	8
1.1. MARCO TEORICO .....	8
1.1.1. REQUISITOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	8
1.1.1.2. Análisis de puestos.....	8
1.1.1.2. Descripción del puesto.....	8
1.1.1.3. Diseño de puestos .....	9
1.1.1.4. Planeación de recursos humanos .....	9
1.1.2. RECLUTAMIENTO.....	9
1.1.2.1. Métodos y fuentes de reclutamiento.....	10
1.1.2.2. Reclutamiento interno .....	10

1.1.2.3.	Reclutamiento externo.....	11
1.1.3.	SELECCIÓN.....	12
1.1.3.1.	Elección de las técnicas de selección.....	12
1.1.3.2.	Formulario de solicitud y verificación de referencias .....	12
1.1.3.3.	Entrevista de selección .....	12
1.1.3.4.	Pruebas de conocimientos o habilidades .....	13
1.1.3.5.	Exámenes físicos .....	13
1.1.3.6.	Técnicas de simulación .....	13
1.1.4.	PROCESO DE SELECCIÓN .....	13
1.1.5.	INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS .....	14
1.1.6.	ENTRENAMIENTO .....	14
1.1.6.1.	Objetivos del entrenamiento .....	15
1.1.6.2.	Entrenamiento por Competencias .....	15
1.1.6.	DESARROLLO DE COMPETENCIAS .....	16
1.2.	MARCO CONTEXTUAL .....	17
1.2.1.	Beneficios de la capacitación por competencia en la gestión de talento.....	17
1.3.	DIAGNÓSTICO.....	19
1.3.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	19
	ANÁLISIS PEST.....	19
1.3.1.1.	Entorno Político .....	19
1.3.1.2.	Entorno Económico .....	21
1.3.1.3.	Entorno Social.....	22
1.3.1.4.	Entorno Tecnológico .....	23
1.3.2.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	24
	ENTREVISTA.....	33
	CAPITULO III .....	35
	TOMA DE POSICION Y/O PROPUESTA.....	35
3.1.	PROPUESTA CREATIVA:.....	35
3.2.	MENSAJE BÁSICO:.....	36
3.4.	PROMESA BÁSICA: .....	37
3.4.1.	OBJETIVOS:.....	37
3.5.	PROPUESTA.....	37

<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>41</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>42</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>43</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>44</b>

## **INTRODUCCIÓN**

### **ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

La odontología, que comprende todas aquellas medidas tendientes a establecer la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad así como el diagnóstico y el tratamiento de las enfermedades orales, tanto a nivel individual como colectivo; mediante excelentes bases científicas procurando las mejores y más modernas alternativas para el servicio de la comunidad, juega un papel determinante en esta premisa. Aunque en términos generales, de acuerdo con las tendencias epidemiológicas mundiales y muy especialmente las nacionales, se ha observado una mejoría en las prácticas de higiene oral y en la salud bucal de la población, le corresponde a la universidad y muy especialmente a aquellas facultades que como la nuestra que está concebida para la formación de un personal de altas calidades éticas y científicas, aportar todo su conocimiento y capacidad para formar un profesional comprometido cada vez más con el bienestar de la comunidad y no sólo con el beneficio particular. Las enfermedades orales han acompañado al hombre a través de toda su vida; la caries dental y la enfermedad periodontal, son quizás las enfermedades más comunes del ser humano y en nuestro país son un problema importante de salud pública, que ha implicado a través de los años grandes inversiones del estado y de particulares, para tratar de disminuir su incidencia y repercusiones en el bienestar de los Chuquisaqueños.

La Facultad de odontología dependiente de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, está comprometida con los ideales fundacionales y propone la formación de un ser humano con las más altas calidades profesionales, comprometido permanentemente con el bienestar de sus pacientes, la sociedad y la profesión misma.

La Facultad de Odontología de la Universidad San Francisco Xavier, fue fundada el 27 de marzo del 1936, con el propósito de Formar profesionales idóneos, competitivos y éticos, capaces de investigar científicamente la realidad, que produzcan bienes y servicios de calidad, orientados a los sectores de la sociedad mediante la ejecución de programas de capacitación, información y comunicación, contribuyendo de esta manera al desarrollo sostenible de Chuquisaca y Bolivia.

El actual Plan de Estudios contempla cinco cursos, conforme lo requerido por las facultades más avanzadas del país y del continente. En la actualidad han sido renovadas alrededor de

un 80% de las unidades, contándose con equipos de última tecnología que permiten brindar una excelente atención en todas las especialidades, incluyendo la clínica de Posgrado.

La Facultad cuenta con Extensión Social, brindando atenciones gratuita a sectores vulnerables de la sociedad en la Clínica a través de convenios institucionales para la prestación de servicios, también cuenta con equipamiento de ultima generación para sus laboratorios y clínicas odontológicas, por otra parte cuenta con la publicación de una revista científica “Odontociencia” que publica artículos científicos elaborados por docentes. Actualmente es una Facultad con prestigio y reconocimiento a nivel nacional e internacional, que mediante sus procesos; docente educativo, de investigación y extensión, participa efectivamente en el desarrollo sostenible del departamento y del país, contribuyendo decididamente a la formación del nuevo profesional altamente competitivo con conceptos éticos y humanos; desde principios de la gestión 2018 la Facultad se prepara para un proceso de re acreditación de la Carrera de Odontología ante el MERCOSUR lo cual requiere el trabajo y compromiso de docentes, estudiantes y trabajadores administrativos.

La Facultad de Odontología cuenta con 43 administrativos, distribuidos en distintas áreas como ser: clínicas, laboratorios, administración, decanato, etc. los cuales tienen el objetivo de luchar por la inamovilidad funcionaria y el respeto a la carrera administrativa de acuerdo a lo que establece la ley general del trabajo vigente, estos forman parte de la comunidad universitaria con todas las obligaciones y derechos. Los principales principios que tienen dichos admirativos son igualdad de derechos y deberes, independencia de clase, solidaridad de clase. Ayudando y colaborando siempre con el co-gobierno (docentes-estudiantes).

Es muy importante realizar una capacitación por competencia de talentos dentro sector administrativo de la Facultad de Odontología de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, para el logro de los objetivos del Plan Estratico Institucional (PEI) 2016- 2025 el cual involucra autoridades, docentes, estudiantes y administrativos.

## **1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.-**

La falta de capacitación por competencia de talentos dentro de la Facultad de Odontología, hace que no llegue a realizar eficazmente sus objetivos institucionales, haciendo que los administrativos trabajen por obligación y para esto se debe tener en cuenta el entorno y la productividad de los mismos

Se puede observar que la capacitación se convertirá en una de las principales herramientas para lograr los objetivos establecidos, razón por la cual la cultura organizacional que promueve la idea de ofrecer capacitación solamente al personal de altos niveles jerárquicos tienen que ser modificada. Trabajar con gente capaz propiciara la conformación de equipos de trabajos eficientes y eficaces.

Por sus características y los servicios que ofrece la Facultad a la población Chuquisaqueña, genera la necesidad de que los administrativos tengan la capacidad de adaptarse rápidamente a este entorno, y así mismo tener la habilidad de generar mayor productividad en sus tareas asignadas, es por tal motivo, se reconoce la importancia de realizar una capacitación por competencia de talentos para poder explotar el potencial de cada trabajador.

Es de mucha necesidad emplear una capacitación para todo el plantel administrativo y así mostrar que tipos de funciones les corresponde y poder asignarles otras distintas, donde el administrativo cuente con la habilidad de responder eficazmente todas las tareas asignadas mediante la capacitación por competencia de talentos, demostrando que la capacitación no viene a ser un gasto para la institución, mas al contrario es una inversión que ayudará al conocimiento y habilidades de los trabajadores de la Facultad.

En sentido, la realización de una capacitación por competencias generará mayor productividad y fortalecimiento del área administrativa para obtener mayores beneficios para la Facultad.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿De qué manera beneficiará la capacitación por competencias en la gestión de talento del área administrativa de la Facultad de Odontología de la U.S.F.X.CH. En la gestión 2018?

### **3. OBJETO DE ESTUDIO**

La gestión de talento es un conjunto de procesos de inducción en recursos humanos para capacitar, motivar, atraer y desarrollar a los empleados, como consecuencia, su falta repercute en la productividad.

### **4. CAMPO DE ACCIÓN**

Evaluar los beneficios de una capacitación en el plantel administrativo de la Facultad de Odontología es de vital importancia para la productividad institucional.

### **5. FORMULACION DE LA CONSTRUCCION TEORICA**

#### **5.1. IDEA A DEFENDER**

La capacitación por competencias en la gestión de talentos podría beneficiar el área administrativa de la Facultad de Odontología de la U.S.F.X.CH.

### **6. OBJETIVOS**

#### **6.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar los beneficios de la capacitación por competencias en la gestión de talento del área administrativa de la Facultad de Odontología de la U.S.F.X.CH.

#### **6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Reconocer falencias en el proceso de capacitación de acuerdo a los objetivos institucionales.
- Identificar elementos en el proceso de capacitación que no estén siendo desarrollados.
- Realizar una propuesta para incluir sistemas de capacitación al personal de la carrera de Odontología de la U.S.F.CH.

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **7.1. Tipo de Investigación, Métodos de Investigación y Técnicas de Investigación**

#### **7.1.1. Tipos de Investigación:**

##### **a) Investigación Exploratoria**

“La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos”. (Arias; 2012; p.23)

Su importancia radica en el uso de sus resultados para abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación, lo usaremos en la investigación con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de un beneficio de capacitación por competencias y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior.

#### **7.1.2. Métodos de Investigación:**

##### **a) Método Analítico**

Análisis y síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad. Rene Descartes, al referirse a normas básicas del proceso científico, señala que la explicación a un hecho o fenómeno no puede aceptarse como verdad si no se ha conocido como tal. Por otro lado, el conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciando con “los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo”. Esta es la síntesis. (Méndez; 2011, p.242)

Este método de investigación consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular; se utilizará en el trabajo de investigación para observar y conocer más acerca de cómo se capacita a los administrativos de la Facultad, para poder comparar experiencias, señalando características generales y particulares de cómo se maneja la gestión de talentos.

## **b) Método Estadístico**

El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación (Reynaga, 2015)

Este método se utiliza para medir las características de la información, para resumir los valores individuales y para analizar los datos a fin de extraerles el máximo de información; en la investigación coadyuvará para el análisis de los datos arrojados por los administrativos en la capacitación por competencias.

## **c) Método Histórico**

Estudia la trayectoria de los procesos, fenómenos y acontecimientos en su devenir histórico. (Ramírez, 2012, p.58)

Este método hace referencia a la bibliografía, todos los conceptos escritos para obtener información que ayuden a la investigación, será usado para apoyarse en métodos de capacitación por competencias ya utilizados y que podrían ser usados en la investigación.

### **7.1.3. Técnicas de Investigación**

Con el propósito de ser más objetivos en el proceso de recolección de datos, las técnicas serán:

#### **a) Entrevista**

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (Fidias G. Arias; 2012; p.73)

Es una herramienta que permite generar una relación entre entrevistado y entrevistador. Se realizará la entrevista al actor clave de la investigación, la administradora de la Facultad de Odontología.

## **b) Encuesta**

Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.  
(Fidias G. Arias; 2012; p.72)

Se hará la recolección de información mediante formularios que serán llenados por los Administrativos de la Facultad, con el objeto de determinar su sentir, la forma en q son inducidos a su fuente laboral, para así identificar elementos en procesos que no estén siendo desarrollados.

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEORICO Y CONTEXTUAL**

### **1.1. MARCO TEORICO**

La búsqueda, selección y orientación de personas es un desafío para el departamento de recursos humanos de cualquier organización. Estas actividades, se relacionan con el proceso de integración de recursos humanos y, comprende todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales (Chiavenato; 2007; p.129).

A continuación se aclaran brevemente estos conceptos.

#### **1.1.1. REQUISITOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

##### **1.1.1.2. Análisis de puestos**

El análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos o cargos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento tradicional de análisis del puesto de trabajo se compone de varias etapas: en primer lugar, establecer el tipo de resultados que se espera obtener, a continuación elegir el enfoque que se va a utilizar para obtener resultados válidos y fiables y de esta forma seleccionar las herramientas que se emplearan con el fin de recopilar la información necesaria, posteriormente verificar su validez y, por ultimo tomar una decisión respecto al seguimiento y recolección de información, esta puede ser recopilada por medio de entrevistas, cuestionarios, observaciones, registros y diarios. El propósito final de esta actividad consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional. (*Dolan; 2003; p.33*)

##### **1.1.1.2. Descripción del Puesto**

La descripción de puestos se refiere al resultado del análisis del puesto de trabajo y contiene la especificación y los requisitos del mismo. Presenta diferentes aspectos del puesto de trabajo junto a los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo. (*Dolan; 2003; p.36*)

### **1.1.1.3. Diseño de puestos**

El diseño de puestos es un derivado del análisis de los mismos, se interesa en una estructura a fin de mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción de los empleados en el puesto y, presenta una combinación de varios aspectos para facilitar el logro de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo reconocer las capacidades y necesidades de quienes han de desempeñarlos, como la contribución de los empleados junto a asuntos industriales y ergonómicos. (Sherman; 1999; p.56)

### **1.1.1.4. Planeación de recursos humanos**

La planificación de recursos humanos busca determinar, por una parte, las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal partiendo de los objetivos y estrategias que tiene establecidas la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan en cada momento, a estas con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. (Dolan; 2003; p.7)

Las etapas por las que debe pasar el proceso de planificación pueden establecerse de la siguiente forma: (Dolan; 2003; p.57)

- 1) Recopilar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la demanda y la oferta de recursos humanos obteniendo información acerca de los objetivos, las políticas y los planes de la organización, y el análisis, descripción y diseño de puestos.
- 2) Establecer políticas y objetivos de recursos humanos.
- 3) Diseñar e implementar planes y programas para el reclutamiento, la formación y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto a los recursos humanos. Esta etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre oferta y demanda a través de los distintos procesos de gestión de recursos humanos.
- 4) Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de los recursos humanos.

### **1.1.2. RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización

pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. (Dolan; 2003; p.77)

El desarrollo del proceso de reclutamiento generalmente inicia a partir de una decisión de línea definida por un requerimiento de personal por parte de la organización también denominado orden de servicio, el cual está basado en las necesidades de la organización obtenidas a partir de las etapas previas a este proceso. Posteriormente el área de recursos humanos decide cuál o cuáles métodos y fuentes de reclutamiento a usar.

#### **1.1.2.1. Métodos y fuentes de reclutamiento**

En esta etapa se realiza la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que proveen de candidatos a la necesidad generada. Para su realización se debe considerar que el mercado de recursos humanos está constituido por candidatos ocupados y desocupados o disponibles, los cuales pueden ser reales, es decir que buscan trabajo o, potenciales, quienes no están interesados en cambiar de trabajo. De esta forma el reclutamiento puede efectuarse basándose en fuentes internas, externas o en ambas. (Dolan; 2003; p.79)

#### **1.1.2.2. Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa reacomoda a sus empleados por medio de la promoción, la transferencia y el traspaso con promoción en movimientos verticales, horizontales y diagonales respectivamente. (Chiavenato; 2007; p. 158)

Se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas de la administración de recursos humanos como los resultados del proceso de selección, de las evaluaciones de desempeño, de los programas de capacitación y entrenamiento y del plan de carrera, entre otros.

Presenta diferentes ventajas y desventajas que influyen en el análisis y posterior decisión de las fuentes de reclutamiento. Las ventajas principales que se encuentran pueden ser: la economía, al evitar gastos que se presentan en las fuentes externas; rapidez, no presentando las demoras frecuentes del reclutamiento externo; índice de validez y seguridad mayor, debido a que el candidato ya es conocido, ya fue evaluado y sometido a la valoración de los jefes involucrados; fuente de motivación para los empleados, por las posibilidades de crecimiento en la organización; aprovechamiento de inversiones de la empresa en capacitación del

personal; y finalmente, el desarrollo de un saludable espíritu de competencia entre el personal. Sin embargo, exige que los nuevos empleados tengan potencial de desarrollo para que puedan promoverse a un nivel superior; puede generar conflicto de intereses, creando una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias; y, cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse a las políticas y estrategias de la organización. (Chiavenato; 2007; p. 160)

### **1.1.2.3. Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo se basa en los candidatos que provienen de fuera de la empresa, a través de diferentes fuentes en las cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, éstas se presentan a continuación:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Publicidad mediante anuncios en medios de comunicación (prensa, radio, televisión e internet).
- Carteles en la empresa.
- Agencias de empleo: organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal.
- Sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Instituciones técnicas o educativas: universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades cuando el mercado local esta explorado.
- Reclutamiento en línea a través de internet.
- Programas de capacitación.

Esta fuente ofrece las siguientes ventajas a la organización: llevar experiencia nueva a la organización, importando ideas nuevas, renovando y enriqueciendo los recursos humanos de la organización, y, aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. En contraste presenta desventajas

identificadas generalmente en el tiempo de elección y puesta en marcha y, en el costo, exigiendo inversiones y gastos inmediatos, además, en principio es menos seguro que el reclutamiento interno, debido a que estos son desconocidos. (Chiavenato; 2007; p. 163)

### **1.1.3. SELECCIÓN**

La selección de personal es el paso posterior al reclutamiento. Si el reclutamiento es un actividad de divulgación en la que se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación o promoción a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante; la selección es una actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado. (Chiavenato; 2007; p. 169)

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. Para que la selección sea válida necesita estar soportada en algún estándar o criterio.

#### **1.1.3.1. Elección de las técnicas de selección**

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden agrupar como sigue:

#### **1.1.3.2. Formulario de solicitud y verificación de referencias**

Medio para registrar información biográfica, como edad, estado civil y educación. Es empleado para distintos fines como revelar la capacidad del candidato para escribir, organizar sus ideas y presentar los hechos en forma clara (Straus; 1986; p. 385).

#### **1.1.3.3. Entrevista de selección**

La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, por un lado el entrevistador y, por el otro, el entrevistado. Las entrevistas pueden categorizarse según las técnicas y el formato que se empleen en: entrevistas estandarizadas, dirigidas, no dirigidas, situacionales, de descripción de comportamientos, de grupo o por computador (Chiavenato; 2007; p. 177).

#### **1.1.3.4. Pruebas de conocimientos o habilidades**

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Pueden ser clasificadas de formas distintas, de acuerdo a la manera en la que se aplican las pruebas: orales, escritas, o, por realización de un trabajo o tarea; al área de conocimiento: generales, o específicos relacionados con el puesto; o, de acuerdo con la forma en que se elaboran: tradicionales, objetivas, o mixtas. (Chiavenato; 2007; p. 182)

#### **1.1.3.5. Exámenes físicos**

Revelan si el candidato posee o no las cualidades necesarias para el trabajo (Straus; 1986; p. 386).

#### **1.1.3.6. Técnicas de simulación**

Técnicas de dinámicas de grupo, basadas en el drama, reconstruyen sobre un escenario en el momento presente, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad (Chiavenato; 2007; p. 188).

### **1.1.4. PROCESO DE SELECCIÓN**

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. Como proceso de decisión, la selección de personal permite tres modelos de distribución de las personas seleccionadas en los cargos vacantes:

- 1) *Modelo de colocación*, cuando existe un solo candidato y una sola vacante que debe ocupar, es decir no se incluye una categoría de rechazo
- 2) *Modelo de selección*, cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.
- 3) *Modelo de clasificación*, cuando existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que

exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. Para el candidato existen entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar las posibilidades de las vacantes. (Chiavenato; 2007; p. 171)

La información en la que se basa la selección se recoge generalmente en diferentes etapas o fases por las que pasa el candidato. El uso de estas varía de acuerdo al perfil, la complejidad de puesto vacante y el tipo de organización.

### **1.1.5. INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS**

Es importante que dentro de la Inducción, el nuevo trabajador tenga claro:

- ✚ En qué consiste el Modelo Corporativo de Competencias de su Organización.
- ✚ Conocer es la Competencia clave de su organización que el deberá demostrar a partir de la fecha.
- ✚ Identificar claramente las competencias corporativas que deberá desarrollar y demostrar a partir de ese momento.
- ✚ Conocer las competencias específicas que le serán evaluadas a través de los procesos de evaluación de desempeño en los que participará durante su vida laboral.
- ✚ Identificar plenamente como se implementan dentro de la organización los procesos de formación, desarrollo y desempeño.

En esta etapa, lo ideal es que se implemente el programa de capacitación o desarrollo escogido para las competencias corporativas y competencia clave establecidas dentro del modelo de competencias corporativas. (Díaz; 2014; p. 41)

En la inducción al cargo, es necesario tener presente que el nuevo empleado, en muchos casos, ya tiene conocimientos avanzados de la tarea que se le encomienda, por lo que exige del tutor la adaptación de los contenidos a los conocimientos previos del trabajador.

### **1.1.6. ENTRENAMIENTO**

Se describe al entrenamiento como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución. (Amaro; 1990; p. 266)

Proceso considerado de mediana duración; pues se requiere que el trabajador comprenda todos los componentes de dicha labor para poder desempeñarse por sí sólo.

#### **1.1.6.1. Objetivos del entrenamiento**

El principal objetivo que persigue el entrenamiento es el de preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas y responsabilidades relacionadas con un cargo, proceso, proyecto o maquinaria. Normalmente se desarrolla un Plan de Entrenamiento cuando:

- ✓ Hay empleados nuevos, que requieren, a pesar de su experiencia y formación; un entrenamiento específico sobre las funciones y responsabilidades que se asumirán a partir de la fecha.
- ✓ Cuando hay rotación, ascenso y promoción de empleados a otro cargo y se requiere entrega formal de las funciones y responsabilidades del cargo.
- ✓ Cuando hay compra de maquinaria específica, que debe ser dominada de manera exacta y con calidad por un grupo de empleados.
- ✓ Cuando hay redireccionamiento de procesos, reestructuraciones funcionales, compra de nuevos software, etc.
- ✓ Cuando hay que adoptar los lineamientos de un nuevo programa institucional.
- ✓ Cuando hay necesidades específicas de entrenamiento detectadas en auditorías, u otras, que son determinantes para mejorar el desempeño y por ende la productividad.

*[Díaz; 2014; p. 47-48]*

#### **1.1.6.2. Entrenamiento por Competencias**

Entrenar por competencias, significa hacer énfasis en las competencias y comportamientos propios del perfil del cargo.

Como procedimiento para el diseño del Plan de Entrenamiento, podemos plantear las siguientes etapas:

- 1) Documentación de la Descripción del Cargo.
- 2) Análisis de las competencias entrañables y/o detección de necesidades de entrenamientos que afectan a una competencia.
- 3) Determinación de Actividades de Entrenamiento que den respuesta a la Competencia.

- 4) Selección de la Técnica de Entrenamiento.
- 5) Asignación de Responsabilidades y recursos.
- 6) Evaluación del Entrenamiento.

El Plan de Entrenamiento, debe llevarse a cabo, antes de que el trabajador asuma su cargo u opere por si sólo un proceso, o maquinaria nueva, entre otros. (Díaz; 2014; p. 54-55)

#### **1.1.6. DESARROLLO DE COMPETENCIAS**

Respecto a cómo desarrollar competencias, existen una serie de modalidades de desarrollo que las organizaciones, en función de implementar una serie de programas con estos fines, pueden utilizar, bien de manera exclusiva o bien de manera combinada.

***El Coaching***, es el proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Un plan de acción individual y su seguimiento otorgan sentido al coaching. Dentro de las modalidades de coaching pueden citarse tres como las comunes:

- Individual
- Grupal
- Mixto.

(Díaz; 2014; p. 86)

## **1.2. MARCO CONTEXTUAL**

### **1.2.1. Beneficios de la capacitación por competencia en la gestión de talento**

La capacitación por competencia es un fenómeno organizacional complejo, por el hecho de estar profundamente relacionado con factores como las características dominantes sobre el ser Humano, la concepción y formas de organización del trabajo, la situación de las relaciones laborales entre muchas otras.

A mayor desarrollo empresarial, mayor necesidad de talento, es decir de personas competentes, emocionalmente capaces de crear e innovar. La tendencia de la Gestión del Talento Humano es convertirse en comunidades de aprendizaje, que lo generan, lo conservan y traduzcan en acciones de valor agregado en el área administrativa para la facultad de odontología de la USFX. La tarea del área administrativa será entonces trabajar en el talento humano que la compone, para generar o desarrollar capacidades que permitan entrar a los desafíos de los nuevos mercados, a innovar con la capacidad de crear conocimiento individual y colectivo con la finalidad de ser compartido entre sus mismos integrantes y dirigido a la sociedad que lo rodea.

Capacitar al Recurso Humano es una respuesta a la necesidad que tiene la facultad de odontología de la usfx, es de contar con un personal administrativo calificado y productivo, esta herramienta debe de ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que se ven reflejados en beneficios para la facultad.

Así, desde la perspectiva del desempeño humano, la misión fundamental de la capacitación por competencia en la gestión del talento humano administrativo en la facultad de odontología es procurar que el desempeño efectivo de los trabajadores administrativos se ajuste a lo deseado, entendiendo que el desempeño no es otra cosa que el comportamiento de los trabajadores desde el punto de vista de sus aportes a la eficiencia productiva y al clima organizacional de la empresa.

El desempeño laboral es el resultado de múltiples factores, lo que permite apreciar la importancia de la capacitación desde una perspectiva más realista, alejada de posiciones extremas muy comunes que, la consideran una panacea universal para los problemas de la facultad o, por el contrario, le niegan cualquier utilidad. La verdad es que la importancia real

de la capacitación está a mitad de camino, ya que, la capacitación sólo puede influir en algunos de los factores del desempeño del trabajador, particularmente en los relacionados con la conciencia de su rol en la facultad, sus competencias y su disposición anímica en el trabajo. La capacitación es un medio eficaz -no el único- para mejorar el desempeño de los trabajadores.

El desempeño de los trabajadores administrativos puede hallarse obstaculizado por condiciones técnicas u organizacionales inadecuadas, ajenas a su competencia y disposición anímica; y en tal caso la capacitación será estéril. A la inversa, la incompetencia puede ser la causa del bajo desempeño laboral; y en tal caso cualquier mejora técnica u organizacional tendrá poco efecto por sí sola. Con todo, se reconoce que la capacitación es una de las principales herramientas para resolver múltiples problemas, reales o latentes, que afectan la eficiencia productiva y el clima organizacional.

A lo que se resume que la capacitación puede contribuir al bienestar de los propios trabajadores administrativos lo que, a fin de cuentas, también tiene un impacto en el clima organizacional de la empresa. Algunos de estos beneficios son los siguientes:

- Mejora la autoconfianza y la autoestima en el trabajo.
- Aumenta la tolerancia a la angustia y el estrés laboral de los individuos al enfrentar nuevas tareas y conflictos en el trabajo.
- Satisface necesidades humanas de crecimiento personal.
- Mejora la empleabilidad del trabajador.
- Reduce los riesgos de accidentes y enfermedades laborales.
- Mejora la capacidad para tomar decisiones.
- Mejora la capacidad de relacionamiento interpersonal.

### **1.3. DIAGNÓSTICO**

#### **1.3.1. ANALISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN**

##### **ANALISIS PEST**

##### **1.3.1.1. Entorno Político**

“Este entorno consiste en leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos y los limitan”. (Kotler; 2001; p. 150)

Al ser la universidad una organización autónoma es libre de la distribución de sus recursos y la elección de sus autoridades, todo esto bajo es Estatuto Orgánico de la U.S.F.X.Ch.

En cuanto a los trabajadores universitarios se encuentran asegurados dentro del Estatuto Orgánico de U.S.F.X.CH., por lo tanto gozan de todos los beneficios de ley.

##### **POR CUANTO:**

##### **EL PRIMER CONGRESO INTERNO APROBO:**

- **ESTATUTO ORGANICO**

#### **CAPITULO TERCERO – DE LOS DEPARTAMENTOS**

ARTICULO 71º Los departamentos son unidades fundamentales de servicio académicos de la enseñanza, investigación, extensión e interacción social y desarrollo; están integrados por asignaturas y disciplinas afines. Su función básica es el desarrollo sistemático de dichas materias y la enseñanza uniforme en toda la universidad, se agrupan por facultades.

ARTICULO 74º En lo administrativo, cada departamento debe ser organizado de tal modo que sus equipos científicos y sus medios de enseñanza y estudio- laboratorios, bibliotecas y otros- sirvan a todas las carreras y especialidades que requieran.

#### **TITULO XII – ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

ARTICULO 151º Los recursos humanos de la universidad se constituye en el factor más importante dentro del proceso de gestión y administración; es premisa fundamental el

garantizar y asegurar la dignidad, eficiencia y transparencia, en el cumplimiento de sus funciones

ARTICULO 152º La universidad designara su personal administrativo, previa recepción de pruebas de capacidad y aptitud, con sujeción a las normas del presente estatuto y demás reglamentos.

ARTICULO 153º De acuerdo a sus posibilidades económicas, la universidad organizara periódicamente cursos de capacitación y adiestramiento para el personal administrativo.

## **CAPITULO SEGUNDO**

### **DE SEGURIDAD SOCIAL Y BIENESTAR PARA LOS RECURSOS HUMANOS**

ARTICULO 154º La universidad con la política de proteger a sus recursos humanos cuenta con un sistema de salud a corto plazo sustentada en normas legales, que otorga servicios asistenciales médicos, odontológicos, farmacéuticos y exámenes complementarios; con representación en el directorio de dicha entidad.

ARTICULO 156º La universidad promoverá y facilitara políticas de acceso a planes y programas de vivienda, ofertadas por el estado Boliviano u organizaciones privadas y financiadas a través de entidades de intermediación financiera, en favor de docentes y administrativos

(Sernich, 2010)

**De igual manera están regidos bajo el reglamento específico del sistema de organización administrativa.**

**DONDE INDICA:**

## **TUTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

ARTICULO 1º El sistema de organización administrativa de la universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca es el conjunto ordenado de normas , criterios y metodologías, que a partir de su estatuto orgánico, el plan estratégico institucional y Programa de Operaciones Anual, se regula el proceso de Estructuración Organizacional de la institución, contribuyendo al logro de sus objetivos. (planificacion, 2014)

### **1.3.1.2. Entorno Económico**

El análisis económico viene a constituir una herramienta importante aplicable, a cualquier sistema productivo, para establecer las bases de una adecuada distribución de los recursos disponibles entre las distintas actividades de la organización. Está dirigido a evaluar flujos y resultados económicos, será un criterio para la toma de decisiones en las distintas actividades de la organización. (Favio Herrera, 1994)

En cuanto al factor económico, y ciñéndonos al ámbito de la comunidad autónoma, la política de proximidad llevada a cabo por los poderes públicos, procediéndose a la creación de Universidades en todos y cada uno de los nueve departamentos, ha provocado lo que se puede denominar una sobredimensión del sistema. Las planillas docentes y de administración y servicios, y las infraestructuras, han vivido un proceso vertiginoso de crecimiento que se ha demostrado difícil de digerir; tal es el caso de la excesiva precariedad en el empleo universitario, o el de las infraestructuras construidas y creadas para un número de alumnos que ya no se alcanza.

- **PIB**

El Producto Interno Bruto (PIB) del departamento de Chuquisaca llegó a \$us 1.128 millones en promedio entre 2006 y 2018 Durante el gobierno del presidente Evo Morales, el Producto Interno Bruto Nominal en el departamento de Chuquisaca en promedio en el periodo 2006-2018 fue de \$us 1.128 millones, superior al registrado entre 1995 - 2005 que fue de \$us 416 millones.

Desde 2006, gracias a la nacionalización de los hidrocarburos y el elevado nivel de la recaudación tributaria, el Gobierno Nacional incrementó las transferencias a las universidades públicas de todo el país. Entre 1994 y 2005 el nivel central transfería a la Universidad San Francisco Xavier un total de Bs 755 millones, monto que durante el periodo 2006 – 2017 se elevó a Bs 2.592 millones, representando un aumento de 243% en las arcas de la universidad pública de Chuquisaca. El dinero que reciben las universidades proviene del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH), subsidios y subvenciones, y coparticipación tributaria.

Ejecución Presupuestaria en el departamento de Chuquisaca llegó a 81,3% Ejecución de Gastos Corrientes e Inversión Pública 2017(p) (En millones de Bs.) Chuquisaca: estas tres instancias deben ejecutar mejoras para la población del departamento de Chuquisaca; sin embargo dichas entidades autónomas del departamento registran importantes saldos en caja

y bancos con recursos que no han sido invertidos. La gobernación en 2017 ejecutó el 89,3%% de su presupuesto, los municipios alcanzaron una ejecución de gastos de 77,8%, y la Universidad San Francisco Xavier 75,5% de su presupuesto. (publicas, 2018)

- **CRISIS ECONOMICA**

En la actualidad la universidad San Francisco Xavier atraviesa por una crisis económica donde se toman decisiones drásticas para el mejoramiento de la casa superior de estudio. El Vicerrector de la Universidad San Francisco Xavier abrió la posibilidad de incrementar el costo de la matrícula para la gestión académica 2019, debido a la crisis económica por la que atraviesa la casa superior de estudios. (sur, 2019)

La semana pasada se emitió la Resolución Rectoral 083/19, que eleva en más de 800% la matrícula cuyo costo estaba congelado en Bs 29 desde hace 12 años. Por ello, estudiantes tomaron distintas unidades académicas e incluso tapiaron la sede central de la casa de estudios superiores de la Capital.

Los protagonistas de la toma del edificio que acoge las oficinas del Rectorado y el Vicerrectorado, denominados como “Organización Revolucionaria Bases”, reclamaron que se aplique un alza tan elevada en contra de los estudiantes.

Para los universitarios, la medida es un “atentado” al salario mínimo de los padres de familia y a la educación universitaria fiscal. (Sur, 2019)

### **1.3.1.3. Entorno Social**

La sociedad moldea nuestras creencias, valores y normas. La gente absorbe, de forma casi inconsciente, una visión del mundo que define sus relaciones consigo mismo, con otros, con las organizaciones, con la naturaleza y con el universo. (Kotler; 2001; p.152)

Por lo que respecta a la perspectiva sociológica en la Facultad de odontología, estamos asistiendo a un cambio demográfico que viene provocando un notable ascenso en el número de estudiantes universitarios. Además, el valor que durante la década de los noventa suponía el ser universitario, actualmente ha creado una valoración social positiva, dejando de lado los problemas de inserción laboral de los estudiantes de nuestro departamento y por ende del país. En este sentido, los egresados tardan bastante tiempo en encontrar su primer empleo, que además suele ser precario y con unos contenidos en absoluto acordes con su formación universitaria.

Es importante hacer notar esta situación debido a que si los estudiantes abandonan la Universidad viéndose ausentismo y un decrecimiento de la población estudiantil a futuro, los puestos del personal administrativo se verán amenazados a causa de cierre temporal o total de la Universidad.

## **INVESTIGACION E INTERACCION SOCIAL**

- Alto grado de vinculación que tiene la Carrera a través de proyectos de interacción con la sociedad y otras instituciones.
- Satisfactorios resultados de las actividades que realiza la Carrera en su relación con la sociedad y con el sector productivo a través de acciones comunitarias, campañas, servicios y otros.
- Insuficiente conocimiento de la producción de investigación y proyectos de la carrera por medio de revistas científicas, publicaciones especializadas, congresos, simposios y otros medios.
- Deficiente aplicación e implementación de los proyectos e investigaciones realizadas en la Carrera en instituciones de la sociedad. (odontología, 2016)

### **1.3.1.4. Entorno Tecnológico**

Hace referencia al uso de los medios desarrollados para procesar y compartir información. Este uso facilita que las facultades puedan más fácilmente mostrar y manejar sus recursos.

Los Factores Tecnológicos han demostrado ser de gran importancia para posicionar a las facultades en un buen posicionamiento. Es más probable que esta era donde la comunicación se comparte a través de medios informáticos, una investigación sea más exitosa si maneja adecuadamente estos factores

Las Universidades, sus autoridades elegidas, sus docentes y administrativos deben preocuparse en incentivar una cultura con ética, valores de acuerdo a la realidad del presente, las formas de vida tradicionales se desarrollan a la par con los nuevos signos de la mundialización; los espectaculares avances técnicos y científicos están al alcance de unos cuantos y el exterminio del planeta se presenta como una amenaza latente.

Según los avances tecnológicos la facultad de odontología llevo a acreditar.

## **ACREDITACION DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA**

La Facultad de Odontología en cumplimiento del Reglamento General de Evaluación y Acreditación de Carreras y/o Programas de la Universidad Boliviana, ha desarrollado siete procesos de autoevaluación durante los últimos 17 años, mismos que dieron como resultado la obtención de dos acreditaciones importantes:

### **Acreditaciones**

- **2002 Acreditación al Sistema MEXA** (Mecanismo Experimental de Acreditación de Carreras) para el Reconocimiento de Títulos de Grado Universitario en los Países del MERCOSUR, fruto del cumplimiento de estándares de calidad en educación superior, verificada y certificada en un proceso de evaluación externa a cargo de prestigiosos profesores de la Facultad de Odontología de la Universidad de Barcelona España.
- **2011 Acreditación al Sistema ARCU – SUR** (Agencia Regional de Carreras Universitarias del Sur) **del MERCOSUR**, luego que pares evaluadores de Universidades de Argentina, Paraguay y Bolivia, realizaran un proceso de evaluación externa y emitieran el informe final de “Recomendación de Acreditación” ante el Consejo Nacional de Acreditación de Carreras Universitarias, CENACU, del Ministerio de Educación Boliviano.
- El año **2015**, se realizó el último proceso de autoevaluación con miras a la reacreditación de la Carrera de Odontología, cuyos resultados se describen en el presente informe.

### **OBJETIVO AUTOEVALUACIÓN 2015**

Disponer de información confiable del estado de desarrollo y calidad de los diferentes procesos de la Carrera de Odontología, con el fin de conocer el cumplimiento de sus objetivos propios e identificar fortalezas y debilidades, que permitan a la carrera priorizar sus necesidades, para una mejor utilización de los recursos en la búsqueda de la eficiencia interna y la eficacia institucional, con miras a mejorar la calidad académica y afrontar un nuevo proceso de evaluación externa que permita su reacreditación. (odontologia, 2016)

### **1.3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

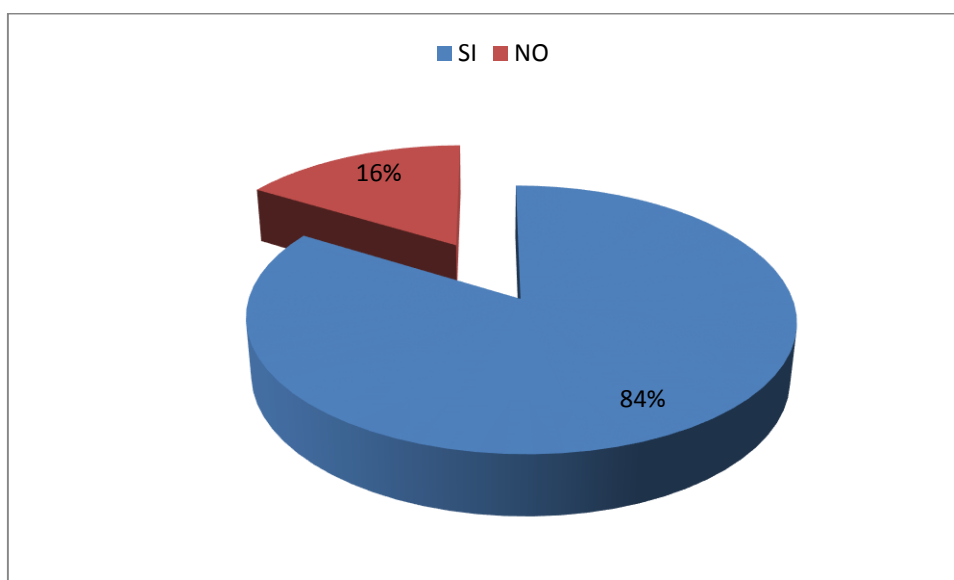
Se analizara los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los 43 administrativos de la Facultad de Odontología de la universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

### 1.3.2.1. Cree usted que la capacitación ayuda a mejorar el desempeño

TABLA N°1

Cree usted que la capacitación ayuda a mejorar el desempeño

	N°	%
SI	36	84%
NO	7	16%
TOTAL	43	100%



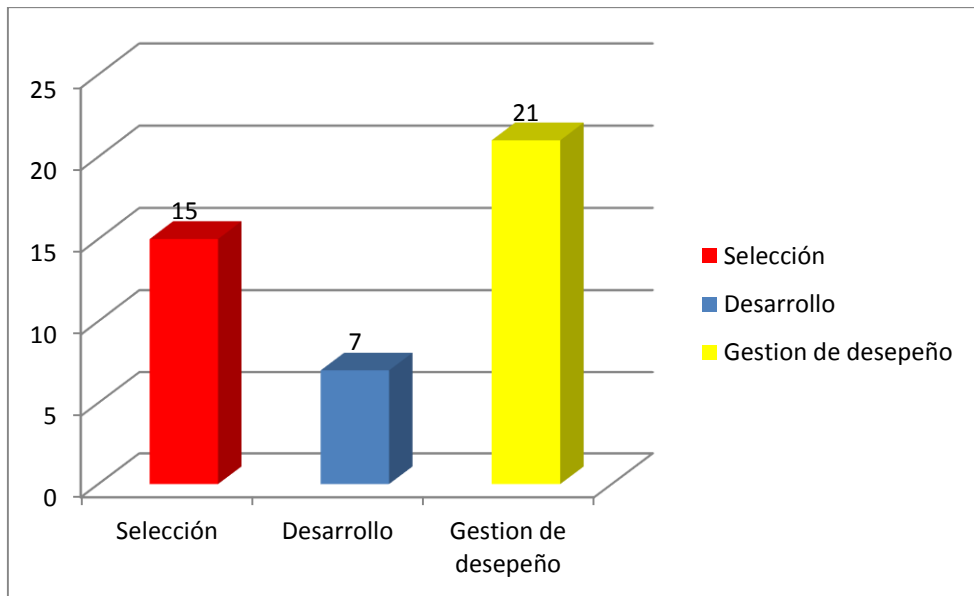
El 84% del personal administrativo responde a que si ayudaría a mejorar desempeño de la facultad una capacitación de competencia en gestión de talentos, un 16% no está de acuerdo a que este tipo de capacitaciones ayude a mejorar el talento

**1.3.2.2. Cuáles son los procesos de capacitación que aplica dicha facultad**

**TABLA N°2**

**procesos de capacitación por  
competencia que aplica**

	Nº	%
Selección	15	35%
Desarrollo	7	16%
Gestión de desempeño	21	49%
TOTAL	43	100%

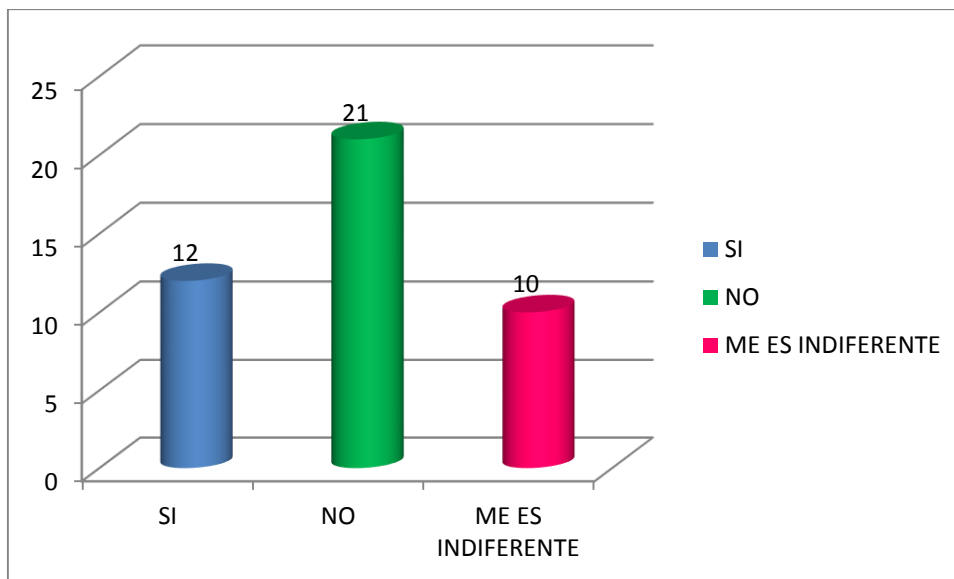


49% del personal administrativo se le aplicó capacitación por competencia en gestión de desempeño, el 16% en competencia de desarrollo el 35% por competencia de selección.

**1.3.2.3. Tiene usted conocimientos de los beneficios de una capacitación por competencia**

**TABLA N° 3**  
**conocimiento de los beneficios de una capacitación por competencia**

	Nº	%
SI	12	28%
NO	21	49%
ME ES INDIFERENTE	10	23%
TOTAL	43	100%

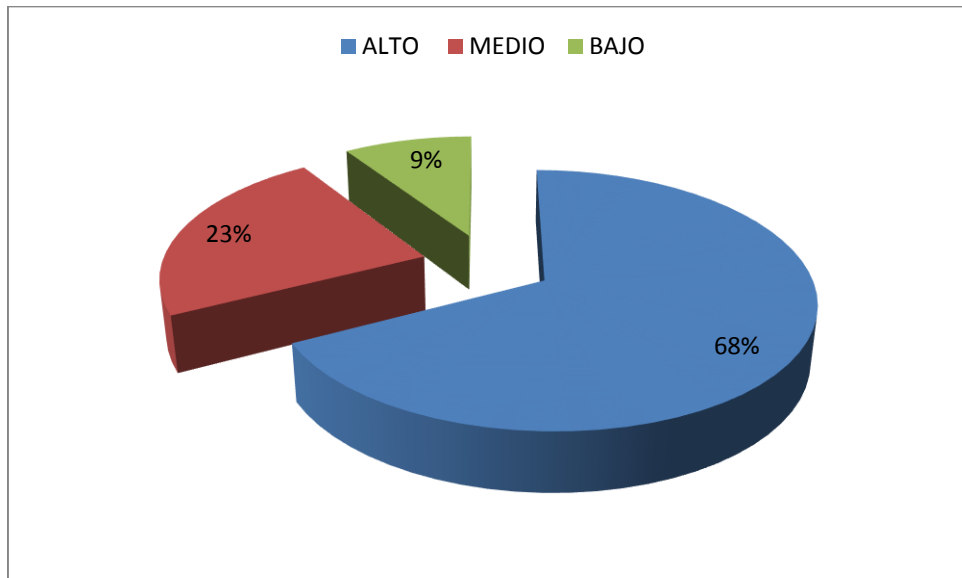


El 49% Del personal administrativo no tiene los conocimientos de los beneficios que trae una capacitación por competencia de talentos, un 23% le indiferente, a los cuales se debería llegar con información para que dicho personal cuente con la información necesaria de los beneficios de la capacitación, solo un 28% de los administrativos si tiene conocimientos de los beneficios de dicha capacitación

**1.3.2.4. En qué nivel cree usted que una capacitación ayudaría a aumentar la productividad y competitividad de los trabajadores administrativos**

**TABLA N°4**  
**En qué nivel cree ayudaría a aumentar la productividad y competitividad de los trabajadores**

	N°	%
ALTO	29	67%
MEDIO	10	23%
BAJO	4	10%
TOTAL	43	100%



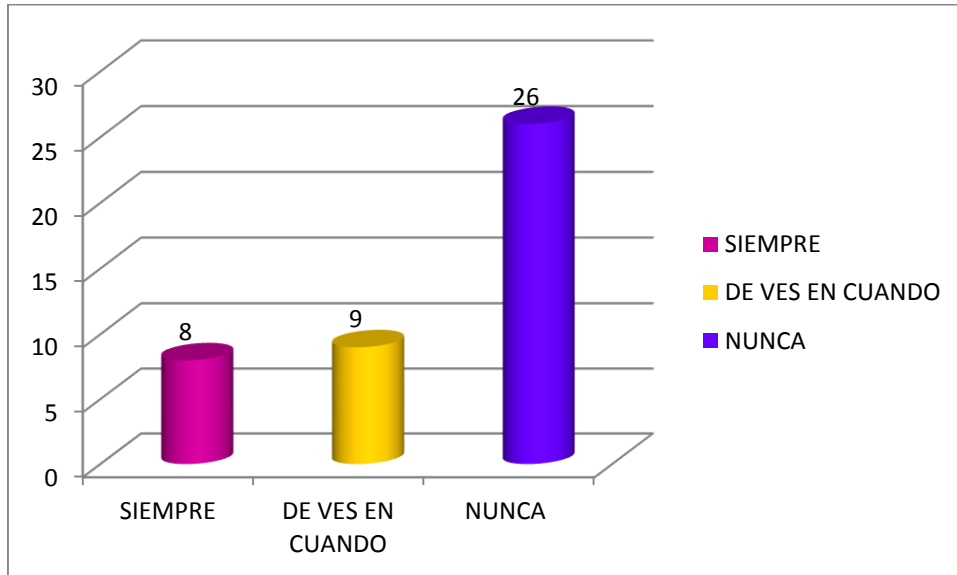
Un 67% opino que que es alto el nivel en que ayudaría a aumentar la productividad y competitividad de los trabajadores administrativos de la facultad de odontología, un 23% el nivel medio en el que ayudaría al personal, y un 10% piensa que un bajo nivel ayudaría a los trabajadores.

### 1.3.2.5. El responsable de su área realiza alguna capacitación por competencia

TABLA N°5

**El responsable de su área realiza alguna capacitación por competencia**

	Nº	%
SIEMPRE	8	19%
DE VES EN CUANDO	9	21%
NUNCA	26	60%
TOTAL	43	100%



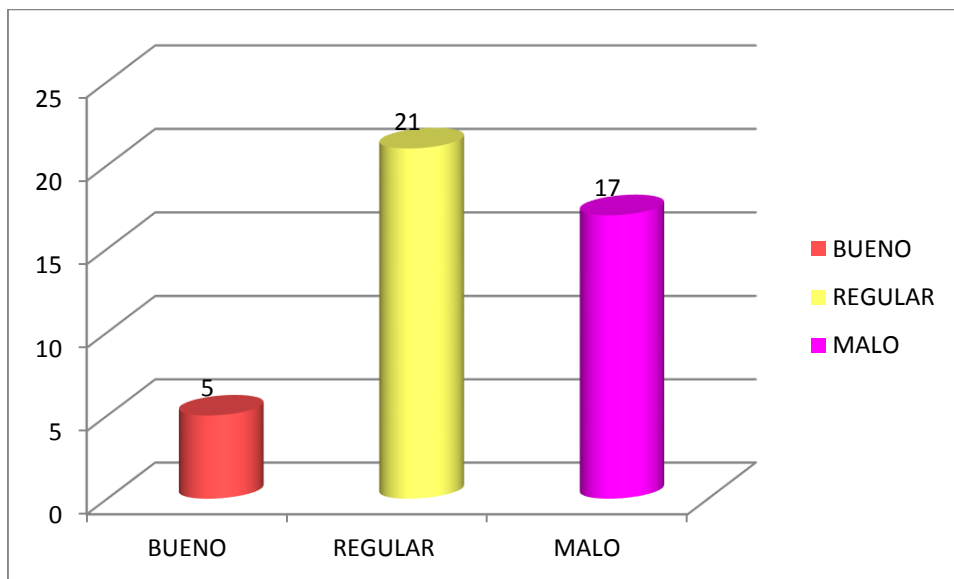
El 60% del personal administrativo asegura que nunca se realizó una capacitación por competencia, lo cual es necesario implementar capacitaciones al personal administrativo, el 21% afirma que de vez en cuando se les dio un curso de capacitación por competencia, el 19% siempre obtuvo algún tipo de capacitación por competencia.

### 1.3.2.6. Cómo califica la capacitación por competencia al personal

TABLA N°6

calificación a la capacitación por competencia

	N°	%
BUENO	5	12%
REGULAR	21	49%
MALO	17	39%
TOTAL	43	100%



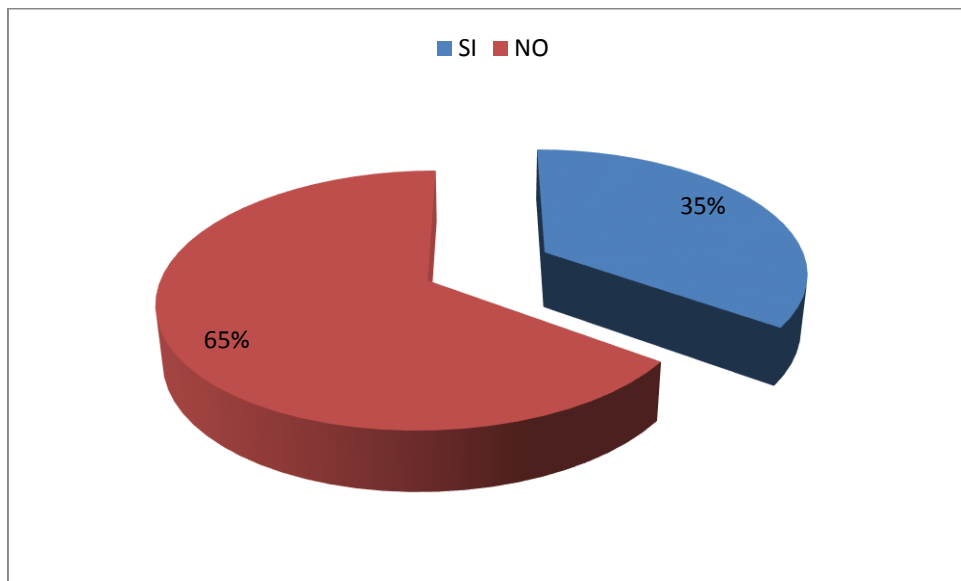
El 49% del personal administrativo de la facultad de odontología califica regular la capacitación por competencia, un 39% lo califica de malo, ante estos resultados se debe concientizar al personal a que se capacite y realice estos tipos de capacitación, solo un 12% califica de bueno a estas capacitaciones por competencia.

**1.3.2.7. recibió algún tipo de capacitación de su puesto de trabajo**

**TABLA N°7**

**recibió algún tipo de capacitación  
de su puesto de trabajo**

	N°	%
SI	15	35%
NO	28	65%
TOTAL	43	100%



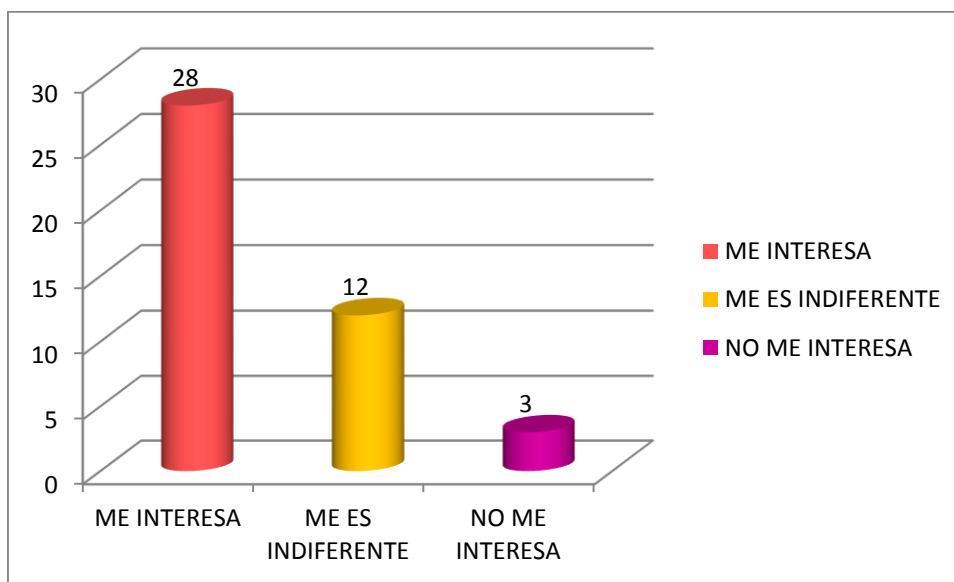
Un 65% del personal no recibió ningún tipo de capacitación en su puesto de trabajo, de tal manera se debería realizar distintos tipos de capacitación para actualizar y mejorar el rendimiento de los trabajadores, un 35% si recibió algún tipo de capacitación en el ara de su trabajo.

**1.3.2.8. tiene interés en involucrase y/o seguir participando en programas de capacitación y actualización**

**TABLA N°8**

**interés en involucrase y/o seguir participando en programas de capacitación y actualización**

	N°	%
ME INTERESA	28	65%
ME ES INDIFERENTE	12	28%
NO ME INTERESA	3	7%
TOTAL	43	100%



Al 65% de los administrativos le interesa en involucrarse y/o participar en programas de capacitación y actualización para el mejoramiento de la facultad, un 28% le es indiferente participar a este tipo de programas, y un 7% no le interesa este tipo de programas de capacitación.

## **ENTREVISTA**

**La entrevista se realizó con el personal administrativo de la facultad de Odontología**

**¿Tiene usted un plan de capacitación que beneficie al personal administrativo de la facultad?**

**Personal Administrativo (P.A.).-** Existen diferentes cursos y talleres que se les da al personal de la facultad, pero estos talleres no son suficientes para mejorar y beneficiar al personal.

**¿Qué métodos utiliza usted para medir la eficacia de los trabajadores a través de sus competencias?**

**P.A..-** los métodos que se utiliza para medir la eficacia del personal el desempeño laboral, sus aptitudes, valores y ética profesional que muestra el trabajador.

**¿Confía en la capacidad de los trabajadores, para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución?**

**P.A..-** Si confiamos en la capacidad de los trabajadores para llegar a los objetivos planteados y metas a llegar, pero de igual manera existe personal que no está actualizado o específicamente capacitado para su área laboral, es por eso que es importante aplicar capacitaciones por competencia al personal.

**¿Supervisa, coordina y dirige los trabajos en las divisiones o sub departamentos?**

**P.A..-** Si, se coordina y dirige todos los trabajos del personal de los distintos departamentos a cargo, de esta manera llegamos a conocer las falencias del personal, y de igual manera que trabajadores son eficientes para la facultad.

**¿Diseña cursos de capacitación, actualización para las distintas subáreas administrativas de la facultad?**

**P.A.** Se realiza cursos y talleres para el personal de la facultad, pero estos cursos engloban tanto personal administrativo y plantel docente, ante esto se debería desarrollar una capacitación exclusivamente para el personal administrativo, para que dichos funcionarios se beneficien de las actualizaciones y mejoren su rendimiento.

**¿Existen elementos en el proceso de capacitación que no estén siendo desarrollados?**

**P.A.** Los elementos para evaluar el cumplimiento de los objetivos deben establecerse desde el principio. Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes.

Cuando se les pregunta a los trabajadores si tienen los conocimientos necesarios para el puesto, no siempre se obtiene una respuesta veraz. Algunos trabajadores creen que si no responden afirmativamente, no obtendrán las oportunidades que desean. Otros pueden ocultar su falta de conocimientos o comprensión por timidez o temor.

Es por esto es necesario implementar capacitación por competencia, para evaluar al trabajador administrativo y mejorar la calidad del servicio.

## **CAPITULO III**

### **TOMA DE POSICION Y/O PROPUESTA**

Gracias a la información obtenida a lo largo del presente trabajo, a continuación se presentan las propuestas para mejorar el proceso de capacitación de Almacén, cumpliendo así el objetivo principal del presente proyecto.

#### **3.1. PROPUESTA CREATIVA:**

Las propuestas que se enuncian, tienen la intencionalidad de que el proceso objeto de estudio supla las necesidades de capacitación de su personal, mediante el desarrollo de habilidades, conocimientos y experiencias de los colaboradores, necesarios para un mejor desempeño en el trabajo, no solo para cumplir una función específica, sino para que puedan crecer dentro de la organización. Basado en ello, a continuación se formulan las propuestas de mejoramiento sustentadas en la información obtenida de los trabajadores administrativos de la Facultad de odontología, el análisis de la descripción del proceso actual y los conocimientos obtenidos del marco teórico, como herramientas de guía necesarias para la presente propuesta. Se consideraron como puntos de referencia, los siguientes planteamientos:

1. Concientizar a la institución sobre la importancia del proceso de capacitación.
2. Concientizar a los empleados sobre las bondades del proceso de capacitación.
3. Replantear la forma en la que se realiza el inventario de necesidades de capacitación.
4. Determinar nuevas herramientas, necesarias para la detección de necesidades.
5. Actualización de los temas de capacitación y las metodologías utilizadas.
6. Enfocar los temas hacia las necesidades del cargo y funciones específicas.
7. Alternativas para la implementación del proceso.

### **3.2. MENSAJE BÁSICO:**

Es una enunciación objetiva del qué decir al personal administrativo, sin considerar todavía las características formales y estéticas. Es importante encontrar en la mente del trabajador que va dirigido el mensaje los motivadores de participar en una capacitación por competencia para determinar argumentos comunicacionales valederos

### **3.3. BENEFICIOS A OPTENER**

Son aquellas ventajas razonadas que el hombre tiene con respecto a su relación con su perro y gato:

- a) Responsabilidad
- b) Confianza
- c) Tranquilidad
- d) Valor

“los beneficios de la capacitación y el entrenamiento con base en la calidad supera los costos. La capacitación y el entrenamiento se han convertido en una responsabilidad esencial de los departamentos en la organización para una calidad total, sobre todo porque los empleados con autoridad requieren de nuevos conocimientos y habilidades que no necesitan justificar los costos” (Lyndsay, 2008)

Entre los beneficios que podemos encontrar para los empleados en la capacitación están los siguientes:

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.

### **3.4. PROMESA BÁSICA:**

Mejorará la calidad del servicio que brindan los trabajadores administrativos, y obtener mejoras en el rendimiento profesional de cada trabajador.

#### **3.4.1. OBJETIVOS:**

- a) Lograr llamar la atención del personal administrativo a querer ser parte de las capacitaciones a realizar
- b) Capacitar a todo el personal de manera que su competitividad aumente y mejore sus capacidades.

### **3.5. PROPUESTA**

A continuación se presenta de manera detallada cada una de las propuestas anteriormente expuestas:

- La facultad de Odontología al ser considerada por el personal administrativo como una institución de enseñanza, debe tener en cuenta en sus planes estratégicos, la capacitación del personal, pues es una de las herramientas que generan valor a las personas y al mismo tiempo les permite desarrollar habilidades, conocimientos y experiencia, las cuales repercuten en el desempeño de las actividades y funciones de cada uno de los cargos, necesarios para elevar el nivel de utilidades, el reconocimiento de la institución en el personal, la satisfacción del cliente y la excelencia operacional. Se espera que la institución, al darse cuenta de la opinión del personal, se concientice de la herramienta de competitividad que la capacitación ofrece tanto a los resultados de la operación como a sus colaboradores
- Brindar mediante la capacitación las herramientas que permitirán desarrollar mejor la labor, ya que ayudará a los colaboradores a tomar decisiones acertadas evitando así la evasión de responsabilidades; la capacitación concientiza a los colaboradores en que “cada uno de ellos es dueño de su destino y por lo tanto es responsable de lo que pase con el, les demuestra a los mismos que deben dejar de lado los fantasmas externos y ver que las soluciones están en sus manos”, al lograr esto la gente manifestará sus ideas con mayor madurez y asumirá los comentarios de su entorno de

una mejor forma, generando así oportunidades de mejoramiento y crecimiento en el desempeño personal y profesional.

- En el proceso de capacitación, también es muy importante involucrar un contenido diferente en la inducción de los empleados, pues el enfoque para los directivos de la institución debe ser muy diferente a la del resto de la organización, esta debe encaminarse más en la parte de la planeación estratégica de la compañía, como los objetivos cuantificables, los medios para lograrlo y el papel de cada uno de ellos para lograr con su equipo de trabajo los propósitos de la empresa. Por otra parte la inducción para los cargos del segundo nivel, pueden lograrse a través de una presentación general.
- Es necesario replantear el proceso de capacitación que tiene la institución, ya que la forma en la que se encuentra implementado no es consecuente con lo que realmente necesita el empleado para desempeñar mejor su cargo. Por ello la institución deberá hacer un mejor inventario de necesidades, donde se descubran las carencias de preparación profesional de las personas, de esta forma plantear un programa de capacitación que cumpla con el objetivo de capacitar a todo el personal con temas de interés y utilidad para la consecución de sus objetivos.
- Replantear la forma de inventariar necesidades, pues aunque se plantean cuatro formas para hacerlo, no cubren todas las necesidades de los empleados de una organización, pues se tienen que enfocar primero, en el análisis de tres pilares muy importantes y planteados dentro del marco teórico:

1. Análisis de la institución total: Sistema Organizacional.
2. Análisis del talento humano: Sistema de entrenamiento.
3. Análisis de las operaciones y tareas:

Sistema de adquisición de habilidades. De ellos se desprenden los medios o herramientas para inventariar las necesidades presentadas en cada una de ellas. Así mismo el procedimiento debe ser divulgado entre los directivos de la institución para inventariar sus necesidades y las de su personal, así construir una matriz en la que se presenten todas las necesidades de la organización, para implementar programas de

capacitación que cubran estas necesidades y se cumpla con el objetivo para el cual fueron creadas.

- Incluir otras herramientas para la detección de necesidades como los cuestionarios , modificaciones del trabajo, entrevista de salida, análisis de cargos e informes periódicos, con el fin de complementar el proceso y lograr el objetivo de preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo, proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo y cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Para cada cargo la función es muy diferente, por lo que es importante enfocar el estudio en capacitaciones según las funciones y habilidades necesarias no solo para ocupar el cargo sino para especializarlos y hacerlos más hábiles y competitivos, para la solución de problemas y para proponer mejoras o alternativas que generen un valor agregado en sus funciones o tareas. En este caso se plantea revisar los temas de capacitación contra las descripciones y perfiles de los cargos que la empresa ya tiene contempladas dentro de los procesos de capacitación por competencia.
- Es importante implementar un plan de capacitación teniendo en cuenta las funciones de cada uno de los cargos y responsabilidades que se adhieren a él, pues aunque muchos temas de capacitación pueden ser de interés general no todos aplican al cargo, pues se estaría perdiendo la esencia de la capacitación que no es solo la de transmitir conocimiento sino también la de crear utilidad y aplicación para la persona que la está recibiendo.
- Replantear el proceso, para que en sus procedimientos se implemente la divulgación entre todos los empleados, mediante la intranet de Almacenar, como una herramienta de comunicación y participación de los colaboradores con los temas de capacitación que implementen en ella.
- Para que el proceso de capacitación tenga los resultados esperados, debe existir claridad en el alcance y los objetivos del proceso, de tal forma que estos apunten al desarrollo de las personas y al de la organización.

De esta forma se concluye la propuesta generar capacitación por competencia al personal administrativo de la facultad de odontología, el cual reúne las herramientas claves, la información de la institución y finalmente opinión de los empleados; esta recopilación de información, permitió hacer el análisis de la situación actual del proceso de capacitación de la institución, para así poder plantear las propuestas anteriormente mencionadas.

## CONCLUSIONES

- Una institución como la universidad San Francisco Xavier, con más de 300 años de experiencia en la educación, siendo calificada por los estudiantes y plantel trabajador como la mejor opción de soluciones logísticas, a través de su portafolio de servicios y su promesa de servicio, ha demostrado ser una organización sólida y con un alto sentido de la proyección en cuanto a sus actividades concierne, por ello se ha considerado que tiene las herramientas necesarias para utilizar cada uno de sus procesos en pro de los beneficios no solo organizacionales sino también el de sus empleados.
- En este caso, dadas las investigaciones y los análisis realizados a lo largo del presente monografía, se puede concluir que en la facultad de odontología existe un proceso de capacitaciones al personal que aunque actualmente se encuentre implementado, no se esta cumpliendo con el objetivo por el cual fue creado; este es el proceso de capacitación, y el motivo que impulso a desarrollar el presente trabajo, pues aunque la institución cuente con muy buenos resultados, financieros y operacionales, el talento humano en cuanto al tema de capacitación, no debe ser motivo de descuido en una organización, por ello se realizaron las propuestas vistas en el último capítulo, con el fin de ser aplicadas para mejorar el proceso de capacitación que actualmente tienen y convertirlo en una herramienta clave de competitividad, que mejore los resultados de la institución, mediante la motivación, el conocimiento y el desarrollo de las habilidades de los colaboradores.
- La capacitación es la herramienta de inversión mas duradera y valiosa que la institución pueden ofrecerle a sus trabajadores, pues el conocimiento es un privilegio que adquieren las personas para toda la vida, no es un beneficio efímero como el dinero, este permanece y se desarrolla con la experiencia, son de los beneficios mas positivos que generan valor a las personas y al mismo tiempo a la organización.

## RECOMENDACIONES

- Dados los resultados obtenidos en la presente monografía, se recomienda que al implementar las propuestas, se tengan en cuenta todas las variables que implica un proceso de capacitación, desde la detección de necesidades hasta la evaluación y el seguimiento de la misma, de esta forma es posible determinar el costo que cada propuesta implica a la institución, y la cual se verá retribuida con un mejor desempeño y una mejor prestación del servicio por parte de los colaboradores.
- De igual forma, una recomendación importante es que en Almacén se concienticen de la herramienta de competitividad que la capacitación puede llegar a ser a los rendimientos de la Compañía, pues invertir en el talento y el desarrollo humano, genera grandes beneficios no solo para las utilidades de la institución, al trabajar con un equipo humano comprometido con la planeación estratégica, sino para los colaboradores que día a día con sus conocimientos y habilidades logran los objetivos de la organización.
- Para que el proceso de capacitación cumpla su cometido, es necesaria la participación, el aporte y lo más importante, el compromiso de todo el equipo humano de la facultad, quienes son los que finalmente permiten que la institución, sea lo que es ahora, quienes con su trabajo la han posicionado y le han permitido el reconocimiento que tiene hoy en día; por ello un proceso de capacitación es exitoso cuando todos participan y se benefician de él.
- Con la realización de esta monografía, se espera que en la facultad de odontología se analicen y se empleen las propuestas desarrolladas en él, pues invertir en la capacitación del personal, es lograr además de lo anteriormente expuesto, que los empleados se encuentren identificados y motivados con los objetivos y la planeación estratégica de la institución.
- Los costos involucrados en mejorar los planes de capacitación no deben ser tomados como un gasto, pues es una inversión que obtendrá resultados tangibles a la organización, reflejados en un mejor desempeño, una mejor prestación del servicio y una mejor optimización de los recursos de la institución.

## Bibliografía

- Favio Herrera, C. v. (1994). *Fundamentos de Analisis Economico*. Costa rica: catie.
- Lyndsay, E. y. (2008). *beneficios de la capacitacion*.
- odontologia, c. d. (2016). *PLAN DE MEJORAMIENTO CARRERA DE ODONTOLOGÍA*.
- planificacion, D. d. (2014). *Reglamento especifico del sistema de organixacion administrativa*  
. sucre .
- publicas, M. d. (2018). *eco bolivia* . Recuperado el 15 de enero de 2019, de eco bolivia:  
[https://medios.economiayfinanzas.gob.bo/MH/documentos/2018/mefp/ecoCHUQUISA  
CA\\_2018.pdf](https://medios.economiayfinanzas.gob.bo/MH/documentos/2018/mefp/ecoCHUQUISA CA_2018.pdf)
- Sernich, M. E. (2010). *Estatuto oganico de la universidad san francisco xavier de Chuquisaca*. Sucre.
- sur, c. d. (10 de enero de 2019). Buscan elevar costo de la matrícula. *Correo del Sur*.
- Sur, C. d. (28 de enero de 2019). Estudiantes toman la Universidad en rechazo a "matriculazo". *Correo de Sur* .
- Texas, U. d. (26 Oct 2007). *Legislación boliviana del trabajo: concordada y comentada*. Santa Cruz - Bolivia: UPSA, 1995.

# ANEXOS

## ENCUESTA

Encuesta dirigida a los trabajadores administrativos de la facultad de odontología de la USFX., para determinar si existe capacitación por competencia en gestión de talentos.

1. ¿Cree usted que el desarrollo de una capacitación por competencias en gestión de talentos ayuda a mejorar el desempeño?

SI	
NO	

2. ¿Cuáles son los procesos de capacitación por competencia en gestión d talentos les aplican dicha facultad?

Selección	
Desarrollo	
Gestión de desempeño	

3. ¿tiene usted conocimiento de los beneficios de una capacitación por competencia en gestión de talentos?

Si	
No	
Me es indiferente	

4. ¿En qué nivel cree usted que una capacitación por competencia en gestión de talentos ayudaría a aumentar la productividad y competitividad de los trabajadores administrativos?

Alto	
------	--

Medio	
Bajo	

5. ¿El responsable de su área realiza alguna capacitación por competencia?

Siempre	
De vez en cuando	
Nunca	

6. ¿Cómo califica la capacitación por competencia al personal?

Bueno	
Regular	
Malo	

7. Cuando ingreso a la facultad, ¿recibió algún tipo de capacitación de su puesto de trabajo?

Si	
No	

8. ¿tiene interés en involucrarse y/o seguir participando en programas de capacitación y actualización?

Me interesa	
Me es indiferente	
No me interesa	

Gracias por su colaboración...

## ENTREVISTA

Dirigido al departamento de administración de la facultad de odontología de la U.M.R.P.S.F.X.CH. el cual es el encargado del área administrativa dentro de la facultad.

1. ¿tiene usted un plan de capacitación que beneficie al personal administrativo de la facultad?
2. ¿Qué métodos utiliza usted para medir la eficacia de los trabajadores a través de sus competencias?
3. ¿Confía en la capacidad de los trabajadores, para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución?
4. ¿supervisa, coordina y dirige los trabajos en las divisiones o sub departamentos?
5. ¿diseña cursos de capacitación, actualización para las distintas sub áreas administrativas de la facultad?
6. ¿Existen elementos en el proceso de capacitación que no estén siendo desarrollados?