



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**TEMA:**

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EDUCATIVA INTERCULTURAL BILINGÜE “CORAZÓN DE LA PATRIA” DE LA PARROQUIA LIZARZABURU, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERIODO 2014-2015”

**AUTOR:**

LENÍN GEOVANNY MONAR BORJA

**RIOBAMBA- ECUADOR**  
**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero en Empresas, ha sido desarrollado por el señor **LENIN GEOVANNY MONAR BORJA**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....  
Ing. Gerardo Luis Lara Noriega

**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

.....  
Dr. Rodrigo Gabriel Abarca Carrasco

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo **LENIN GEOVANNY MONAR BORJA**, estudiante de la Escuela de Ingeniería de Empresas Facultad de Administración de Empresas, declaro que el trabajo de titulación ha sido realizado a través de investigaciones, respetando siempre la autoría de terceros, mismos que son mencionados en las citas; y con ideas que aparecen como propias, son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

Lenin Geovanny Monar Borja

## **DEDICATORIA**

Yo Lenin Geovanny Monar Borja dedico este trabajo principalmente a Dios, por cuidarme y darme salud para poder culminar la meta más importante en mi vida, y sobre todo por brindarme su infinito amor y bondad.

A mi madre y a mi padre, quienes ha sido mi pilar fundamental en este sueño, quienes con su apoyo incondicional supieron guiarme e inculcarme con buenos sentimientos, valores y hábitos, y sobre todo por darme todo su amor y comprensión para lograr culminar este sueño tan importante en mi vida.

A mis hermanos Hamilton y Alexander que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo tanto en momentos buenos como en los difíciles, y por ser esos compañeros incondicionales y cómplices de momentos inolvidables en nuestras vida.

Finalmente a mis amigos y familiares que de una u otra forma estuvieron conmigo apoyándome para lograr mis objetivos.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento primeramente a Dios ya que sin su ayuda no estaría culminado este sueño tan importante que tiene mi vida y por tantas bendiciones que me ha dado para culminar esta meta.

Mi más profundo agradecimiento de todo corazón es para mi madre Marlene Borja y para mi padre Roberto Monar por el apoyo brindado durante todo este tiempo, por su sacrificio cotidiano, y los consejos para que yo pueda concluir mis estudios y ser un hombre de bien.

Agradezco de todo corazón a la **“ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO”** por haberme abierto sus puertas para continuar con mis estudios superiores, a mis queridos maestros por impartir sus conocimientos, a mi estimado asesor el **Ing. Gerardo Lara** y el **Dr. Rodrigo Abarca** por su guía y generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para la concreción de este trabajo.

A todos los que formaron parte de este logro un agradecimiento infinito ya que si su ayuda no estaría cumpliendo este sueño maravilloso.

**GRACIAS**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de graficos.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen ejecutivo .....	xi
Summary.....	xii
Introduccion.....	1
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema de investigación.....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 Justificación de la investigación.....	3
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos .....	5
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO-CONCEPTUAL .....</b>	<b>8</b>
2.1. COMPETENCIAS.....	9
2.1.1. Antecedentes de las competencias.....	9
2.1.2. Definiciones de competencias.....	10
2.1.3. Enfoques de las competencias .....	13
2.1.4. Tipos de competencias.....	17
2.1.5. Determinación de las principales competencias en el desarrollo de la actividad laboral .....	19
2.1.6 Competencias en el proceso educativo .....	21
2.1.7 El conocimiento en los distintos modelos de competencias .....	22
2.2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	24

2.2.1	La gestión por competencias.....	25
2.2.2.	Objetivos de un modelo de gestión por competencias.....	26
2.2.3.	Dimensiones del modelo de gestión por competencias .....	27
2.2.4.	Pasos para implementar un modelo de gestión por competencias.....	28
2.2.5.	Influencia de la gestión por competencias en los procesos de recursos humanos .....	32
2.3.	DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO .....	33
2.3.1.	Rendimiento laboral.....	34
2.3.2.	Puesto de trabajo .....	35
2.3.3.	Medición del desempeño .....	36
2.3.4.	La gestión pública .....	37
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO.....		40
3.1	HIPOTESIS .....	40
3.1.1	Hipótesis general.....	40
3.1.2	Hipótesis específica .....	40
3.2	VARIABLES .....	40
3.3	TIPOS DE INVESTIGACION .....	43
3.3.1	Tipos de estudio de investigación.....	43
3.3.2	Diseño de investigación.....	43
3.4	POBLACION Y MUESTRA.....	44
3.4.1	Población .....	44
3.4.2	Muestra .....	44
3.5	METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS .....	44
3.5.1	Métodos .....	44
3.5.2	Técnicas .....	45
3.5.3	Instrumentos.....	45
3.6.	ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....	46
3.7.	COMPROBACION DE LA HIPÓTESIS.....	57
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		58
4.1.	LA PROPUESTA .....	58
4.2.	PRESENTACION.....	58
4.3.	OBJETIVOS.....	58
4.3.1	Objetivo general.....	58
4.3.2	Objetivos específicos .....	59

4.4.	DISEÑO DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS .....	59
4.4.1.	Metodología para el modelo de gestión .....	60
4.4.2.	Planificación del modelo de gestión por competencias .....	63
4.4.3.	Modelo de gestión por competencias.....	67
4.5.	PLAN DE ACCION .....	89
	CONCLUSIONES .....	91
	RECOMENDACIONES.....	92
	BIBLIOGRAFIA .....	93
	ANEXOS .....	96



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Cuadro de operacionalizacion de variables .....	41
Tabla 2.	Competencias de talento humano .....	46
Tabla 3.	Grado de conocimientos de competencias.....	47
Tabla 4.	Tipos de competencias que conoce.....	48
Tabla 5.	Implementación de programas de competencias .....	49
Tabla 6.	Gestión por competencias .....	50
Tabla 7.	Modelo de gestión por competencias .....	51
Tabla 8.	Convocatoria a reunión.....	52
Tabla 9.	Cumplimiento de horas de trabajo .....	53
Tabla 10.	Cumplimiento de funciones .....	54
Tabla 11.	Puede desarrollar al máximo sus habilidades .....	55
Tabla 12.	Formato de análisis y descripción del puesto .....	69
Tabla 13.	Perfil de competencias para Rector .....	72
Tabla 14.	Perfil de competencias para Vicerrector .....	74
Tabla 15.	Perfil de competencias para Inspector General.....	78
Tabla 16.	Perfil de competencias para Secretaria .....	81
Tabla 17.	Perfil de competencias para Docente.....	84
Tabla 18.	Formato de evaluacion de desempeño por competencias.....	88
Tabla 19.	Plan de acción .....	89

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1.	Unidad educativa .....	5
Grafico 2.	Organigrama de la institución.....	7
Grafico 3.	Hilo conductor .....	8
Grafico 4.	Componentes de las competencias .....	13
Grafico 5.	Enfoque de competencias .....	14
Grafico 6.	Pasos para la implementación de las competencias.....	16
Grafico 7.	Modelo de gestión por competencias .....	26
Grafico 8.	Criterios para definir competencias.....	29
Grafico 9.	Proceso de gestión de talento humano.....	34
Grafico 10.	Competencias de talento humano .....	46
Grafico 11.	Conocimiento de competencias .....	47
Grafico 12.	Tipos de competencias.....	48
Grafico 13.	Programas de competencias.....	49
Grafico 14.	Gestión por competencias.....	50
Grafico 15.	Modelo de gestión por competencias .....	51
Grafico 16.	Convocatoria a reunión.....	52
Grafico 17.	Cumplimiento de horas de trabajo.....	53
Grafico 18.	Cumplimiento de funciones.....	54
Grafico 19.	Puede desarrollar al máximo sus habilidades .....	55
Grafico 20.	Diagnostico.....	64
Grafico 21.	Sensibilización.....	68

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Carta de auspicio .....	97
Anexo 2.	Encuesta realizada al talento humano de la institucion educativa .....	98
Anexo 3.	Fotografías.....	100

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo titulado “Diseño de un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño de talento humano” se realizó en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Corazón de la Patria de la parroquia Lizarzaburu, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, la cual se ve en la necesidad de desarrollar un modelo de gestión por competencias que permitirá evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal del talento humano.

Para la elaboración de la propuesta se utilizó técnicas de observación directa, así como la información proporcionada por los directivos de la institución, y los datos obtenidos mediante las encuestas correspondientes., lo que ha permitido definir las competencias adecuadas para los docentes.

El diseño de un modelo de gestión por competencias inicia con un diagnóstico actual de la institución, luego el plan de desarrollo por competencias mediante la sensibilización y entrenamiento personal, el análisis de los puestos de trabajo, definición del perfil de competencias requeridas y la evaluación sistemática de los perfiles.

En conclusión el modelo de gestión por competencias determinará las competencias adecuadas que el talento humano debe desarrollar para alcanzar un desempeño de calidad, en la realización de sus actividades diarias como servidores públicos.

Sería recomendable que los directivos de la institución educativa realicen la gestión para generar y compartir conocimientos acerca de este instrumento técnico basado en competencia, estableciendo el perfil para cada cargo.

.....

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega

**DIRECTOR**

## **SUMMARY**

The present research work has as title “Design of a competency management system to improve the performance of human talent”. It was carried out at Unidad Educativa intercultural Bilingue Corazon de la Patria located at Lizarzaburu Parish, canton Riobamba Chimborazo province; with the purpose to develop a competency management system which will be useful to assess specific personal skills for each workstation, promoting the development of new specific skills for personal growth of human talent.

For the elaboration of the proposal the direct observation technique was used, as well as information provided by the directors of the institution, and data obtained through appropriate surveys that is why, it was possible to define appropriate competencies for teachers.

The design of a competency management system starts with a current diagnosis of the institution and the development of a competency plan by raising awareness and staff training, besides the analysis of workstations, by defining the profile of skills that are required and the systematic evaluation profiles.

In conclusion the competency management system will determine the appropriate human talent skills that must be development to achieve a quality performance in carrying out their daily activities as public servants.

It would be advisable that the directors of the educational institution apply the management to generate and share knowledge about this technical instrument based on competency skills, establishing the profile for each workstation.

## **INTRODUCCION.**

El presente trabajo consiste en el diseño de un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño de talento humano en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria” ubicada en la parroquia Lizarzaburu, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo para el periodo 2014-2015.

La tesis está formada por cuatro capítulos más las conclusiones y recomendaciones. En el primer capítulo se describe el problema, cuáles son sus antecedentes, formulación y delimitación, así como también se detalla cual es la justificación y objetivos de la investigación, y se hace una pequeña descripción de la institución con sus datos informativos, misión y visión. En el segundo capítulo se define la metodología de gestión por competencias, así como el desarrollo de los pasos para la realización del modelo de gestión.

En el capítulo tres describimos el Marco metodológico en donde identificamos la hipótesis y las variables dependiente e independiente, los tipos de investigación que se van a utilizar ya sean de campo, bibliográfica, documental, se identifica la población y muestra, además de los métodos, técnicas e instrumentos que se van a utilizar en la investigación. En el cuarto capítulo desarrollamos el Marco propositivo es decir la propuesta en general en donde se detalla los pasos a seguir para la elaboración del modelo de gestión por competencias, finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos en el trabajo.

## **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.**

El recurso humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos de esta. A medida que su personal se desempeñe de manera eficiente, de tal manera que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización, se deberá contar con una fuerza laboral que sea capaz de aceptar el cambio y que siempre se encuentre motivada a conducir a su organización al desarrollo de la ventaja competitiva. Es por ello que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del recurso humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

Las exigencias que la realidad presenta en los espacios laborales y en la complejidad de los problemas relativos a cada profesión, son de una creciente demanda, siempre surge, nuevos mecanismos para la organización y el desarrollo de las actividades, todo se ve inmerso en una fiebre acelerada y compulsiva de eficacia, eficiencia, cubrir criterios, estándares, metas, aprender el manejo de los nuevos programas, dar la nota en la “calidad”, donde se destacan los niveles de productividad, economía y rapidez para llegar al producto que se espera.

Existen nuevos retos en el mundo laboral que las organizaciones deben enfrentar, lo que a su vez demanda que las personas se desempeñen con idoneidad y apliquen sus conocimientos, habilidades y actitudes en entornos cambiantes, para así obtener ventajas competitivas.

Dentro de la diversa problemática que presentan las instituciones educativas del País, existen temas puntuales que son solucionables gracias a la correcta identificación de sus problemas, comprensión de las causas y determinación de sus efectos, refiriéndose para este caso a la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria”.

La Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria” del cantón Riobamba tiene su origen a partir de la creación de la Dirección Provincial de Educación Bilingüe de Chimborazo, mediante decreto ejecutivo del 15 de Noviembre de 1988, lo que facilita la creación de la escuela el 19 de Octubre de 1992, mediante Acuerdo

Ministerial No. 00529, en los primeros años denominada Escuela Corazón de la Patria y a partir del año 2003 se la conoce como Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria”, en el año 2006 se crea el bachillerato, especialidad Contabilidad Computarizada y Sociales, modalidad presencial y semipresencial.

En la actualidad el talento humano no está cumpliendo a cabalidad las funciones encomendadas; debido a que no desarrollan sus habilidades en el ejercicio de sus actividades, situación que es notoria en el bajo desempeño de los mismos.

La insuficiente evaluación del desempeño es otro problema, esto ocurre porque no se cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo eficiente. Además que no se han definido los perfiles de competencias para los cargos administrativos, ya que no se considera los conocimientos, habilidades y destrezas para estos puestos.

### **1.1.1 Formulación del problema de investigación.**

¿De qué manera el diseño de un modelo de gestión por competencias ayudara a la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria” de la ciudad de Riobamba?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**Objeto:** Diseño de un modelo de gestión por competencias

**Campo:** En la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria” parroquia Lizarzaburu, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo

## **1.2 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.**

Actualmente las instituciones públicas del País en especial las dependientes del gobierno han empezado a aplicar un modelo relativamente nuevo para la administración centralizada. Este modelo llamado Gestión por Competencias se presenta como una alternativa a la problemática en cuanto a logro de objetivos.

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios

para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los “mejores en su clase”, y así establecer de una manera medible todas las características (intelectuales de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los candidatos potenciales para obtener un lugar dentro del mercado laboral.

Visto la realidad educativa en la que se desenvuelven nuestras instituciones educativas al no poseer los instrumentos adecuados de gestión, se considera importante remediar la problemática que mantiene la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria” mediante el diseño de un modelo de gestión por competencias lo que permitirá un mejor desempeño del Talento Humano que se evidenciara en los resultados de la Unidad Educativa.

El presente trabajo de investigación buscara brindar alternativas de solución para la problemática que vive la unidad educativa ya que se consideraran estándares de gestión para cada servidor, señalando funciones, roles y tareas.

Esta temática es muy importante para alcanzar el desempeño óptimo del talento humano en cualquier institución, por lo que es necesario que la institución en conjunto con sus colaboradores dé solución a estos problemas y brinde un mejor ambiente laboral.

Para lograr el cumplimiento del objetivo de diseñar un modelo de gestión por competencias para la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria”. Se acudirá a la implementación de cada uno de los elementos esenciales del modelo de gestión por competencias, permita generar planes de acción. Además, se utilizaran fuentes de información primarias como son cada uno de los formatos que hacen parte del modelo de gestión por competencias y fuentes de información secundarias, las cuales se recolectarán haciendo un muestreo de toda la información sobre el modelo de gestión por competencias, así mismo se utilizará fuente de información bibliográfica especializada en este tema, Internet, entre otros.



## **1.3.OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño del talento humano en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria” de la parroquia Lizarzaburu, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, para el periodo 2014-2015

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar el marco teórico referencial que permitirá realizar el diseño de un modelo de gestión por competencias.
- Establecer un diagnóstico de la Unidad Educativa para definir las áreas en las cuales el desempeño es ineficiente.
- Fijar los elementos para una gestión por resultados, considerando opiniones del talento humano.

## **1.4. DATOS INFORMATIVOS DE LA INSTITUCION**

**NOMBRE:** Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria”



**Grafico 1. Unidad Educativa**

### **Antecedentes de la institución.**

La institución tiene su origen en 1992 mediante Acuerdo Ministerial No. 00529, en los primeros años denominado Escuela Corazón de la Patria y a partir del año 2003, se denomina “UNIDAD EDUCATIVA INTERCULTURAL BILINGÜE CORAZÓN DE LA PATRIA”, con Educación Básica y en el 2006 se crea el bachillerato, especialidad Contabilidad Computarizada y Sociales, modalidad: Presencial y semi-presencial, ubicada en la Cooperativa de Vivienda Corazón de la Patria, parroquia Lizarzaburu, Panamericana Sur, colinda con la Politécnica de Chimborazo.

### **Ubicación:**

- ✓ Provincia: Chimborazo
- ✓ Cantón Riobamba
- ✓ Parroquia: Lizarzaburu
- ✓ Dirección: Cooperativa de Vivienda “Corazón de la Patria”, Panamericana Sur, Km 1 ½, junto a la ESPOCH. Calles José Peralta y Callejón

### **Misión**

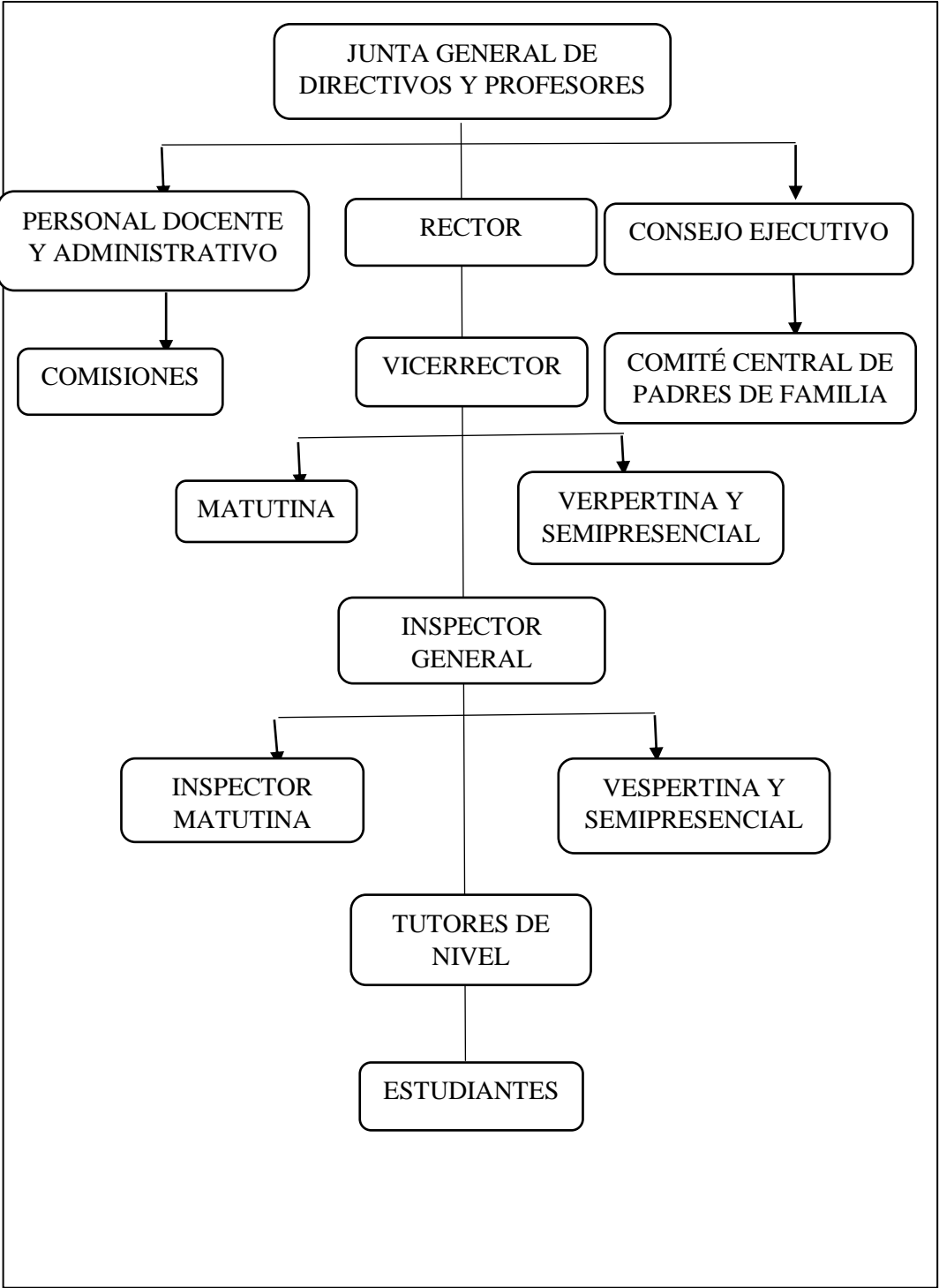
Formar bachilleres competitivos, emprendedores, conscientes de su identidad cultural, justicia social, democracia y solidaridad a través del proceso de inter-aprendizaje, transmisión y aplicación de los conocimientos basados en el modelo de educación bilingüe

### **Visión**

Es una Unidad Educativa competitiva simultáneamente desarrollando el modelo educativo, compartiendo una educación de calidad, orientado en los valores y principios de la cosmovisión indígena, que permitan la construcción de seres dinámicos, creativos, reflexivos, críticos e interculturales para la construcción de una sociedad justa y equitativa basado en la armonía entre la comunidad educativa, la sociedad y la madre naturaleza (pacha mama)

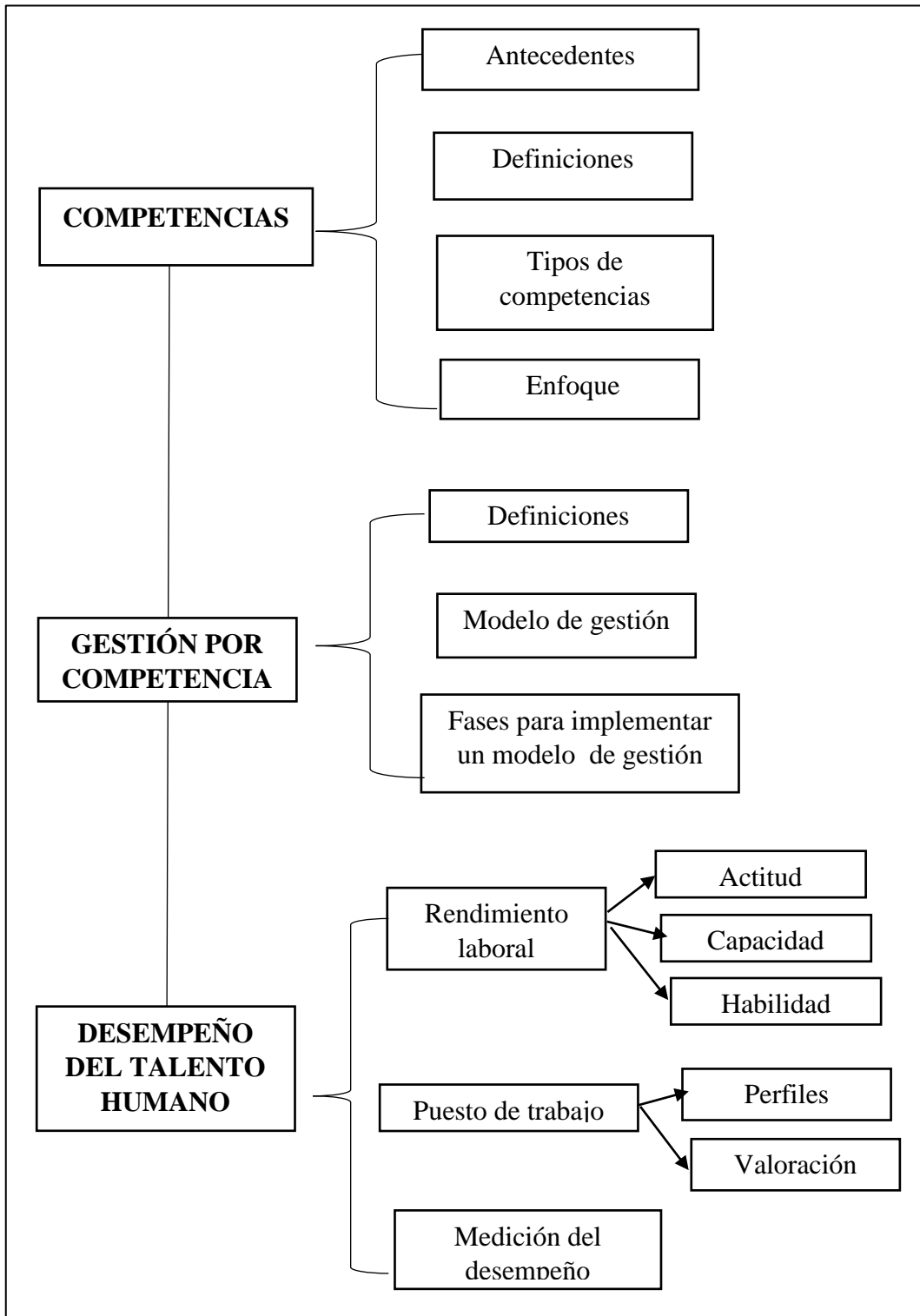
**UNIDAD EDUCATIVA INTERCULTURAL BILINGÜE “CORAZON DE LA PATRIA”**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



**Grafico 2. Organigrama de la Institución**  
**Elaborado por:** Lenin Monar  
**Fuente:** Secretaría de la Institución Educativa

## CAPITULO II: MARCO TEORICO-CONCEPTUAL



**Grafico 3. HILO CONDUCTOR**  
Elaborado por: Lenin Monar

## **2.1. COMPETENCIAS**

### **2.1.1. Antecedentes de las competencias.**

(Mc Clelland, 1973) El Dr. Mc Clelland, a finales de los 60 e inicio de los 70, fue quien impulso el estudio de las competencias laborales en las personas. En 1973 publico el estudio “Testing for competences Rather Than Inteligence”, en el cual expuso que las empresas no solo deben considerar, como potencial en sus trabajos, aspectos referentes a conocimientos y habilidades, sino también aquellos que pueden asegurar o predecir un desempeño altamente satisfactorio en un puesto de trabajo, refiriéndose a los sentimientos creencias, valores, actitudes y comportamientos.

Mc Clelland mantenía la convicción de que los tradicionales métodos de selección y evaluación de personal como: test de aptitud y contenido de conocimientos, títulos académicos, méritos e incluso experiencia presentaban entre algunos problemas, dificultad para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida de las personas.

En cambio sus estudios se centraban en las cualidades de los individuos, su enfoque se direcciona hacia la evaluación de las competencias, buscando identificar en las personas conductas y características que le permiten mantener un desempeño exitoso en el trabajo, en contraposición al enfoque tradicional que se centraba en los elementos del trabajo, por ejemplo medir el tiempo que utilizaba un empleado al ejecutar una tarea.

Mc Clelland investigo principios con que llevar a cabo una investigación para descubrir unas variables que puedan predecir la actuación en el trabajo. Los principios más importantes son:

- ✓ Uso de muestras representativas para comparar personas de éxito en el trabajo con otras de menor rendimiento. De esta manera se podrían identificar características personales de éxito en la vida y sobre todo en aspectos laborales
- ✓ Ver las ideas y conductas operativas de reacción que tengan las personas ante determinados escenarios. Esto se conoce como medir las competencias donde lo interesante es presentar una situación determinada a la persona analizada, para evaluar lo que piense y haga como reacción, o conocer que hizo en el pasado ante una situación similar.

### **2.1.2. Definiciones de competencias.**

(David D, 1973) El concepto de competencia aparece ante la necesidad de realizar predicciones acerca de la ejecución de las instrucciones o tareas de la persona en su desempeño laboral y es utilizado con fuerza a partir de los años 80, siempre asociado a las características psicológicas que posibilitan un desempeño superior

(Boyatzis, 1982) “Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo.”

(Spencer y Spencer, 1993) “Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un Rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo” “Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad.”

(Rodríguez y Feliu, 1996) “Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial”. Conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la Organización pretende desarrollar y/o reconocer entre sus empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales

(Rodríguez y Feliu, 1996) "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad"

La capacidad de conocer y comprender (conocimiento teórico de un campo académico, la capacidad de conocer y comprender).

- La capacidad de saber cómo actuar (la aplicación práctica y operativa del conocimiento a ciertas situaciones).
- La capacidad de saber cómo ser (los valores como parte integrante de la forma de percibir a otros y vivir en un contexto social).

En la mayor parte de las definiciones el concepto competencia expresan tres dimensiones a saber:

1. Hacen referencia a las habilidades de las personas y al conocimiento.
2. Hacen referencia a la competencia en el terreno legal, para llevar actividades propias de su competencia.

3. Y la competencia que crea rivalidad entre las personas, animales u organizaciones que aspiran a tener la misma cosa.

Sin embargo, otros especialistas mencionan que “la competencia se refiere a algunos aspectos de conocimientos y habilidades; aquellas que son necesarias para llegar a ciertos resultados y exigencias en una circunstancia determinada es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado según la Organización Internacional del Trabajo” (Chomsky , 2000)

De la misma forma, (Mc Lagan, 1997) precisa que las organizaciones y los individuos relacionados con este tema deben ser conscientes sobre las diferencias que comprende su significado, además de discernir sobre las ventajas e inconvenientes presentes en cada aproximación conceptual.

(Mc Lagan, 1997) Expone diferentes elementos, que desde su perspectiva son los que determinan sus distintos significados:

**Las competencias como tareas.** Este tipo de acepción es concebido por algunas personas, como las tareas de trabajo y actividades consideradas por ellos como competencias.

**Las competencias como resultado.** Aquí las personas conciben el que la habilidad produzca beneficios a la empresa.

Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario” resume: “Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”.

### **Principales cualidades de las Competencias**

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan. Pueden ser generalizables a más de una actividad

## **Componentes de una competencia**

(Boyatsis R, 1982) Plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

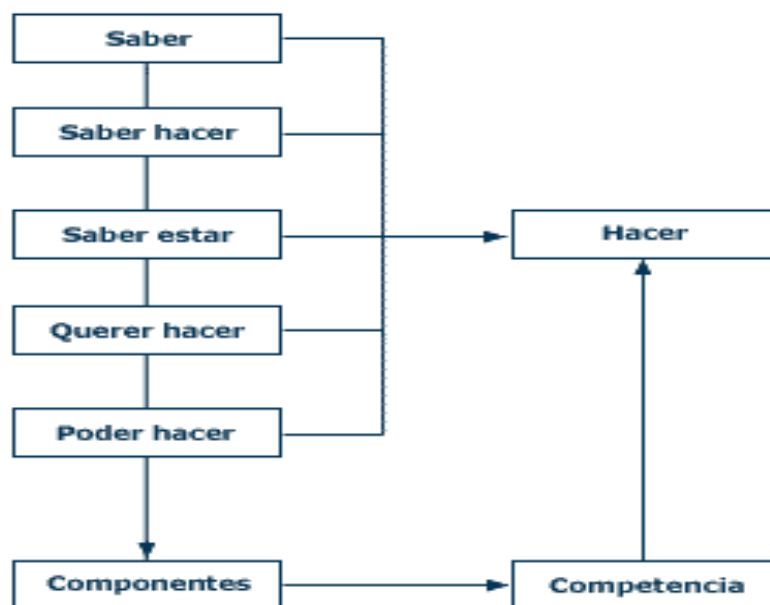
De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores).

Las competencias indican "formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo"

Contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia:

- ✓ **SABER:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos aplicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales)
- ✓ **SABER HACER:** conjunto de habilidades que permitan poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas.
- ✓ **SABER ESTAR:** conjunto de actitudes acorde con las principales características del entorno organizacional y social. En un sentido amplio se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes.
- ✓ **QUERER HACER:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia.
- ✓ **PODER HACER:** factores relacionados con la capacidad personal, aptitudes y rasgos personales.





**Grafico 4. Componentes de las competencias**

### 2.1.3. Enfoques de las competencias

(L Mertens, 1996) Identifica la existencia de tres grandes tendencias en el estudio de las competencias:

- El análisis conductista, que no se refiere a la corriente psicológica de esa denominación, sino al énfasis que se hace en el papel de las características del individuo, o sea, parte del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo, determinando las características que posibilitan un desempeño exitoso.
- El enfoque funcional, que tiene un carácter evidentemente pragmático y conductista desde el punto de vista psicológico. (Mertens L, 1996) Señala "el análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos" y agrega: "la competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer".
- El análisis constructivista que señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del investigador.

El empleo del término surge como una necesidad objetiva de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, por lo que su principal

característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar y pretende operar contra la subjetivación y la atomización en el análisis de la relación hombre-proceso de trabajo.

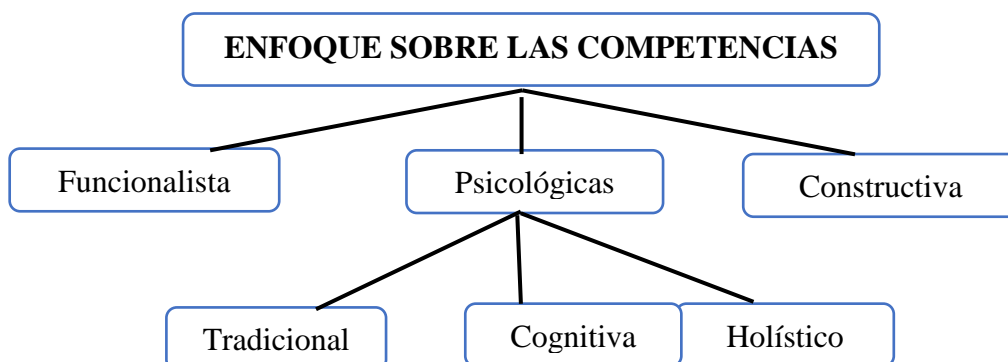
No obstante, algunos especialistas adoptan posturas extremadamente pragmáticas y conductistas al obviar los procesos que se dan en el hombre, como principal actor en el desarrollo de las diferentes actividades, dándole tratamiento de caja negra, que resulta impropio ya que es imposible hacer abstracción de las cualidades humanas.

Los resultados no pueden separarse de los ejecutores y sus características, por ser la personalidad la principal manifestación de las competencias humanas.

El enfoque funcional, que está referido fundamentalmente a la selección interna, por encontrarse los candidatos evaluados dentro de la organización, emplea los resultados de las evaluaciones del desempeño, lo que supuestamente hace que se pueda prescindir de las cualidades personales. Esto limita la proyección del concepto, al no tener en cuenta el desarrollo y las potencialidades del sujeto por su carácter activo y transformador que participa en la construcción, formación y desarrollo de sus propias competencias.

(Zayas P, 2002) Hace una clasificación de las competencias basada en la teoría de (Mertens L, 1996) e identifica la existencia de tres grandes tendencias, pero el enfoque que él denomina conductista, P. Zayas lo denomina psicológico y dentro del mismo hay tres tendencias.

La clasificación se centra fundamentalmente en la diferenciación de carácter epistemológica y metodológica. Se basa en el proceso de cómo se construyen las competencias



**Gráfico 5. Enfoque de competencias**

Las competencias clasificadas como psicológicas son:

- La corriente marcadamente cognitivista: enfoca las competencias sólo a esta esfera (conocimientos, habilidades y destrezas), soslayando el importante papel de los elementos afectivos.
- El enfoque tradicional se basa en las características de personalidad, pero se habla de elementos que reflejan una imagen de fragmentación.
- El enfoque holístico: las competencias reflejan el aspecto esencial, la cualidad sistémica.

Al respecto (Cowling A y James P, 1997) plantean: "Las competencias abarcan motivos, rasgos, conceptos de sí mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y conductuales". Es decir, que las competencias constituyen una categoría que expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo.

En el enfoque sistémico de la interrelación hombre-trabajo con un enfoque holístico configuracional no sólo existe la integración de lo cognitivo y lo afectivo, sino que la concepción de complejidad de las competencias debe reflejar las propiedades básicas de la actividad al integrar en un todo las características del trabajo y las del hombre, destacando el carácter activo y transformador del sujeto.

Las competencias son un producto de la actividad en la interrelación hombre-trabajo en la que juega un papel determinante la formación.

(Zayas P, 2002) Las competencias son configuraciones en las que se produce una integración de los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales, con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales integrados que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones.

### **Componentes de las competencias**

(Spencer y Spencer , 1993) Las competencias se componen de los siguientes enunciados:

**Conocimientos:** información que adquieren las personas a través de educación formal. Ejemplos: finanzas, contabilidad, producción, ventas y mercadeo.

**Destrezas:** grado de dominio que tiene una persona en la ejecución de una tarea específica y se adquieren por la práctica. Ejemplos: operación de equipos, negociación, elaboración de reportes.

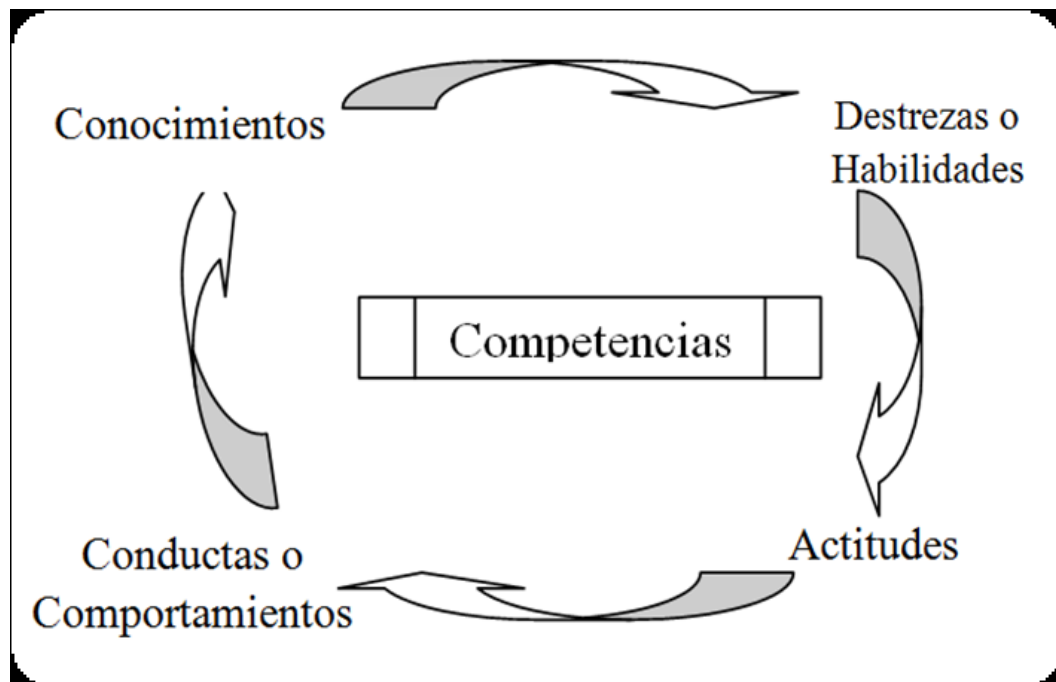
**Aptitudes o Capacidades:** potencial latente que poseen las personas para ejecutar una tarea. Ejemplos: innovación, aptitud verbal, percepción de profundidad

**Rasgos de personalidad:** son tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación. Ejemplos: estabilidad emocional, extraversión, socialización.

**Motivos:** son necesidades subyacentes que seleccionan, impulsan y orientan los comportamientos hacia el logro de metas. Ejemplos: orientación al logro, búsqueda de poder, búsqueda de afecto.

**Actitudes:** predisposiciones aprendidas de carácter racional y emocional hacia algo o alguien y que predisponen a la acción. Ejemplos: actitudes hacia el trabajo, la familia, el país.

**Valores:** son un tipo particular de creencias que atribuyen juicios morales a personas situaciones y eventos y que guían la conducta ética. Ejemplos: fidelidad, honestidad, responsabilidad.



**Grafico 6. Pasos para la implementación de las competencias**  
**Fuente.-** Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos

#### 2.1.4. Tipos de competencias

Existen diferentes autores que han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias.

(Boyatsis R, 1982) Realizó un estudio a partir del cual elaboró un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico.

Las competencias críticas son aquellas que posibilitan desarrollar un desempeño exitoso en diferentes contextos. Según (G Bunk, 1994) se pueden clasificar en competencias técnicas, metodológicas, sociales y participativas.

En relación con los tipos de competencias, (Mertens L, 1996) las clasifica en generales y específicas; mínimas y efectivas. No obstante, esta es insuficiente ya que el espectro de clasificación de las competencias es mayor; así se pueden identificar competencias simples y complejas según su estructura y competencias actuales y potenciales según el carácter temporal.

Las competencias laborales se clasifican en competencias técnicas o del puesto y competencias directivas.

**Las competencias directivas** son las que se refieren a la capacidad estratégica de un directivo y su relación con el entorno externo de la empresa. Para este grupo es posible incluir: visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente y la red de relaciones.

Los tipos de competencias directivas son:

- Estratégicas
- Intraestratégicas
- De eficacia personal

Las competencias Intraestratégicas son:

- Comunicación
- Organización
- Empatía

- Delegación
- Coaching
- Trabajo en equipo

Las competencias de eficacia personal se refieren a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Se dividen cada una en subcompetencias: proactividad, creatividad, autonomía personal, autogobierno, concentración, autocontrol, gestión personal, del tiempo, de estrés, del riesgo, desarrollo personal, autocrítica, autoconocimiento y cambio personal.

Estas clasificaciones no reflejan el espectro estructural funcional que abarca la actividad laboral a partir de las principales funciones inherentes a la misma: la planificación, organización, ejecución, control y desarrollo personal.

Las principales competencias laborales se derivan fundamentalmente de los indicadores funcionales, en correspondencia con las exigencias del cargo, la cultura organizacional de la entidad y las características de las organizaciones.

Según (Butteriss, 2001) las competencias se clasifican como:

### **1. Competencias generales**

- Conocimiento de la empresa
- Servicio al cliente
- Innovación, cambio, capacidad para asumir riesgos
- Respaldo al cambio organizacional
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

### **2. Competencias técnicas**

- Desarrollo y aportación de formación
- Gestión de distribución y administración de beneficio
- Sanidad y seguridad
- Relaciones laborales y con los empleados
- Selección y contratación de personal
- Sistema de información de recurso humano

### **Grados de competencias.**

Según (Alles M, 2007) además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta, se definen a través de frases explicativas. Por ejemplo:

**A: Alto.** Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

**B: Bueno.** Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio y estas depositan su confianza en él.

**C: Mínimo necesario.** Mediante la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

**D: Insatisfactorio.** El grupo no lo reconoce como líder, es ampliamente cuestionable y en el solo ven una figura autoritaria.

### **2.1.5. Determinación de las principales competencias en el desarrollo de la actividad laboral**

Sobre la base de las formulaciones teóricas dentro de las cuales se puede destacar las concepciones sobre la actividad laboral, su estructura, fases y elementos componentes, se definieron las principales competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral:

- Capacidad técnico-profesional: dominio científico-técnico de su profesión, desarrollo de conocimientos y habilidades, nivel de actualización, actitud y motivación profesional.
- Capacidad de solución de problemas: expresado en la capacidad de diagnosticar, identificar problemas, generar soluciones potenciales, organizar e implementarlas; tomar decisiones, así como el control y seguimiento de las mismas, capacidad de análisis y síntesis, profundidad, amplitud, flexibilidad, independencia, iniciativa, originalidad, perseverancia, constancia, vigor y energía desplegados y la capacidad para explicar las situaciones del entorno.

- Capacidad de aprendizaje: grado de asimilación y apropiación de conocimientos y habilidades, solidez, sistematicidad, reproducción y aplicación, rapidez, estilo de aprendizaje, esfera donde muestra mejor desempeño, procesos del pensamiento, disposición ante la superación.
- Capacidad de proyección: existencia de objetivos y metas definidos, visión de futuro, grado de conducción y actuación en el presente sobre la base de planes futuros, estructuración de los medios para alcanzar los objetivos, principales motivos, intereses, aspiraciones y su vínculo con la actividad profesional, profundidad, adecuación y flexibilidad en la proyección.
- Flexibilidad: capacidad de adaptación a nuevas situaciones, forma de actuar en entornos adversos, situaciones conflictivas y condiciones de incertidumbre, forma en que recibe las sugerencias y críticas, apertura a la experiencia.
- Capacidad de organización: forma en que estructura los medios para desarrollar las actividades en las distintas esferas de la vida social, existencia de planes, métodos con que enfrenta las actividades, capacidad para mantener prioridades, distinción entre lo esencial y lo superfluo, autodisciplina, puntualidad en las actividades.
- Capacidad comunicativa: capacidad de exponer sus ideas de forma coherente y convencer, fluidez verbal, saber escuchar, capacidad para trabajar en equipo, relaciones interpersonales, sociabilidad, imagen y reacciones que provoca en sus relaciones, estilo comunicativo.
- Capacidad volitiva: constancia, perseverancia, energía y vigor desplegados para alcanzar las metas, independencia, decisión, autodomnio, seguridad, sostenibilidad de la motivación, nivel de actividades que despliega, medida en que alcanza las metas, reconocimientos obtenidos, posición mantenida ante situaciones difíciles.
- Integridad personal: valores predominantes, características personales, autoconciencia de sus limitaciones y potencialidades, necesidades y motivos predominantes.



El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macro estructuralmente, al nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así se habla de certificación de competencias, capacitación por competencias, carpeta de competencias, validación de competencias y perfiles de competencia.

### **2.1.6 competencias en el proceso educativo**

(Argudín, 2005) Las competencias en la educación pueden definirse como la convergencia entre los conocimientos de la disciplina, las habilidades genéricas y la comunicación de ideas. Las habilidades genéricas especifican lo que se debe hacer para construir una competencia u obtener un resultado o un desempeño: trabajo de equipo, planteamiento de problemas, encontrar y evaluar la información, expresión verbal y escrita, uso de las nuevas tecnologías y resolución de problemas.

En la educación basada en competencias, éstas dirigen el sentido del aprendizaje, quien aprende lo hace desde la intencionalidad de producir o desempeñar algo, involucrándose con las interacciones de la sociedad.

Las competencias son parte y producto final del proceso educativo. “Competencia” es su construcción durante el proceso educativo, como también lo es su desempeño, es decir, el resultado práctico del conocer.

### **La educación basada en las competencias**

Los rubros para alcanzar las nuevas metas educativas son importantes por igual, además de que unos y otros se sujetan para conseguir un objetivo, o el logro que establecen las competencias. No obstante, en este espacio nos referiremos específicamente a las competencias porque este término puede aún prestarse a confusión, al haber sido recalado por la educación hace poco. (Argudín, 2005)

La educación basada en competencias es una nueva orientación educativa que pretende dar respuestas a la sociedad de la información.

El aprendizaje del alumno es importante, por lo cual analizaremos las competencias de los profesores, quienes son una pieza clave en el proceso de formación del alumno.

Destacan las siguientes:

- **Dominio de los contenidos propios de las asignaturas.**

- **Competencias académicas:** Didáctica. Manejo de los componentes personales y no personales del proceso enseñanza-aprendizaje. Tratamiento sistémico de las categorías, objetivos, contenido, método, medios, forma de enseñanza y la evaluación.
- **Docentes básicas:** Caracterizan al profesor en la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje, componente central de este sistema.
- **Competencia organizativa:** Dominio de todo lo relacionado con la planificación, organización, ejecución y control de las acciones pedagógicas y didácticas involucradas en la formación del que aprende.
- **Competencias genéricas:** Ejes: capacidad de aprender, capacidad de resolver problemas, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de adaptarse a situaciones nuevas, capacidad para trabajar de forma autónomo, trabajo en equipo, habilidades para diseño y gestión de proyectos, conocimiento de una segunda lengua.
- **Competencias específicas:** Áreas Ejes.

### 2.1.7 El conocimiento en los distintos modelos de competencias

En este apartado se revisan diferentes definiciones sobre modelos de competencias; asimismo, sobre su concepto de conocimiento.

#### ✓ **Modelo holístico de competencias**

El modelo holístico de (Cheetam y Chivers, 1996) citado por (Guerrero C, 2005) propone un modelo en el que se trata de relacionar los resultados de las organizaciones con las competencias. Su objetivo es delinear los rasgos claves relacionados con las competencias dentro del sistema británico de cualificación profesional (NCVQ) y realizar una aproximación práctica. Su modelo alternativo es basado en cuatro competencias:

**Competencia funcional.** Esta competencia está considerada como la habilidad para realizar un rango de trabajo basado en la realización de tareas efectivas para producir resultados específicos.

**Competencia personal o conductual:** Es la habilidad para adoptar una conducta apropiada, la cual está relacionada con los estándares de trabajo.

**Competencia cognitiva/ conocimiento:** Esta competencia es la posesión de un conocimiento apropiado relacionado con el trabajo y la habilidad para ponerlo en uso.

**Competencia ética/ valores:** Es la posesión de una personalidad adecuada, así como la manifestación de los valores profesionales y la habilidad para hacer juicios basados en estos, relacionados con las situaciones laborales.

Las competencias referidas están vinculadas a otras competencias, llamadas meta-competencias, las cuales pueden ser aplicables a diferentes situaciones y tareas como: comunicación, auto-desarrollo, creatividad, análisis y resolución de problemas. En la escuela americana, las competencias diferenciadoras son similares a la meta-competencia, útiles para distinguir a un trabajador con una actuación superior de uno que tenga una actuación mediana.

#### ✓ **Modelo hermenéutico de competencias**

La propuesta de (Dall Alba y Sandberg, 1996) es un modelo para educar sobre la base de competencias, producto del verdadero significado de la práctica profesional. Dirigen su propuesta a los estudiantes y profesores para que se esfuercen en integrarse a un sistema de aprendizaje hermenéutico en que los estudiantes puedan adquirir un conocimiento de los componentes de la experiencia como un todo. Rechazan el sistema holístico porque consideran que las habilidades, así como el conocimiento, entran en juego de manera integral.

#### ✓ **Modelo multidimensional de competencias**

(Engle , 2001) Establece un modelo para desarrollar y lograr un equilibrio en tres dimensiones de competencias.

- Habilidades, destrezas y conocimientos
- Concepto de uno mismo (aptitudes y valores)
- Rasgos de personalidad

#### ✓ **Modelo de certificación profesional**

(Woodruffe, 1991) (Horton , 2000).La base conceptual de este modelo subyace parcialmente en parte en los postulados de la escuela norteamericana y en los estándares de certificación profesional desarrollados en el década de los 80 por el gobierno británicos, en respuesta a las demandas de los sectores empresariales de ese país.

### ✓ **.Modelo pedagógico de competencias**

Para esta perspectiva, representada por (Rausch, 2002) el modelo pedagógico define los tipos de decisiones, así como la organización de conocimiento y las habilidades para una buena toma de decisiones. Su modelo permitirá procesar el aprendizaje de muchos conceptos, enfocado especialmente para que el acervo de conocimientos y práctica profesional contribuyan a conseguir la pericia de los directivos. De acuerdo con este modelo, la guía para definir a las competencias está basada en determinados contextos, donde los directivos tienen que tomar decisiones. Esta guía consiste en proporcionar una lista multiconceptual que involucra principalmente las respectivas áreas técnicas que necesariamente deberán ser abarcadas con cierta profundidad y las consideraciones hasta cierto punto no técnicas que también estén involucradas.

Esta lista proporciona una herramienta para que propongan la evolución de las competencias a través de un modelo, el cual dividen en cuatro niveles.

## **2.2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

(Gallart M Antonia, 1997) La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez el 1973 por David Mac Clelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que Mac Clelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

### **2.2.1 La gestión por competencias.**

(Bonilla Luix, 2006) Gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización

(Soledad Beltramino) Dice que gestión por competencias es “Sistema que sirve para alinear el personal a los objetivos estratégicos de la organización”

Según (San Epifanio y Velazco, 1999). Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Entenderemos entonces por Gestión por Competencias el gerenciamiento que:

- Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determinará a la persona que cumpla con estas competencias
- Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo
- Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.



**Grafico 7. Modelo de gestión por competencias**

### 2.2.2. Objetivos de un modelo de Gestión por Competencias

(Muñoz de Priego Alvear Julian, 1998) El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente de manera más efectiva. Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos
2. La generación de un proceso de manera continua en la calidad y asignación de los recursos humanos
3. La coincidencia de la gestión de los recurso humanos con las líneas estratégicas de la organización
4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante
6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

### **Ventajas del modelo de gestión por competencias.**

Según. (Gramigna, 2000) La gestión por competencias además de llenar vacíos aporta innumerables ventajas como:

- ✓ La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad
- ✓ El desarrollo de equipos que poseen la competencia necesaria para su área específica de trabajo
- ✓ La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejoras que garanticen los resultados
- ✓ El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos mediables, cuantificables y con posibilidades de observación directa
- ✓ El aumento de la productividad y optimización de resultados

### **2.2.3. Dimensiones del modelo de gestión por competencias**

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

#### **Identificación de competencias.**

Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

#### **Normalización de competencias.**

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)

#### **Formación basada en competencias:**

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de estuiera de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar

competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

### **Certificación de competencias.**

Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias.

El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

#### **2.2.4. Pasos para implementar un modelo de gestión por competencias**

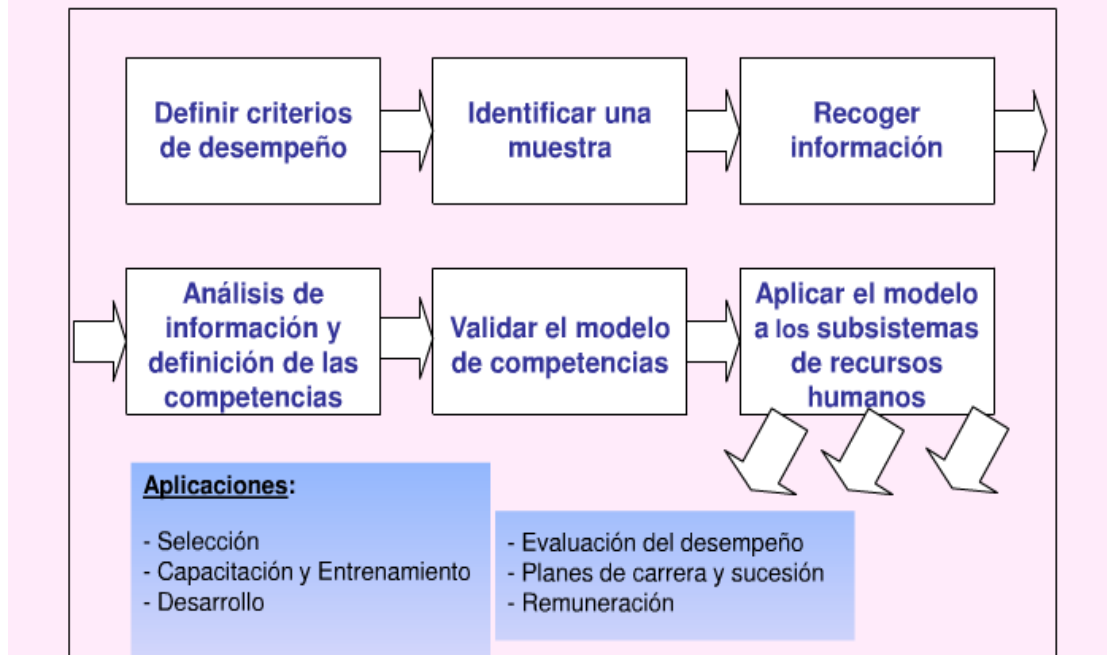
Dentro de una organización es importante tomar en cuenta la gestión por competencias, ya que gracias a su implementación se pueden obtener óptimos beneficios para la organización

Según la consultora (Alles Martha, 2004), para trabajar en un sistema de gestión por competencias, es necesario:

- ✓ Definición (o revisión) de la misión y visión de la organización
- ✓ Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinal como específica
- ✓ Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos
- ✓ Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- ✓ Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización
- ✓ Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo de los tres pilares importantes de la metodología.



## PROCESO DE IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS



### Grafico 8. Criterios para definir competencias

Fuente: ALLES, Martha, Gestión Estratégica de Recursos Humanos

(Saracho, 2005) La implantación se operacionaliza por medio de los siguientes seis pasos:

1. **Definir criterios de desempeño:** consiste en establecer los criterios de eficiencia superior en desempeño profesional de tarea en estudio. Los criterios generalmente recomendados a utilizar son aquellos que proporcionan información objetiva.
2. **Identificar una muestra:** consiste en identificar los grupos que servirán de modelos para establecer los niveles de cada competencia. Aquí se identifican tres grupos: uno de desempeño superior, otro de desempeño promedio y uno de desempeño mínimo o por debajo del promedio.
3. **Recoger información:** este paso consiste en la aplicación de algún método de evaluación , ya que implica profundizar el conocimiento de cada cargo que incluya un análisis descriptivo, además de una vista al lugar concreto de trabajo y así poder realizar la entrevista ya que este es el método generalmente recomendado por su efectividad

4. **Análisis de información y definición de las competencias:** este es el paso central de la intervención y por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad. Este paso consiste básicamente en identificar qué características o combinación de características, poseen las personas de desempeño superior, que son las que permiten comportarse de tal manera.
  
5. **Validar el modelo de las competencias:** siendo la más habitual, la realización de una segunda entrevista de eventos conductuales con un nuevo grupo de personas con el fin de comprobar, si las personas detectadas efectivamente se relacionan con una actuación superior a la tarea.
  
6. **Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos:** en este último paso es importante tener en cuenta los siguientes aspectos para el personal al que se le va aplicar el sistema de competencias como son:
  - ✓ La selección
  - ✓ Capacitación y entrenamiento
  - ✓ Desarrollo
  - ✓ Evaluación de desempeño
  - ✓ Planes de carrera y sucesión
  - ✓ Remuneraciones.

(Zayas Agüero P, 2010) Las fases para implementar el modelo de gestión por competencias son:

### 1. Detección de problemas (necesidades)

La detección de necesidades, problemas o carencias es posible mediante dos instancias:

- **Medición de clima organizacional.** Que es un diagnóstico de clima organizacional, con esta medición nos interesa saber cuál es el clima en el que la organización está inmersa, cual es la percepción de los trabajadores de su jefatura, de la estructura organizacional, del medio ambiente que lo rodea y de los conflictos internos.
- **Detección y Análisis de problemas, carencias, conflictos.** Esta segunda etapa es revisar las funciones realizadas por todos los cargos y los conflictos, problemas y necesidades que se suscitan en ellos, entorpeciendo de forma directa o indirecta el desarrollo o accionar del trabajador, a la vez de identificar el origen, y las

consecuencias trabajador, a la vez de identificar el origen, y las consecuencias de estos “eventos”. Si la empresa es pequeña, entonces bastaría con aplicar un cuestionario que permita al trabajador informar sobre los problemas que ocurren al realizar el trabajo, en este cuestionario se debe pedir también al trabajador que identifique las causas del problema y sus consecuencias directas (sobre su labor) y las consecuencias indirectas (sobre la labor de otros) y cotejarlos con los que su jefatura directa observa.

## **2. Análisis de tareas**

Una vez detectadas las necesidades especificadas en problemas, se debe dar paso al análisis de cada una de las tareas que se realizan en la actualidad, tal análisis consiste en especificar las tareas que están entregando problemas, realizar un seguimiento de las causas del mal desarrollo de las tareas y proporcionar una solución, es decir determinar el modo de modificarlas entregando propuestas para su resolución, o también puede darse la posibilidad que tras haber analizado cada tarea exista una o algunas que deban ser eliminadas. El análisis de las tareas que se desarrollan en las organizaciones junto con el análisis de problemas, determinará por qué los objetivos no se consiguen de forma exitosa; por medio de éstos dos estudios obtendrán respuestas a la ineficiencia la que se refleja en dos aspectos:

- ✓ **Ineficiencia por agentes externos:** problemas del medio ambiente en el cual desarrollan sus tareas, carencias de material, carencia de suministros, equipos.
- ✓ **Ineficiencia personal:** es en este punto donde recae la responsabilidad en el trabajador de no estar desarrollando bien su labor, por ello se puede analizar el porqué de tal desempeño, de acuerdo a esto se pueden arrojar resultados como qué competencias pueden ser necesarias introducir en los trabajadores para elevar su desempeño, o en caso de que el trabajador presente las conductas apropiadas, desarrollar nuevas competencias.

## **3. Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para todos los cargos de la empresa.**

Las unidades de competencias son funciones integradas por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización

### **2.2.5. Influencia de la gestión por competencias en los procesos de recursos humanos**

Las competencias proveen un método y lenguaje común que permite integrar bajo un mismo modelo de gestión todas las funciones y servicios de recursos humanos como: reclutamiento, selección, inducción, evaluación, capacitación, valoración de cargos.

La importancia de cumplir estos procesos bajo un mismo enfoque permite por una parte lograr comportamientos congruentes con las competencias y por otra crea comportamientos deseados de alto desempeño que lleva a la satisfacción laboral con mejores resultados.

A continuación se explica los principales procesos:

**1. Análisis y descripción de puestos:** Es el primer proceso que debe encarar una empresa que desea implementar un sistema de gestión por competencias. Es la “piedra” fundamental, ya que posterior a esto se podrán implementar todos los demás procesos.

Hay que definir en la descripción las competencias que requiere cada puesto y de esta manera el reclutamiento será más selectivo.

**2. Selección:** A partir del perfil que se definió, cada puesto tendrá competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que en su conjunto conforman el perfil buscado.

**3. Evaluación de desempeño:** Para saber cómo está el personal en relación a las competencias definidas, si las cubren o si hay que entrenarlos, para esto es necesario hacer evaluaciones de desempeño por competencias. No significa que si las personas no están dando los resultados esperados tiene que ser despedidas, simplemente se buscará la manera de entrenarlas o cambiarlas de puesto. También me sirve este proceso para saber cómo desarrollar en el futuro a mi personal de acuerdo a las necesidades detectadas.

**4. Capacitación:** Además de definir las competencias y de detectar las necesidades se deberá implementar un proceso para fortalecer a los que no logran cumplir con los resultados esperados. Se debe capacitar al personal, aunque para esto es indispensable

conocer profundamente sus necesidades. Si no se sabe que competencias tiene cada persona no es posible entrenar o capacitar por competencias.

**5. Compensaciones:** Es el módulo más difícil de implementar. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar un sistema de remuneraciones variables donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de las personas con relación a su puesto y a su desempeño. Para llegar a cumplir este proceso es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

### **2.3. DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO**

Este término es bastante utilizado en todas las entidades públicas o privadas y se define como el rendimiento global del empleado en su puesto de trabajo, asesorada por la alta gerencia a través de la planificación institucional establecida en sus diversas políticas, planes o reglamentos.

(Alles, M, 2009) Al respecto del desempeño del talento humano agrega que:

“Una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde a las necesidades junto a una implantación cuidada y profesional, con entrenamiento brindado a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, dará como resultado un ajuste de los métodos de trabajo a la estrategia y el comportamiento organizacional esperado para alcanzarla”. Los programas de capacitación del talento humano tienden a desarrollar en los empleados nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes que les permitan lograr un desempeño eficientemente en sus cargos habilitándolo para comportarse dentro y fuera del ambiente laboral. El talento como facultad o capacidad toma un rol importante para la obtención de un desempeño adecuado, en el influyen temas como el ambiente laboral que incidirán en la actitud hacia la organización.

#### **Desarrollo del talento humano**

(Alles, M, 2008) Al respecto del desarrollo del talento humano la define como un conjunto de acciones direccionadas a “alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupara más adelante”

(Andrew S, 1979) El desarrollo personal es un proceso educativo a largo plazo en el que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual, el personal obtiene conocimientos para propósitos generales



**Grafico 9. Proceso de gestión de talento humano**

**Fuente:** Administración de RRHH; 5ta Edición – Idalberto Chiavenato

### 2.3.1. Rendimiento Laboral

Actitud, Capacidad y Habilidad

La Real Academia de la Lengua Española define a la actitud como “el estado del ánimo que se expresa de una cierta manera” así mismo define la capacidad como “el conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea”

(Centro Internacional de Agricultura tropical, 2008) Indica que la capacidad de la persona es el “potencial que ella posee para desempeñarse bien, es decir, su habilidad para aplicar acertadamente sus aptitudes y recursos con el fin de lograr sus metas”.

(Petrovski A V, 1980) Menciona que habilidad es “lograr un dominio de un sistema complejo de actividades psíquicas y prácticas, necesarias para la regulación conveniente de la actividad, de los conocimientos y de los hábitos que posee el sujeto”. Se requiere

armonía entre la actitud, capacidad y habilidad que permita un correcto desempeño del talento humano en el desarrollo de sus actividades. Las competencias que adquieran los servidores públicos deben alinearse hacia la consecución de los objetivos de la unidad educativa

### **2.3.2. Puesto de trabajo**

Según (LOUART, 1994) puesto de trabajo no es más que: "punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse"

#### **Perfiles para el puesto de trabajo**

(Manuel M, 1995) Sobre el término perfil profesional cita que:

“Los perfiles se basan en los requerimientos y exigencias que el puesto de trabajo impone a quien lo desempeña. Trátese de individuos aislados o de grupos o equipos, la información sobre el puesto seguirá siendo un referente inevitable para llevar a cabo una selección científica de personal”

De Ansorena, Álvaro (1997), define al puesto de trabajo como: “Un conjunto de acciones organizadas y positivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización, mediante la consecución de una serie de resultados específicos”.

#### **Valoración del puesto de trabajo**

(Echeverría J, 2004) Establece que:

“la valoración del puestos es una técnica que permite establecer datos comparativos entre las distintas plazas de trabajo, independientemente de las personas que lo ocupan. La valoración no dispone de elementos tan precisos de medición como para que los resultados no sean, en algunos casos, discutibles, ya que la subjetividad puede influir en ocasiones”

En su publicación *Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo en la Administración Local*, Carrasco, J. (2009), menciona que la valoración de la plaza laboral nos “informa del valor relativo de cada puesto, para determinar el peso concreto de cada puesto, es necesario saber que se hace en él y en consecuencia determinara su valor para la organización”.

### **2.3.3. Medición del desempeño**

#### **Seguimiento**

(Barrea F, 1992) Menciona que el seguimiento “es el examen continuo o periódico por parte de la administración, a la ejecución de una actividad”. Este examen se lo realiza con la finalidad de asegurar los procesos, los calendarios de trabajo, los productos esperados con base a las metas establecidas.

En de su publicaciones *Manual de Seguimiento y Evaluación de los Recursos Humanos*, Dal Poz, M. (2009), definió al seguimiento como el “proceso continuo de recopilación y utilización de información normalizada para determinar los avances hacia objetivos, el uso de recursos y el logro de resultados e impactos”.

#### **Evaluación.**

(Byars y Rue, 1996) La Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para (Chiavenato, 1995) es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

(Harper y Lynch , 1992) Plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales



(Marshall A, 1890), cita a la evaluación como “un proceso crítico, intencionado y sistemático de recolección, análisis, comprensión e interpretación de información que permite a los directivos valorar el estado en que desarrolla sus actividades la institución”.

#### **2.3.4. La Gestión Pública**

Para (Lusthaus Chales, 2001) la gestión pública:

“Enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones”.

##### **✓ Personal con Nombramiento.**

(Lusthaus Chales, 2001) Menciona que el nombramiento de personal “para la organización implica la búsqueda, selección y orientación de individuos con la gama apropiada de conocimiento, destrezas, comportamiento, y valores para satisfacer las necesidades de la organización”.

(Asamblea Nacional, 2011), el nombramiento: “Entiéndase por nombramiento el acto unilateral del poder público expedido por autoridad competente o autoridad nominadora mediante la expedición de un decreto, acuerdo, resolución, acta o acción de personal, que otorga capacidad para el ejercicio de un puesto en el servicio público”. En la actualidad si una persona desea formar parte del talento humano de una institución pública y acceder a un nombramiento, debe superar varias instancias. Este proceso está supervisado por el Ministerio de Relaciones Laborales, que ha estandarizado la metodología para el acceso, considerando el conocimiento, habilidades, destrezas, entre otros aspectos.

##### **✓ Personal Contratado**

Para dilucidar el tema del contrato personal es importante citar lo que dice la Real Academia Española al definir al contrato como “el pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas”. También lo cita como un “documento que recoge las condiciones de este convenio”

(Asamblea Nacional, 2010), cita que:

“La suscripción de contratos de servicios ocasionales será autorizada por la autoridad nominadora, para satisfacer necesidades institucionales, previo al informe de la unidad de administración del talento humano, siempre que exista la partida presupuestaria y disponibilidad de los recursos económicos para este fin.

Este tipo de contratos en el sector público se diferencia del privado en el sentido que solo se dará para cubrir una necesidad no contemplada, no representa estabilidad para la persona contratada y solo tendrán una duración máxima de doce meses y renovable una sola ocasión

### ✓ **Selección de Personal**

(Nebot Jose Maria, 1999) Define a la selección de personal:

“La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes y motivación) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada”

En su publicación Selección de Personal, la Editorial Vértice manifiesta que:

“Elección no está dirigida a la obtención del mejor candidato, entendiendo por éste el más dotado en términos generales, sino a la búsqueda del aspirante cuyas características se adecuen más al perfil del puesto que se pretende cubrir. Y dicho perfil, no debe ceñirse a las capacidades, conocimientos o aptitudes requeridas, sino también a su posible integración en un concreto ambiente laboral, que englobará en su entorno los aspectos físicos y sociales”.

El ingreso al servicio público ecuatoriano deberá realizarse obligatoriamente a través de concursos de méritos y oposición, utilizando la plataforma tecnológica del subsistema de reclutamiento y selección de personal del ministerio del ramo.

### ✓ **Horarios Establecidos**

En el reglamento general de la (Asamblea Nacional, 2011) sobre la jornada y horario de trabajo establece que:

“Será de ocho horas diarias durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales. Si por la misión que cumpla la institución o sus servidores no pudieren sujetarse a la jornada ordinaria, y se requiera de jornadas, horarios o turnos diferentes o especiales”.

Además establece en el citado reglamento que la jornada de trabajo ordinaria “es aquella que se cumple por ocho horas diarias continuas, de lunes a viernes y durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales”.

La aplicación de la normativa vigente es cada vez más efectiva, esto repercute directamente a la actitud del empleado al desempeñarse con mejores horarios, que no rayan en la explotación laboral.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO**

### **3.1 HIPOTESIS**

#### **3.1.1 Hipótesis general**

El Diseño de un modelo de gestión por competencias ayudara a mejorar el desempeño del talento humano en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la patria” de la parroquia Lizarzaburu, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo en el periodo 2014-2015.

#### **3.1.2 Hipótesis Específica**

- Con el marco teórico referencial se podrá diseñar un modelo de gestión por competencias
- Estableciendo el diagnóstico de la Unidad Educativa se establecerá áreas críticas del desempeño del Talento Humano
- Se Fijara los elementos para una gestión por resultados, considerando opiniones del talento humano

### **3.2 VARIABLES**

**Variable Independiente:** Diseño de un modelo de gestión por competencias

**Variable dependiente:** Desempeño del talento humano.

**Tabla 1. Cuadro de Operacionalización de variables**

<b>Variable Independiente</b> (modelo de gestión por competencias)					
<b>Hipótesis</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos</b>
El Diseño de un modelo de gestión por competencias ayudara a mejorar el desempeño del talento humano en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la patria” de la parroquia Lizarzaburu, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo en el periodo 2014-2015.	“Es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta “	Competencias	Competencias técnicas  Competencias conductuales	¿Conoce Ud. lo que son las competencias?  ¿Cuál es el grado de conocimientos sobre competencias?  ¿Qué tipos de competencias conoce?  ¿Considera necesario la implementación de programas orientados a desarrollar competencias en los docentes?  ¿Ha escuchado hablar de gestión por competencias?  ¿Considera necesario la implementación de un modelo de gestión por competencias?	Encuestas  Cuestionarios

<b>Variable Dependiente</b> ( desempeño del talento humano)					
<b>Hipótesis</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos</b>
El Diseño de un modelo de gestión por competencias ayudara a mejorar el desempeño del talento humano en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la patria” de la parroquia Lizarzaburu, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo en el periodo 2014-2015.	“Rendimiento global del empleado en su puesto de trabajo, direccionada por la alta dirección a través de su planificación institucional establecida en sus diversas políticas, planes o reglamentos”	Rendimiento laboral  Puesto de trabajo  Medición del desempeño	Actitud, capacidad y habilidad  Desarrollo del talento humano  Perfiles para el puesto de trabajo  Valoración del puesto de trabajo  Seguimiento y evaluación	¿Con que frecuencia la máxima autoridad convoca a reunión al personal?  ¿Se cumple con el número de horas establecidas en las disposiciones vigentes?  ¿Considera que con el cumplimiento de sus funciones contribuye al logro de objetivos institucionales?  ¿En su actual puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?	Encuestas  Cuestionarios

**Fuente:** elaborado por Lenin Monar

### **3.3 TIPOS DE INVESTIGACION**

#### **3.3.1 Tipos de Estudio de Investigación**

##### **✓ Investigación de Campo**

Es la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural.

Se establecerá un contacto directo investigador – realidad, efectuando de forma continua en el lugar de origen es decir en la Unidad Educativa Corazón de la Patria obteniendo los datos necesarios por medio de técnicas e instrumentos para realizar el debido informe.

##### **✓ Investigación Descriptiva**

Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.

El estudio descriptivo permitirá medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar las características que identifican al talento humano que conforman la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria”

##### **✓ Investigación Bibliográfica**

El estudio y análisis del proceso, las fuentes informativas estarán sustentados mediante; información de libros, internet y demás artículos relacionados con el tema planteado.

#### **3.3.2 Diseño de Investigación.**

##### **• Cuasi Experimental**

Se realizara una medición del nivel de conocimientos que tiene los docentes y se visualizará cuan competente son de acuerdo a las capacidades que tienen cada uno de ellos.

#### **3.3.3 Modalidad de la Investigación**

Para realizar este trabajo utilizaremos datos cualitativos estos aportaran la realidad de los enfoques de las actividades realizadas, tales como estructura organizativa, niveles de comunicación, toma de decisiones.

### **3.4 POBLACION Y MUESTRA**

#### **3.4.1 Población**

La población es la totalidad de individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer énfasis, en este caso el talento humano de la institución. El universo de investigación para efectos del presente trabajo se considerará a los 36 docentes que laboran en la institución.

#### **3.4.2 Muestra**

La muestra es la fracción de la población que se selecciona para obtener información para el desarrollo del proceso de investigación y sobre la cual se efectuará la medición y observación de las variables de estudio. No se establecerá la muestra debido a que la población es reducida por lo tanto se trabajará con toda la población. Se considera los 36 educadores de la planta docente de La Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “CORAZON DE LA PATRIA.

### **3.5 METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.5.1 Métodos**

##### **✓ Método Deductivo**

“El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hecho particulares”

Con este método podremos llegar al conocimiento de todos los aspectos que abarca un modelo de gestión por competencias, que logrará mejorar el desempeño del talento humano en la unidad Educativa “Corazón de la patria” a través de un seguimiento y evaluación de resultados.

##### **✓ Método Analítico**

Se trabajará con el método analítico el mismo que servirá para receptor la información de los sujetos de investigación y orientará las técnicas e instrumentos aplicables.



### **3.5.2 Técnicas**

#### **✓ Encuestas**

“Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de la persona encuestada. La encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”

Se realizara encuestas al personal que labora en la Unidad Educativa con la finalidad de obtener información de primera mano, para lo cual se utilizará una serie de preguntas abiertas y cerradas.

### **3.5.3 Instrumentos**

#### **✓ Cuestionarios**

“El cuestionario es el conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación; es un plan formado para rebabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación”.

El cuestionario se utilizará como herramienta para la realización de las encuestas.

#### **✓ Documentos electrónicos**

Este instrumento permitirá recolectar información segura y confiable por medio de libros, folletos, módulos, sobre modelos de gestión

#### **✓ Observación**

“La observación directa es aquella a través de la cual se pueden conocer los hechos y situaciones de la realidad social”

A través de la observación directa en las diferentes áreas de la institución se podrá evidenciar y visualizar más de cerca la problemática, obtener información sobre cómo se están llevando a cabo las actividades y así proponer un modelo más saludable.

### 3.6. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### ANALISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DOCENTE.

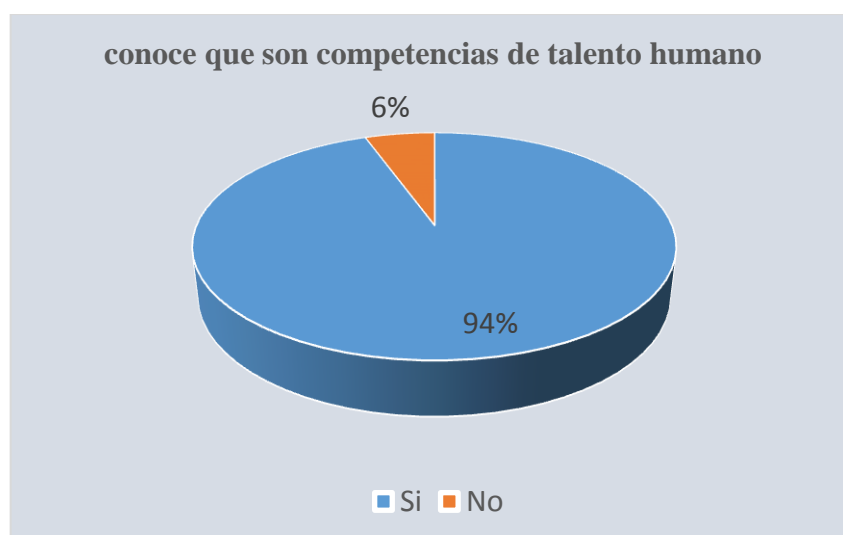
1) Conoce usted. ¿Que son las competencias de Talento Humano?

**Tabla 2. Competencias de Talento Humano**

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	34	94%
No	2	6%
<b>TOTAL</b>	36	100%

Elaborado por: Lenin Monar

Fuente: Encuesta



**Gráfico 10. Competencias de Talento humano**

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lenin Monar

#### **Análisis e Interpretación.**

En esta pregunta el 94% de encuestados respondió si, y el 6% restante respondió no.

Según los resultados de la encuesta, se puede evidenciar que el 94% de los docentes encuestados conocen lo que son las competencias de Talento Humano, mientras que el 6% aseguran que no conocen.

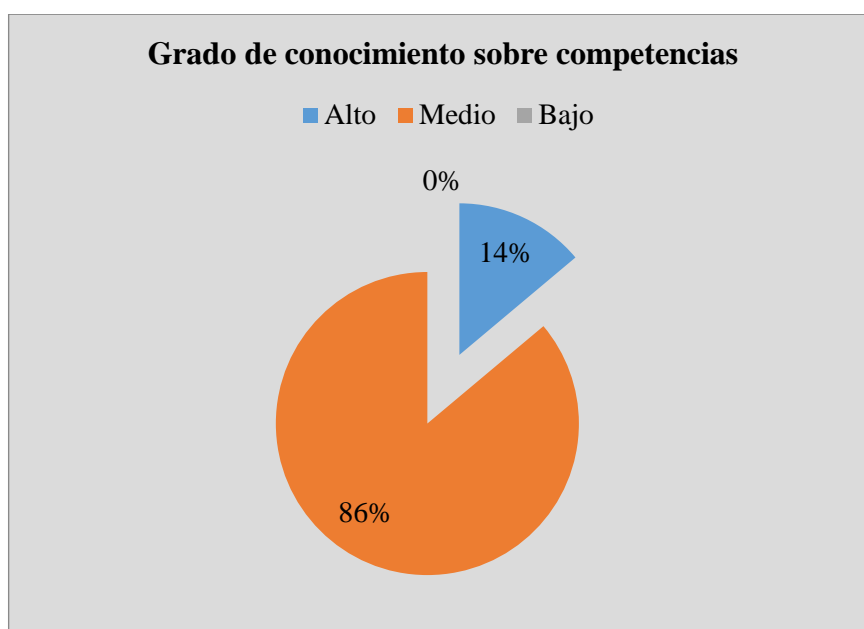
2) Si usted conoce las competencias. ¿Cuál es el grado de conocimientos sobre estas?

**Tabla 3. Grado de conocimientos de competencias**

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Alto	5	14%
Medio	31	86%
Bajo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Lenin Monar

**Fuente:** Encuesta



**Gráfico 11. Conocimiento de competencias**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lenin Monar

### **Análisis e Interpretación.**

Con respecto a esta pregunta el 86% respondió medio, y el 14% dijo alto.

Según los resultados podemos evidenciar que de los encuestados que conocen las competencias el 86% afirma que su conocimiento sobre competencias está en un nivel medio, y el 14% menciona que su conocimiento es alto.

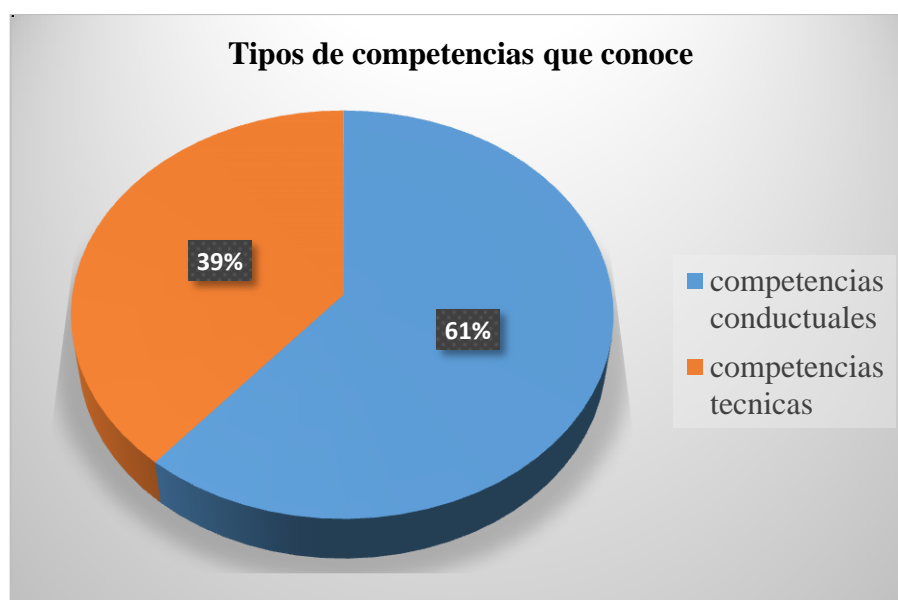
3) Si usted conoce las competencias ¿Qué tipos de competencias conoce?

**Tabla 4. Tipos de competencias que conoce**

VARIABLES	FRECUENCIA	%
competencias conductuales	22	61%
competencias técnicas	14	39%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lenin Monar



**Gráfico 12. Tipos de competencias**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lenin Monar

### **Análisis e Interpretación**

En esta pregunta podemos evidenciar que el 61% respondió competencias conductuales, mientras que el 31 % dijo competencias técnicas.

Según los resultados obtenidos se puede verificar que el 61% de los docentes encuestados dicen conocer las competencias técnicas, por su parte el 31% afirma conocer las competencias técnicas de talento humano.

4) ¿Considera necesario la implementación de programas de formación orientados a desarrollar competencias en los docentes?

**Tabla 5. Implementación de programas de competencias**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
De acuerdo	36	100%
En desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lenin Monar



**Gráfico 13. Programas de competencias**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lenin Monar

### **Análisis e Interpretación.**

En esta pregunta el 100% de encuestados respondió sí.

Según los resultados obtenidos se puede evidenciar que, el 100% de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Corazón de la Patria” están de acuerdo que se implemente programas de formación orientados a desarrollar competencias, ya que consideran importante la preparación y el desarrollo del personal.

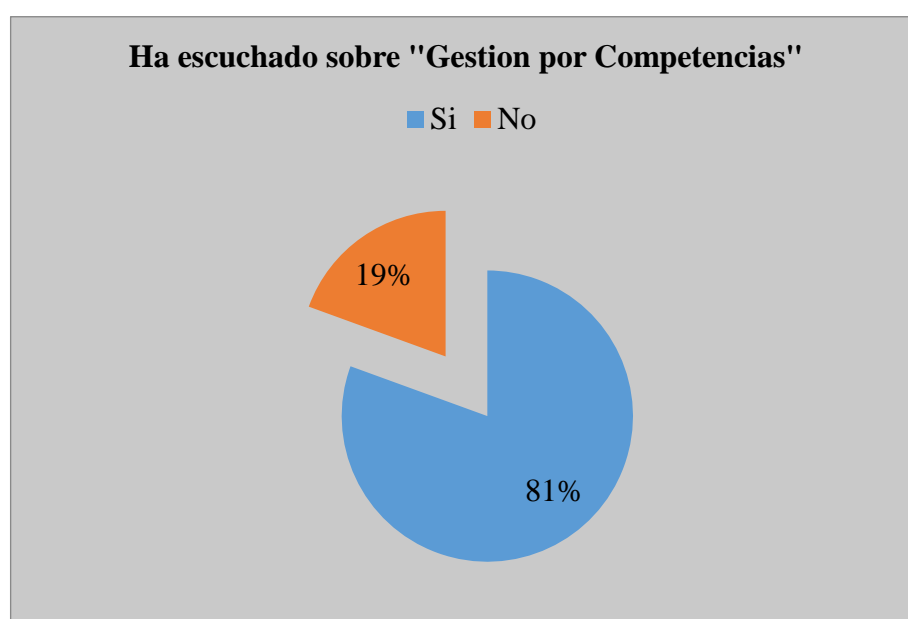
5) ¿Ha escuchado anteriormente hablar de Gestión por competencias?

**Tabla 6. Gestión por competencias**

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	29	81%
No	7	19%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lenin Monar



**Gráfico 14. Gestión por competencias**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lenin Monar

### **Análisis e Interpretación.**

Con respecto a esta pregunta el 81% respondió sí, mientras que el 19% menciono que no.

Se puede verificar que dentro de la Institución Educativa el 81% de los docentes encuestados si han escuchado sobre gestión por competencias, mientras que el 19% afirma que no saben a lo que se refiere esta temática.

- 6) ¿Considera necesario la elaboración de un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño del Talento Humano de la Institución?

**Tabla 7. Modelo de gestión por competencias**

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	34	94%
No	2	6%
<b>TOTAL</b>	36	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lenin Monar



**Gráfico 15. Modelo de gestión por competencias**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lenin Monar

### **Análisis e Interpretación.**

Con respecto a esta pregunta el 94% de encuestados respondió si, mientras que el 6% restante dijo no.

Se puede evidenciar que el 94% de los docentes encuestados están de acuerdo con la implementación de un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño del talento humano en la Institución, mientras que un 6% dice que no sería necesario.

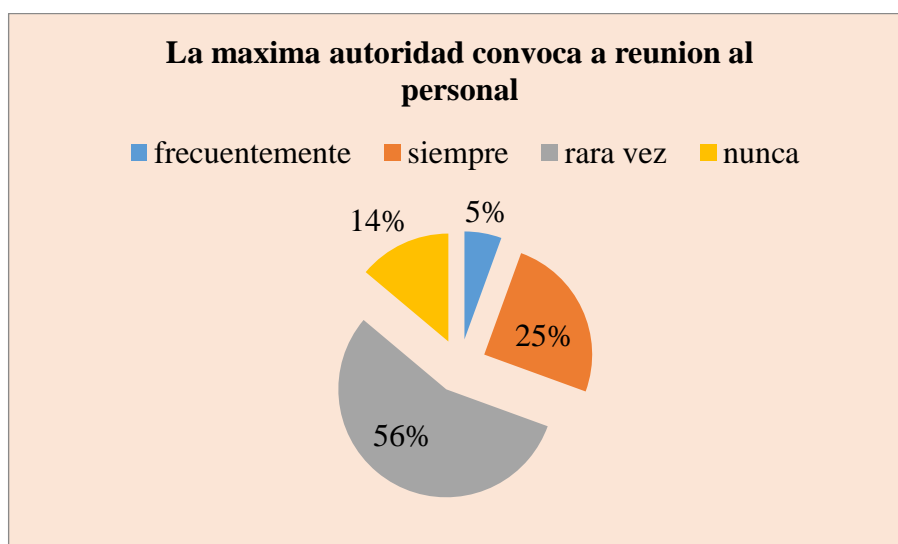
7) ¿Con que frecuencia la máxima autoridad convoca a reunión al personal de la institución Educativa?

**Tabla 8. Convocatoria a reunión**

VARIABLES	FRECUENCIA	%
frecuentemente	2	6%
siempre	9	25%
rara vez	20	56%
nunca	5	14%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lenin Monar



**Gráfico 16. Convocatoria a reunión**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lenin Monar

### **Análisis e Interpretación.**

En esta pregunta los encuestados respondieron frecuentemente 6%, siempre 25%, rara vez 56%, nunca 14%

Se puede verificar que el 56% de encuestados afirman que rara vez la máxima autoridad convoca a reunión al personal, un 25% dice que siempre, el 14% afirma que nunca y solo un 6% dice que frecuentemente. Con lo cual se puede evidenciar la falta de química entre la máxima autoridad y el personal docente.



8) Se cumple con el número de horas de trabajo establecidas por las disposiciones vigentes?

**Tabla 9. Cumplimiento de horas de trabajo**

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	34	94%
No	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lenin Monar



**Gráfico 17. Cumplimiento de horas de trabajo**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lenin Monar

**Análisis e Interpretación.**

Con respecto a esta pregunta el 94% de encuestados respondió si, y el 6% dijo que no. Dentro de la Institución el 94% del total de encuestados dicen que si se está cumpliendo con el número de horas de trabajo establecidas, mientras que un 6% afirman que no se cumple con estas disposiciones.

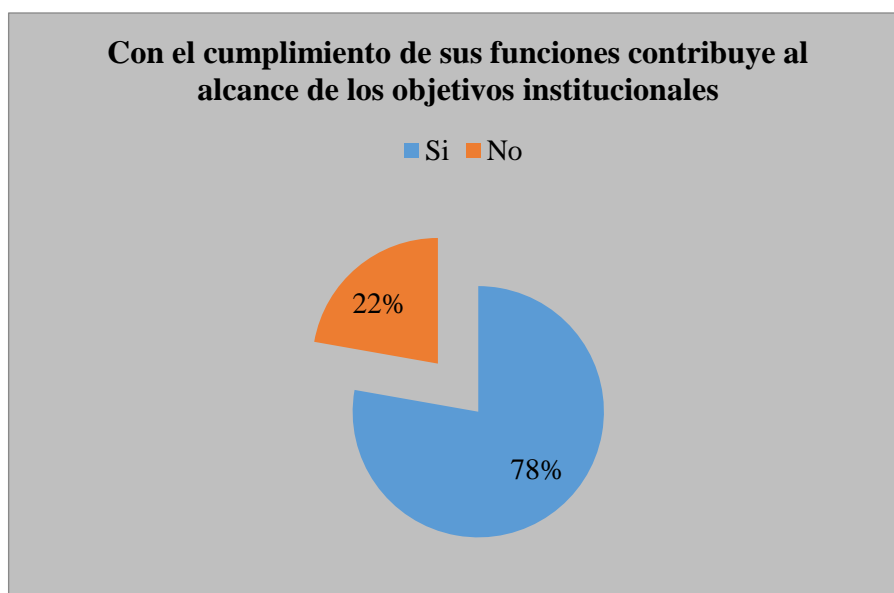
9) ¿Considera usted que con el cumplimiento de sus funciones contribuye al alcance de los objetivos institucionales?

**Tabla 10. Cumplimiento de funciones**

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	28	78%
No	8	22%
<b>TOTAL</b>	36	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lenin Monar



**Gráfico 18. Cumplimiento de funciones**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lenin Monar

### **Análisis e Interpretación.**

En esta pregunta el 78% de encuestados respondió si, y el 22% dijo que no.

Dentro de la Institución Educativa “Corazón de la Patria” el 78% del personal docente considera que con el cumplimiento de sus funciones están contribuyendo al alcance de los objetivos institucionales, mientras que un 22% de ellos afirman que con las funciones que desempeñan no están aportando al logro de objetivos institucionales.

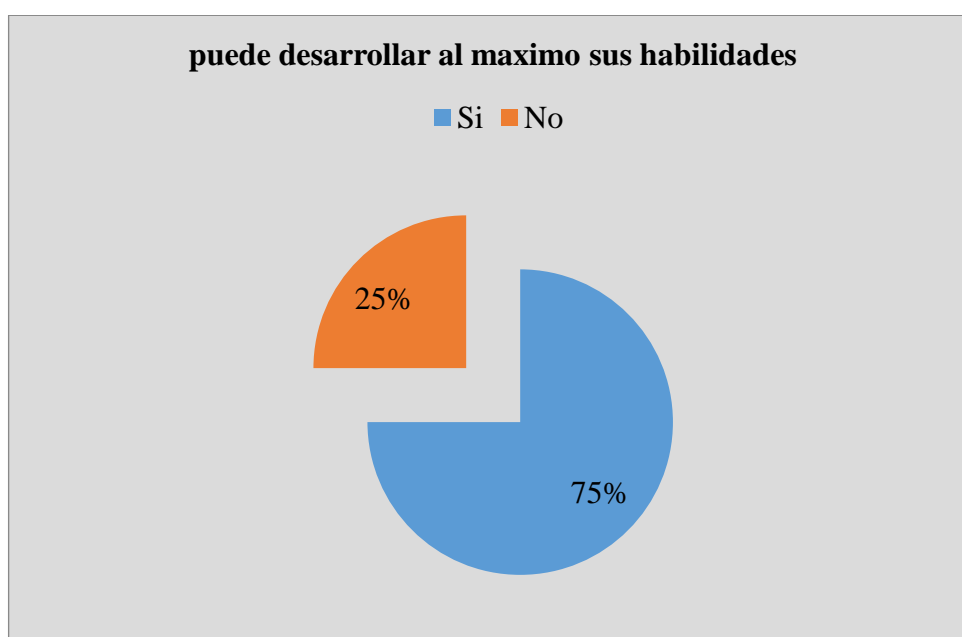
10) ¿En su actual puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?

**Tabla 11. Puede desarrollar al máximo sus habilidades**

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	27	75%
No	9	25%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lenin Monar



**Gráfico 19. Puede desarrollar al máximo sus habilidades**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Lenin Monar

### **Análisis e Interpretación**

Con respecto a esta pregunta el 75% respondió si, y el restante 25% dijo no. Luego de los resultados obtenidos gracias a las encuestas se puede evidenciar que el 75% de los docentes que laboran en la Institución pueden desarrollar al máximo sus habilidades en su actual puesto de trabajo, mientras que el 25% no se siente a gusto en su puesto de trabajo ya que dicen que no pueden desarrollar al máximo sus habilidades.

## **CONCLUSIONES.**

- ✓ Se pudo evidenciar que en la Institución Educativa Intercultural Bilingüe Corazón de la Patria la mayoría del personal docente si conoce lo que son las competencias de Talento Humano, pero su conocimiento está en un nivel medio.
- ✓ Dentro de la Institución Educativa no se dan programas de formación orientados a desarrollar las competencias del personal docente, por lo cual la mayoría de la planta docente ve necesario la implementación de un modelo de gestión por competencias.
- ✓ Se pudo verificar que la dirección rara vez convoca a reunión al personal, donde claramente se nota que no se está tomando en cuenta la opinión y sugerencias de muchos de los docentes.
- ✓ Una de las fortalezas de la Institución es que se están cumpliendo con las horas de trabajo establecidas en las disposiciones vigentes

## **RECOMENDACIONES.**

- ✓ Se debe realizar programas de formación orientados a desarrollar competencias, para así capacitar y desarrollar al personal en relación a la temática de competencias de Talento humano.
- ✓ Sería necesario la implementación de un modelo de gestión por competencias que ayude a mejorar el desempeño del talento humano de la Institución.
- ✓ Es muy importante que la máxima dirección convoque muy seguido a reunión al personal docente para así poder tomar en cuenta sugerencias y recomendaciones para un mejor modelo de dirección
- ✓ Se debería mantener la gran convicción y entrega del personal para que sigan cumpliendo con las horas de trabajo establecidas

### **3.7. COMPROBACION DE LA HIPÓTESIS**

#### **Hipótesis general**

El Diseño de un modelo de gestión por competencias ayudara a mejorar el desempeño del talento humano en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la patria” de la parroquia Lizarzaburu, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo en el periodo 2014-2015.

El presente modelo de gestión por competencias que se realizó dentro de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria” permitió conocer el nivel y grado de conocimiento sobre competencias de los docentes y directivos que desarrollan sus actividades profesionales y establecer un modelo de que permita mejorar el desempeño de los mismos en relación al tema de competencias.

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. LA PROPUESTA**

Diseño de un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño de talento humano de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria, de la parroquia Lizarzaburu, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, para el periodo 2014 2015

### **4.2. PRESENTACION.**

El presente modelo de gestión determinará las competencias adecuadas que el talento humano de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria”, debe desarrollar para alcanzar un desempeño de calidad, en la realización de sus actividades diarias como servidores públicos.

Para la elaboración de la presente propuesta, se ha considerado la información proporcionada por los directivos de la Institución , así como los datos obtenidos en la investigación mediante las encuestas correspondientes., lo que ha permitido definir las competencias adecuadas para los docentes.

El análisis de la situación actual del desempeño del talento humano compone el eje central del modelo, debido a que compone el umbral principal de descubrimiento de los principales problemas que afectan el buen desarrollo de la institución.

La Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Corazón de la Patria, es una institución educativa pública, ubicada en la parroquia Lizarzaburu, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, tiene bajo su gestión un total de 36 colaboradores entre personal directivo y docentes.

### **4.3. OBJETIVOS.**

#### **4.3.1 Objetivo General**

- ✓ Mejorar el desempeño del talento humano en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Corazón de la Patria, mediante el diseño de un modelo de gestión por competencias

#### **4.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Establecer las áreas en las cuales el desempeño es ineficiente
- ✓ Considerar opiniones del Talento humano para establecer los elementos necesarios de una gestión por competencias
- ✓ Identificar competencias necesarias para cada cargo o puesto de trabajo.

#### **4.4. DISEÑO DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA LA UNIDAD EDUCATIVA INTERCULTURAL BILINGÜE “CORAZON DE LA PATRIA”**

El diseño de un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño del talento humano de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Corazón de la Patria va a estar sustentado por fundamentos teóricos y metodológicos, así como los resultados del diagnóstico de la Institución.

Al establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas como:

- ✓ Concientizarse de que cada tipo de institución o empresa necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
- ✓ Reconocer que aquéllos que ocupan puestos directivos, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- ✓ Orientar las estrategias hacia el desarrollo de nuevas competencias, de manera agregar nuevos desafíos a los que se exigen como parámetros de buen desempeño de una tarea.

#### **Ventajas de Modelo de gestión por competencias.**

La gestión por competencias aporta las siguientes ventajas:

- ✓ La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- ✓ El desarrollo de equipo que posea las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

- ✓ La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- ✓ La gestión del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
- ✓ Cuando se aplica la gestión por competencias se evita que los directivos y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la institución y de las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

#### **4.4.1. Metodología para el modelo de gestión**

##### **4.4.1.1. Definición de competencias**

Tomando como base la metodología citada en el marco teórico se establece una definición al momento de indicar las competencias, los conocimientos y los modelos de competencias.

**Competencia:** hace referencia al conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permite la realización exitosa de una actividad en un puesto de trabajo.

**Modelo de Competencias:** Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

**Conocimiento:** Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

Después de analizar estos puntos se puede concluir que todo tipo de trabajo requiere conocimientos y competencias que el Talento humano debe poseer. Los conocimientos son la base para que pueda desempeñar las funciones asignadas, mientras que las competencias son las que llevan al éxito al colaborador en sus funciones.

Las Competencias pueden clasificarse por:

1. Motivación: Son los interés de las personas, tendencias emocionales que facilitan el cumplimiento de las tareas establecidas.
2. Características: Van hacer físicas y de respuestas consistente a determinada información.



3. Concepto propio: Son las actitudes, valores, confianza, propia de una persona
4. Conocimiento: La información relevante que tiene una persona sobre un área determinada y que es capaz de utilizarla para resolver un problema determinado.
5. Habilidad: Capacidad de una persona para desempeñar una tarea física o mental.

#### **4.4.1.2. Identificación de las competencias**

Para la elaboración de la propuesta es necesario identificar las competencias corporativas, bajo los siguientes pasos:

- ✓ Identificando la misión, visión de la empresa, identificar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que deben tener en común el talento humano que conforma la Institución
- ✓ Describir el concepto de cada competencia identificada
- ✓ Diseñar la matriz de competencias corporativas por cargos determinando en qué nivel deben poseerlas los diferentes cargos de la Institución Educativa

#### **Competencias más utilizadas para los puestos de trabajo.**

Se presenta las competencias que forman el modelo de gestión por competencias, estas competencias fueron seleccionadas de acuerdo a las necesidades reales que mantiene la institución, estas competencias son:

#### **1. Competencias Conductuales.**

Entre las principales podemos citar:

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación al servicio
- ✓ Orientación a los resultados
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Construcción de relaciones
- ✓ Conocimientos del entorno organizacional
- ✓ Iniciativa
- ✓ Aprendizaje continuo

## 2. Competencias técnicas

Son los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para su profesión.

Dentro de estas competencias están:

- ✓ Desarrollo estratégico de los recursos humanos
- ✓ Orientación / asesoramiento
- ✓ Pensamiento estratégico
- ✓ Planificación y gestión
- ✓ Generación de ideas
- ✓ Monitoreo y control
- ✓ Pensamiento conceptual
- ✓ Habilidad analítica
- ✓ Organización de la información
- ✓ Recopilación de la información
- ✓ Manejo de recurso materiales
- ✓ Pensamiento crítico
- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Identificación de problemas.
- ✓ Percepción de sistemas y entorno
- ✓ Organización de sistemas
- ✓ Mantenimiento de equipos
- ✓ Instrucción
- ✓ Operación y control
- ✓ Selección de equipos
- ✓ Inspección de productos o servicios
- ✓ Manejo de recursos financieros
- ✓ Diseño de tecnología
- ✓ Análisis de operaciones
- ✓ Destreza matemática
- ✓ Comprensión oral
- ✓ Expresión oral
- ✓ Expresión escrita
- ✓ Juicio y toma de decisiones

#### **4.4.2. Planificación del modelo de gestión por competencias**

La base para la elaboración de un modelo de gestión por competencias son la misión, visión y estrategias de la Institución, es de suma importancia que los colaboradores tengan características comunes y se incorporen a los valores de la organización.

##### **La Misión**

Contiene los objetivos y fin de las instituciones. La misión de una institución Educativa debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Qué buscamos?
- ✓ ¿Por qué los hacemos?
- ✓ ¿Para quienes trabajamos?
- ✓ ¿Cuáles son nuestros valores?

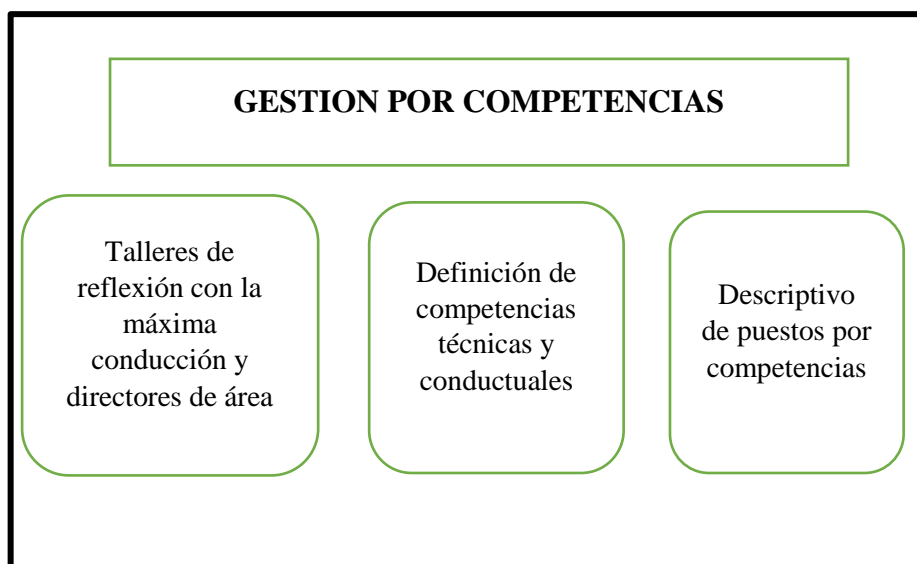
##### **La Visión.**

Representa un proyecto futurista de como se ve la Institución educativa en el futuro. La visión debe satisfacer las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cómo nos vemos en el futuro?
- ✓ ¿Qué queremos hacer en el futuro?
- ✓ ¿Cómo vemos a la población objetivo para la que trabajamos?

##### **Diagnostico**

Es relevante que los directivos y docentes en general tengan claro cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Institución Educativa a las que pertenecen pues solo de esta manera podrán saber hacia dónde van, qué elementos les van a servir para avanzar, cuáles deben fortalecer y qué puede perturbar la consecución de sus objetivos.



**Grafico 20. Diagnostico**  
**Fuente:** Alles, M (2008)

**Talleres de reflexión con la máxima conducción y directores de área:** tendrá como base la misión y visión de la organización y se considerará el modelo de gestión de la misma y en base a ello se elaborará las competencias del personal de la organización enmarcados en el cumplimiento del modelo establecido.

Luego de establecidas las competencias conductuales y técnicas, la dirección debe gestionar la programación de talleres focales con las diferentes áreas para establecer las competencias específicas acorde a sus necesidades.

**Definición de competencias técnicas y conductuales:** son las competencias que deben normar y ser puestas en práctica por todo el talento humano de la Unidad Educativa “Corazón de la Patria”, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

Cabe destacar que es imprescindible que se cuente con un diccionario de competencias y comportamientos donde se describirá los puestos de trabajo de la Institución y debe estar al servicio de los colaboradores por si existiere algún tipo de duda sobre el significado de una competencia señalada dentro del perfil.

**Descriptivo de puestos por competencias:** contiene la descripción de cada una de las competencias que debe poseer el talento dentro de determinado cargo y servirá como referente para las evaluaciones del desempeño pues indicará los niveles o grados según su comportamiento en sus áreas de acción. Estos niveles serán:

- ✓ Nivel 1: Alto (A)
- ✓ Nivel 2: Medio (B)
- ✓ Nivel 3: Bajo (C)

Tiene como propósito establecer las condiciones en que se encuentran el talento humano de la Institución Educativa.

#### **4.4.2.2. Plan de desarrollo por competencias.**

El plan constituye un referente para el modelo de gestión y requiere de la participación de todos los involucrados, especialmente de los directivos de la Institución Educativa para poder elaborar un modelo de competencias acorde a los requerimientos de la Institución.

Se ha elaborado un Plan de desarrollo para la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria” bajo un modelo por competencias en los que se ha contemplado los siguientes subprocesos de la gestión del Talento Humano. Este plan se expone a continuación:

- ✓ Selección de personal
- ✓ Inducción al personal
- ✓ Formación y competencias
- ✓ Gestión del desempeño

Se ha seleccionado estos subsistemas debido a la necesidad de satisfacer los problemas identificados en cuanto al rendimiento del talento humano, por lo cual con esto se busca mejorar el desempeño mediante una gestión por competencias.

#### **Selección de personal**

En esta fase se determinara las competencias organizacionales que deben poseer los directivos y docentes de la Institución al menos en un mínimo porcentaje, para esto se desarrolla un procedimiento para la selección de personal.

Para esto se debe realizar el diseño de entrevista por competencias para todos los cargos, de esta manera cuando se apliquen los procesos de selección es necesario que los aspirantes llenen esta entrevista.

## **Inducción al personal**

La inducción es un proceso formal tendiente a familiarizar a los nuevos colaboradores de la Institución, sus tareas y su unidad de trabajo. La inducción consta de dos partes conceptualmente diferentes:

- ✓ Inducción a la organización
- ✓ Inducción al puesto

Inducción a la organización se refiere al conocimiento que la persona que ingresa, debe adquirir respecto a la historia de la organización, su estructura, misión, visión, políticas institucionales.

Inducción al puesto de trabajo tiene por objeto, desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con el cargo. Es importante describir las tareas, explicar al entrante que se espera de él en términos de resultados y comportamiento y clarificar sus expectativas acerca de la Institución.

La inducción a la organización y al puesto en la Unidad educativa intercultural Bilingüe Corazón de la patria tiene la finalidad de propiciar al personal entrante un periodo de adaptación y reconocimiento del ámbito laboral.

## **Formación y Competencias**

La unidad educativa Intercultural bilingüe Corazón de la Patria debe elaborar planes de capacitación y entrenamiento utilizando diferentes metodologías, tanto dentro y fuera de horas laborales

La capacitación debe estar siempre en relación con el cargo o el plan de carrera y con los planes de la institución, lo que involucra su misión, visión y valores.

El rectorado conjuntamente con el consejo directivo de la Unidad educativa elaborara planes de capacitación y entrenamiento con metodologías dentro y fuera de horas laborales para todo su personal. Esta fase es muy importante debido a que se empieza a cerrar esas brechas del modelo por competencias.

Se pueden utilizar los siguientes métodos:

#### 1) Métodos fuera del trabajo

- Cursos formales de capacitación
- Seminarios externos
- Lecturas guiadas sobre temas de superación personal, mejora en el trabajo, relaciones humanas

Con este método se puede indicar cual o cuales competencias han sido reforzadas con esa actividad.

#### 2) Métodos dentro del trabajo

- Programación y organización de eventos sociales servirá para integrar a los profesores con diferentes responsabilidades para potenciar competencias.

### **4.4.3. Modelo de gestión por competencias**

Para la implementación de un modelo de gestión por competencias, se debe tomar como punto de partida su identificación inicial, para posteriormente normalizar las competencias, establecer los programas de formación por competencias.

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos:

1. Sensibilización y entrenamiento inicial
2. Análisis de los puestos de trabajo
3. Definición del perfil de competencias requeridas
4. Evaluación sistemática de los perfiles

#### **4.4.3.1. PASO 1: SENSIBILIZACIÓN Y ENTRENAMIENTO PERSONAL.**

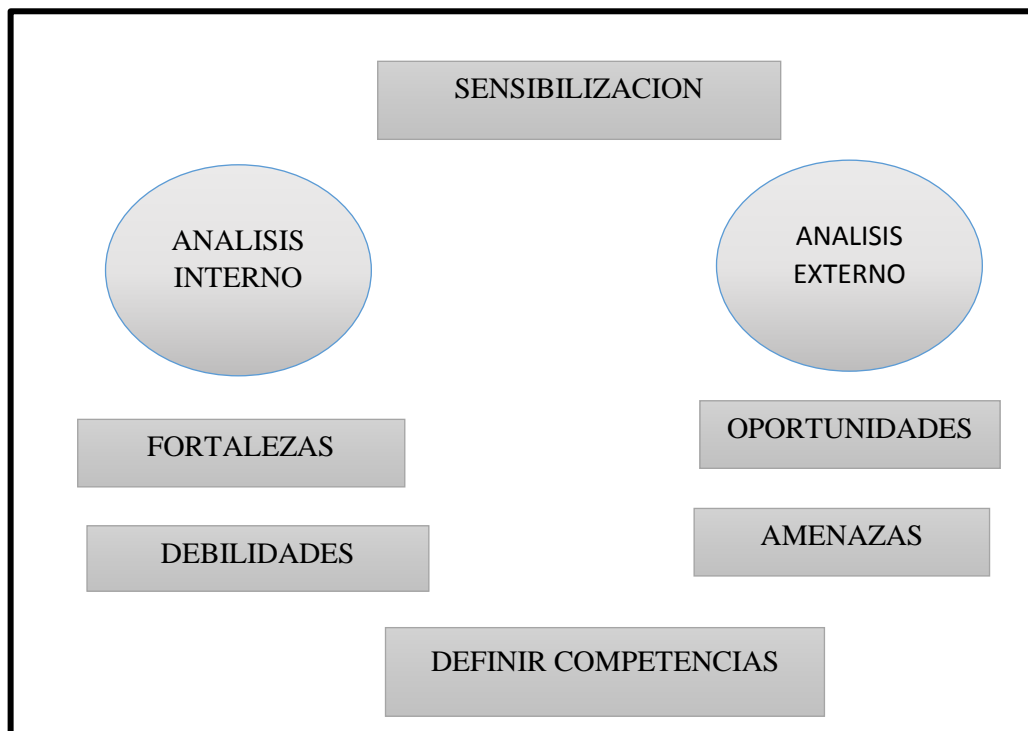
Esta etapa permitirá dar a conocer el sistema a los Directivos, y demás colaboradores, entrenarlos en el uso del mismo y definir y ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la Institución.

En el desarrollo de la misma está contemplada la capacitación en los aspectos básicos del sistema de todo el personal involucrado, de igual forma conocerá la metodología de cómo será evaluado y evaluará a sus subordinados.

Las sesiones de sensibilización consistirán en:

- ✓ Reuniones
- ✓ Focos de Discusión
- ✓ Charlas y Seminarios
- ✓ Plenarias

Para lograr el éxito es fundamental la participación de las personas que dirigen los puestos de trabajo



**Grafico 21. Sensibilización**

**Fuente:** Alles, M (2008)

#### **4.4.3.2 PASO 2. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

El análisis de puestos da como resultado una descripción escrita de las actividades que abarca un puesto, determinando la relación que tiene con otros y definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita un empleado para realizar su trabajo.

El objetivo primordial del análisis de puestos es mejorar el desempeño y productividad de la institución; así como ayudar y adaptar las capacidades humanas a los requisitos del puesto.



Se debe conseguir un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo mediante la consideración de aspectos, objetivos tanto de uno como de otra. A través del enfoque de competencias se plantean y se obtiene resultados a corto, medio y largo plazo.

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la dirección y las personas claves (docentes), se inicia esta etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

1. Verificar si la misión o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
2. Realizar una descripción completa del puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

Esto permitirá conocer el contenido de los mismos y a partir de él será posible elaborar el perfil de exigencias de los mismos.

Esta propuesta trata de reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan, dar a conocer que cada puesto necesita diferentes competencias, conocimientos, cualidades y niveles de habilidad que son fundamentales para el correcto desempeño en los puestos de la Institución, ya que este proceso pretende atender los requisitos, responsabilidades, condiciones, de los ocupantes de los puestos

**Tabla 12. Formato de análisis y descripción del puesto**

clave del puesto	
fecha de elaboración	
<b>GENERALES</b>	
Nombre del puesto	
Nivel del puesto	
Jornada de trabajo	
<b>REQUERIMIENTOS</b>	
escolaridad mínima requerida	
conocimientos necesarios	
Experiencia	
Capacitación	
Iniciativa	

Esfuerzo	
Responsabilidad	
condiciones de trabajo	
<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>	
<b>PERFIL</b>	
edad	
Sexo	
estado civil	
rasgos físicos	
nombre del entrevistado	
antigüedad en el puesto	
reviso y aprobó	
Nombre	
Fecha	
clave del puesto	
fecha de elaboración	

**Fuente:** Alles, M (2008)  
**Elaborado por:** Lenin Monar

#### **4.4.3.3. PASO 3. DEFINICIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDAS**

En esta etapa se debe listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello, se debe tener en cuenta:

- ✓ Nombre de la competencia
- ✓ Definición
- ✓ Niveles
- ✓ Comportamientos y criterios de desempeño

Implica definir las competencias que deberán reunir las personas que ocupan los puestos para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades de los mismos.

En un modelo de gestión por competencias es necesario realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias.

Existen perfiles genéricos y específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia a un perfil genérico. Los perfiles son la base de la gestión por competencias

Un modelo de competencias debe incluir los siguientes pasos

1. Definición de puestos
2. Tareas y actividades principales
3. Formación de base y experiencia requerida para su desempeño
4. Competencias

Una vez identificado las competencias corporativas se procede a elaborar la descripción de los perfiles de cargos por competencias. El área de trabajo donde se aplicara este modelo será en los puestos de trabajo de los Directivos y demás colaboradores que forman parte de la planta docente de la Institución Educativa:

Se toma en cuenta los siguientes cargos:

- ✓ Rector
- ✓ Vicerrector
- ✓ Inspector general
- ✓ Secretaria
- ✓ Docente

**TABLA 13. PERFIL DE COMPETENCIAS PARA RECTOR**

<b>CARGO: RECTOR</b>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>
<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>
Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las distintas actividades que se desarrollan en la Institución Educativa
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del sistema nacional de educación, las normas y políticas educativas y los derechos y obligaciones de sus autores.</li><li>• Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos y el cumplimiento del proceso del diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes</li><li>• Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento</li><li>• Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento</li><li>• Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la Institución Educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y conservación de estos bienes.</li><li>• Autorizar las matriculas ordinarias y extraordinarias y los pases de los estudiantes</li><li>• Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse junto con el secretario del plantel de la custodia del expediente académico de los estudiantes</li><li>• Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares</li></ul>

- Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados
- Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de convivencia y el presente reglamento

**PERFIL DE CARGO**

<b>INFORMACION DEMOGRAFICA</b>	Edad requerida	30-55 años
	Sexo	Indiferente
	Estado civil	Indiferente
	Nacionalidad	ecuatoriana
<b>FORMACION</b>	Básica	Bachiller
	Profesional	Título de 3er Nivel
	especializados	Maestría o Doctorado
<b>EXPERIENCIA</b>	Años	2 a 4 años en cargos equivalentes

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES**

<b>Competencias claves</b>	<b>nivel exigido</b>	<b>Descripción</b>
PLANIFICACIÓN Y CONTROL	ALTO	Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control
TOMA DE DECISIÓN	ALTO	Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de imaginación
ESTABILIDAD EMOCIONAL	ALTO	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo
		Conocimiento de cómo el

ORIENTACION ESTRATEGICA	ALTO	entorno, en su más amplio sentido, influye en las estrategias propuestas y como éstas, a su vez, determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.
ORIENTACIÓN AL LOGRO	ALTO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.
ACTITUD DE SERVICIO	ALTO	Disposición par a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización .
RIGOR PROFESIONAL	ALTO	Información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con el objeto de lograr los estándares de calidad en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.
<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>		
<b>Competencias claves</b>	<b>nivel exigido</b>	<b>Descripción</b>
DIRECCIÓN DEL PERSONAL	ALTO	Coordinar y supervisar al personal bajo su cargo en las actividades asignadas a cada área.
DISEÑO DE ESTRATEGIAS	ALTO	Diseñar y desarrollar estrategias para la buena atención de los pacientes que demandan sus servicios.
SUPERVISIÓN DE INFORMES ADMINISTRATIVOS	ALTO	Coordinar la elaboración de informes requeridos de su área.

Elaborado por: Lenin Monar

**TABLA 14. PERFIL DE COMPETENCIAS PARA VICERRECTOR**

<b>CARGO: VICERRECTOR</b>		
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>		
<b>DESCRIPCION DEL CARGO:</b> preside la comisión técnico pedagógica de la institución		
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidir la comisión técnico pedagógica de la institución</li> <li>• Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes</li> <li>• Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones y mantener contacto permanente con sus responsables</li> <li>• Proponer ante el consejo ejecutivo la nómina de directores de área y docentes tutores de cada curso</li> <li>• Asesorar y supervisar el trabajo docente</li> <li>• Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes</li> <li>• Elaborar y presentar periódicamente informes al rector o director del establecimiento y al consejo ejecutivo sobre el rendimiento académico por áreas de estudio y sobre la vida académica institucional</li> <li>• Implementar el apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes, de acuerdo con sus necesidades</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el nivel central de la autoridad educativa nacional</li> </ul>		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>INFORMACION DEMOGRAFICA</b>	Edad requerida	30 a 55 años
	Sexo	Indiferente
	Estado civil	Indiferente
	Nacionalidad	Ecuatoriana

<b>FORMACION</b>	Básica	Bachiller
	Profesional	Título de 3er nivel
	especializados	Maestría o doctorado
<b>EXPERIENCIA</b>	Años	2 a 4 años en cargos equivalentes
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
<b>Competencias claves</b>	<b>nivel exigido</b>	<b>Descripción</b>
PLANIFICACIÓN Y CONTROL	ALTO	Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control
TOMA DE DECISIÓN	ALTO	Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implantación.
ESTABILIDAD EMOCIONAL	ALTO	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo
ORIENTACION ESTRATEGICA	ALTO	Conocimiento de cómo el entorno, en su más amplio sentido, influye en las estrategias propuestas y como éstas, a su vez, determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos Propuestos.
ORIENTACIÓN AL LOGRO	ALTO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.



ACTITUD DE SERVICIO	ALTO	Disposición par a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la institución.
RIGOR PROFESIONAL	ALTO	información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con el objeto de lograr los estándares de calidad en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa
<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>		
<b>Competencias claves</b>	<b>nivel exigido</b>	<b>Descripción</b>
DIRECCIÓN DEL PERSONAL	ALTO	Coordinar y supervisar al personal bajo su cargo en las actividades asignadas a cada área.
DISEÑO DE ESTRATEGIAS	ALTO	Diseñar y desarrollar estrategias para la buena atención de los pacientes que demandan sus servicios.
SUPERVISIÓN DE INFORMES ADMINISTRATIVOS	ALTO	Coordinar la elaboración de informes requeridos de su área.
REAJUSTE DE MANUALES	ALTO	Actualización de los diferentes manuales

**Elaborado por:** Lenin Monar

**TABLA 15. PERFIL DE COMPETENCIAS PARA INSPECTOR GENERAL**

<b>CARGO: INSPECTOR GENERAL</b>		
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>		
<b>DESCRIPCION DEL CARGO:</b> Coordinar docentes y alumnos		
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar a los inspectores de grado o curso</li> <li>• Registrar la asistencia y puntualidad de docentes y estudiantes</li> <li>• Gestionar el clima organizacional, y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencia y de la disciplina en el plantel</li> <li>• Publicar los horarios de clases y exámenes</li> <li>• Organizar la presentación del estudiantado en actos sociales, culturales, deportivos y de otra índole</li> <li>• Conceder el permiso de salida a los estudiantes para ausentarse del plantel durante la jornada educativa</li> <li>• Aprobar la justificación de la inasistencia de los estudiantes, cuando sea de dos a siete días consecutivos</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el nivel central de la autoridad educativa nacional</li> <li>• Demás atribuciones que le delegue el rector o director</li> </ul>		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>INFORMACION DEMOGRAFICA</b>	Edad requerida	30 a 55 años
	Sexo	Indiferente
	Estado civil	Indiferente
	Nacionalidad	Ecuatoriana
<b>FORMACION</b>	Básica	Bachiller
	profesional	Título de 3er nivel
	especializados	No indispensable
<b>EXPERIENCIA</b>	Años	2 años en cargos similares

<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
<b>Competencias claves</b>	<b>nivel exigido</b>	<b>Descripción</b>
PLANIFICACIÓN Y CONTROL	ALTO	Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
TOMA DE DECISIÓN	ALTO	Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implantación.
ESTABILIDAD EMOCIONAL	ALTO	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo
ORIENTACION ESTRATEGICA	ALTO	Conocimiento de cómo el entorno, en su más amplio sentido, influye en las estrategias propuestas y como éstas, a su vez, determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.
ORIENTACIÓN AL LOGRO	ALTO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.
ACTITUD DE SERVICIO	ALTO	Disposición par a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de la

		organización.
RIGOR PROFESIONAL	ALTO	Información sobre las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con el objeto de lograr los estándares de calidad en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.
<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>		
<b>Competencias claves</b>	<b>nivel exigido</b>	<b>Descripción</b>
DIRECCIÓN DEL PERSONAL	ALTO	Coordinar y supervisar al personal bajo su cargo en las actividades asignadas a cada área.
DISEÑO DE ESTRATEGIAS	ALTO	Diseñar y desarrollar estrategias para la buena atención de los pacientes que demandan sus servicios.
SUPERVISIÓN DE INFORMES ADMINISTRATIVOS	ALTO	Coordinar la elaboración de informes requeridos de su área.
REAJUSTE DE MANUALES	ALTO	Actualización de los diferentes manuales

**Elaborado por:** Lenin Monar

**TABLA 16. PERFIL DE COMPETENCIAS PARA SECRETARIA**

<b>CARGO: SECRETARIA</b>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>
<b>DESCRIPCION DEL CARGO:</b> Asistir al gerente en las actividades de administración de la oficina, tales como recibo y revisión de correspondencia, atención telefónica y de visitantes, identificando su necesidad y orientándolos cuando fuere el caso, hacia la dependencia que le corresponda atender sus requerimientos.
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Atención telefónica y personalizada</li><li>• Mantener actualizado el registro de hojas de vida del personal al servicio del plantel</li><li>• Ser el centro de comunicación e información a nivel directivo</li><li>• Velar porque los registros y documentos institucionales, estén claramente fundamentados en los principios de nitidez, claridad y legalidad</li><li>• Responder por el liderazgo de los procesos de inscripción, selección, admisión y matrícula de estudiantes</li><li>• Entregar a tiempo y en forma adecuada, la información necesaria para los interesados en el programa de la institución</li><li>• Dar fe de la autenticidad y legalidad de los registros institucionales</li><li>• Cumplir y hacer cumplir puntualmente los cronogramas de recepción, procesamiento y entrega de calificaciones.</li><li>• Llevar las actas de las diversas comisiones y consejos que operan la institución</li><li>• Publicar oportunamente la información referida al funcionamiento del plantel tales como: calendario escolar, fechas para entrega y recepción de documentos, requisitos o exigencias para los procesos institucionales.</li></ul>

<b>PEFIL DEL CARGO</b>		
<b>INFORMACION DEMOGRAFICA</b>	Edad requerida	20- 55 años
	Sexo	Femenino
	Estado civil	indiferente
	Nacionalidad	ecuatoriana
<b>FORMACION</b>	Básica	Bachiller
	profesional	No indispensable
	especializados	No indispensable
<b>EXPERIENCIA</b>	Años	2 años en cargos similares
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
<b>Competencias claves</b>	<b>nivel exigido</b>	<b>Descripción</b>
PLANIFICACIÓN Y CONTROL	ALTO	Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
RESPONSABILIDAD		Asumir la responsabilidad por el desempeño personal
ESTABILIDAD EMOCIONAL	ALTO	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo
RELACIONES PUBLICAS	ALTO	Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la institución y sector
INICIATIVA	ALTO	Identificación de un problema, obstáculo u oportunidades; llevar a cabo acciones para dar respuestas a ellos. Actuar de forma proactiva y no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro

ACTITUD DE SERVICIO	ALTO	Disposición par a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de la institución.
AUTOCONFIANZA	ALTO	Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Implica mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones.
<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>		
<b>Competencias claves</b>	<b>nivel exigido</b>	<b>Descripción</b>
ADMINISTRACION DE ARCHIVOS	ALTO	Manejo de archivos de informe confidenciales
ADMINISTRACION TECNOLOGICA	ALTO	Manejo de paquete de computación
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	ALTO	Conocimientos generales de organización y administración de archivo
EJECUCION DE INFORMES	ALTO	Elaboración de solicitudes de aprovisionamiento de materiales de oficina

**Elaborado por:** Lenin Monar

**TABLA 17. PERFIL DE COMPETENCIAS PARA DOCENTE**

<b>CARGO: DOCENTE</b>		
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>		
<b>DESCRIPCION DEL CARGO:</b> buscar métodos adecuados y preparar materiales para las clases		
<p><b>FUNCIONES DEL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de necesidades</li> <li>• Preparar las clases</li> <li>• Buscar y preparar materiales para los alumnos, aprovechar todos los lenguajes</li> <li>• Motivar al alumnado</li> <li>• Docencia centrada en el estudiante, considerando la diversidad</li> <li>• Ofrecer tutoría y ejemplo</li> <li>• Investigar en el aula con los estudiantes, desarrollo profesional continuado</li> <li>• Colaboración en la gestión de la institución</li> </ul>		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>INFORMACION DEMOGRAFICA</b>	Edad requerida	25-55 años
	Sexo	Indiferente
	Estado civil	Indiferente
	Nacionalidad	Ecuatoriana
<b>FORMACION</b>	Básica	Bachiller
	profesional	Título de 3er nivel
	especializados	No indispensable
<b>EXPERIENCIA</b>	Años	No indispensable
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
<b>Competencias claves</b>	<b>nivel exigido</b>	<b>Descripción</b>
PLANIFICACIÓN Y CONTROL	ALTO	Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.



TOMA DE DECISIÓN	ALTO	Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implantación .
ESTABILIDAD EMOCIONAL	ALTO	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo
ORIENTACION ESTRATEGICA	ALTO	Conocimiento de cómo el entorno, en su más amplio sentido, influye en las estrategias propuestas y como éstas, a su vez, determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.
ORIENTACIÓN AL LOGRO	ALTO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.
ACTITUD DE SERVICIO	ALTO	Disposición par a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la institución

RIGOR PROFESIONAL	ALTO	Información sobre las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con el objeto de lograr los estándares de calidad en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.
<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>		
<b>Competencias claves</b>	<b>nivel exigido</b>	<b>Descripción</b>
DIRECCIÓN DEL PERSONAL	ALTO	Coordinar y supervisar al personal bajo su cargo en las actividades asignadas a cada área.
DISEÑO DE ESTRATEGIAS	ALTO	Diseñar y desarrollar estrategias para la buena atención de los pacientes que demandan sus servicios.
LIDERAZGO	ALTO	Habilidad para orientar la acción del equipo en una dirección determinada inspirando valores de acción y siendo ejemplo para los demás.
RESPONSABILIDAD	ALTO	Compromiso para realizar las tareas encomendadas

**Elaborado por:** Lenin Monar

#### **4.4.3.4. PASO 4. EVALUACIÓN DE PERFILES**

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. A partir del análisis de puestos se elaborarán planes de gestión. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

##### **Evaluación del desempeño por competencias**

Para evaluar el desempeño del talento humano la Institución Educativa Intercultural Bilingüe Corazón de la Patria deberá implantar un sistema de evaluación para lo cual se sugiere emplear la técnica del Assesment Center que permite al evaluador observar de manera directa el desempeño del colaborador e ir tomando nota de sus comportamientos en el ejercicio de sus actividades, para luego realizar la comparación con las competencias establecidas anteriormente obteniendo el nivel en que se encuentra el evaluado.

Es necesario antes de iniciar este proceso de evaluación dar una charla explicativa a todo el personal sobre la metodología a utilizar, entre los aspectos relevantes están los siguientes:

- Indicar claramente el objetivo de la evaluación y sus ventajas, tanto para la institución como para el empleado
- Comunicar todo el esquema aplicar para evitar especulaciones y más bien transmitir seriedad y transparencia
- informar cómo se realiza la elección de los evaluadores
- insistir en la confidencialidad y el hecho de los resultados no causaran despidos, sino oportunidades de mejora

**Tabla 18. FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR  
COMPETENCIAS**

<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL</b>					
<b>Nombre del funcionario:..... Fecha:.....</b>					
<b>Cargo:.....</b>					
<b>Ítem</b>	<b>Óptimo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Mediocre</b>	<b>Débil</b>
Creatividad					
Liderazgo					
Toma de decisiones					
Logro de resultados					
Planeación y retroalimentación de desempeño					
Responsabilidad					
honestidad					

**Elaborado por:** Lenin Monar

**Seguimiento y mejoramiento continuo**

En esta etapa se busca controlar al personal que labora en la Institución, de tal forma que genere en ellos la confianza necesaria para desenvolverse con iniciativa y de forma responsable en sus tareas asignadas. Un talento satisfecho con su ambiente laboral genera bienestar interno y externo en la institución y repercute en forma satisfactoria en el desempeño de sus actividades.

El correcto y eficiente manejo del talento humano a través del modelo de gestión por competencias en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria” generara un ambiente positivo, pues cada uno de los talentos estará fortaleciendo esfuerzos para el cumplimiento de las metas y objetivos dentro del ámbito institucional.

#### 4.5. PLAN DE ACCION

**Tabla 19. Plan de Acción**

<b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b> El talento humano de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Corazón de la Patria no desarrolla sus habilidades en el ejercicio de sus actividades, situación que es notoria en el bajo desempeño de los mismos				
<b>FIN DE LA PROPUESTA:</b> diseñar un modelo de gestión por competencias que permitirá un mejor desempeño del Talento Humano que se evidenciara en los resultados de la Unidad Educativa.		<b>INDICADORES:</b> Alta gestión institucional de la Unidad Educativa Corazón de la Patria		
<b>PROPOSITO DE LA PROPUESTA:</b> : Potenciar el desarrollo, habilidades, actitudes y conocimientos del talento humano de la Institución Educativa Intercultural Bilingüe Corazón de la Patria mediante un modelo de gestión por competencias		<b>INDICADORES:</b> Alta gestión institucional de la Unidad Educativa Corazón de la Patria		
<b>COORDINADORES DE LA PROPUESTA:</b> Msc. Luis Enrique Pinduisaca Tuquina                      Lenin Geovanny Monar Borja				
OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	COORDINADOR DEL OBJETIVO	ACTIVIDADES
Planificar la gestión por competencias a través del diagnóstico situacional que asegure el cumplimiento de las funciones y obligaciones del talento humano de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria”	Diagnostico  Misión, visión y objetivos institucionales	Talleres de reflexión con la dirección  Reuniones de trabajo entre el talento humano	La dirección conjuntamente con el consejo ejecutivo	Formar grupos que compartan criterios bajo la óptica de su área  Compartir ideas en relación a la misión, visión y objetivos institucionales
Asignar los perfiles de competencias para el puesto de trabajo considerando, habilidades, relaciones interpersonales y	Competencias técnicas	Reuniones de socialización	La dirección conjuntamente con el consejo ejecutivo	Conocer por parte del talento humano las competencias requeridas para el puesto de

experiencia que fortalezcan el desarrollo del talento humano en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria”	Competencias conductuales	Gestionar programas de capacitaciones y formación profesional		trabajo.  Capacitación al talento humano de las diferentes áreas para promover las competencias técnicas y conductuales
Definir herramientas de evaluación de desempeño enfocado a las competencias mediante los instrumentos de investigación y planificación que midan la gestión por competencias del talento humano en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria”	Herramientas de evaluación  seguimiento	Evaluar el desempeño por competencias  Observación al desempeño del talento humano	La dirección conjuntamente con el consejo ejecutivo	Realizar evaluaciones con respecto a las competencias de trabajo  Registrar la evolución del desempeño del personal respecto a las competencias

**Elaborado por:** Lenin Monar

## CONCLUSIONES

- ✚ En la investigación se pudo detectar la ausencia de un modelo de gestión basado en competencias para el Talento Humano en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la patria”
- ✚ El rectorado no cuenta con un guía donde se establezcan las competencias requeridas en los puestos de trabajo; así como el perfil necesario donde se considere los conocimientos, formación, experiencia, las habilidades, destrezas requeridas para el puesto.
- ✚ En cuanto a la medición del desempeño, no se cuentan con parámetros que permitan establecer la mejora en el ejercicio de sus funciones.
- ✚ Se evidenció que el personal docente no cuenta con una debida formación en el área de competencias.

## RECOMENDACIONES

- ✚ Es de suma importancia la aplicación del modelo de gestión por competencias para el talento humano de la Institución Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria”, motivo de este trabajo, tomando en cuenta que se intenta fortalecer los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias del personal
- ✚ Los Directivos de la institución educativa deben realizar la gestión para generar y compartir conocimientos acerca de este instrumento técnico basado en competencia, estableciendo el perfil para cada cargo.
- ✚ Se deben establecer los métodos y parámetros sugeridos para la medición de desempeño que garantizaran la efectividad de los procesos institucionales, en la calidad del servicio tanto al interior como al exterior de la institución educativa
- ✚ La dirección deberá fomentar programas de capacitación relacionado en competencias para mejorar el desempeño del talento humano en el ejercicio de sus funciones.



## BIBLIOGRAFIA

- + Secretaria Nacional de la Administracion Publica. (2010). Decreto Ejecutivo No 555. Registro Oficial. Quito: SNAP
- + Alles M. (2008). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica
- + Alles M. (2004). Direccion estrategica de recursos humanos, gestion por competencias. Buenos Aires: Granica
- + Alles, M. (2009). Construyendo Talento. Buenos Aires: Ediciones Granica
- + Asamblea Nacional. (2010). Reglamento general de la ley organica de servicio publico. Quito: AN
- + Asamblea Nacional. (2011). Ley organica de Servicio Publico. Quito: AN
- + Barrea F. (1992). Seguimiento y Evaluacion de Servicios. Madrid: Publicaciones Miscelaneas.
- + Bonilla Luix. (2006). Curso de administracion de personal por competencias. Quito: SECAP
- + Boyatzis R. (1982). The Competent Manager, a Model for efective managers, Wiley. Nueva York.
- + Boyatzis. (1982). The competent manager. New York: Wiley and Sons.
- + Cabrera, K. (2006). Currículo Universitario Basado en Competencias. Barranquilla: Uninorte.
- + Centro Internacional de Agricultura tropical. (2008). Evaluacion del desarrollo de capacidades. Bogota
- + Chiavenato. (1995). Gestion del talento humano. Mexico: Mcgraw Itill
- + Coll, C. (2006). Vijencia del debate curricular. Aprendizajes basicos, competencias y estandares. PRELAC.

- # Echeverria J. (2004). Manual de Valoracion de puestos y calificacion de meritos. Madrid: Ediciones Deusto.
- # Gallart M Antonia. (1997). Competencias laborales. Montevideo.
- # Lusthaus Chales. (2001). Mejorando el desempeño de las Organizaciones. Costa Rica: Editorial tecnica de Costa Rica.
- # Marshall A. (1890). Principles of economic. 8va Ed .London: Macmillam And Co.
- # Mc Clelland. (1973). Testing for competences, Rather Than Inteligence. Londres.
- # Muñoz de Priego Alvear Julian. (1998). Implantacion de un sistema de seleccion por competencias, Training and Development. Madrid: N°10.
- # Nebot Jose Maria. (1999). Seleccion de personal. Madrid: Fundacion Confemetal.
- # Rodriguez y Feliu. (1996). Manual descriptivo y de aplicacion de la prueba de estilo gerencial.
- # Saracho. (2005). Un modelo general de gestion por competencias. Santiago de Chile: RIL EDITORES
- # Spencer y Spencer . (1993). Competente al Work, Models for Superior Perfomance. New York.
- # Zayas Aguero P. (2010). "Las competencias, una vision teorico metodologica" en contribuciones a la economia. La Habana, Cuba: Ed Academia.

## INTERNET

- ✚ Álvarez, O. (Enero-Marzo de 2013). Curso de Metodología de Investigación. Obtenido de:  
[http://udocente.sespa.princast.es/documentos/Metodologia\\_Investigacion/Presentaciones/curso\\_mi\\_oscar.pdf](http://udocente.sespa.princast.es/documentos/Metodologia_Investigacion/Presentaciones/curso_mi_oscar.pdf)
- ✚ Argudín, Y. (2005). Educacion Basada en Competencias. Recuperado:  
[http://www.cop-mexico.com.mx/blog/wp-content/uploads/2013/03/Argud%C3%ADn-Educaci%C3%B3n\\_basada\\_en\\_competencias.pdf](http://www.cop-mexico.com.mx/blog/wp-content/uploads/2013/03/Argud%C3%ADn-Educaci%C3%B3n_basada_en_competencias.pdf)
- ✚ Gestion de los recursos humanos basada en competencias. (s.f.). Obtenido de [www.gestionpolis.com](http://www.gestionpolis.com)

# ANEXOS

## ANEXO 1. CARTA DE AUSPICIO



UNIDAD EDUCATIVA INTERCULTURAL BILINGÜE

"CORAZÓN DE LA PATRIA"

MODALIDAD PRESENCIAL- SEMIPRESENCIAL

Dir. Panamericana Sur Km. 1 1/2, Junto a la ESPOCH, Teléfonos 03 2317-333 y 032318-239 Email: ueibcorazonpatriar@yahoo.es

COOP. VIVIENDA CORAZÓN DE LA PATRIA-LIZARZABURU-RIOBAMBA -CHIMBORAZO- ECUADOR

Oficio N° 070 DR-UEIBCP-2014  
Riobamba, 28 de octubre de 2014

Ingeniero  
Fernando Veloz  
Decano de la Facultad de Administración de Empresas  
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO  
Riobamba

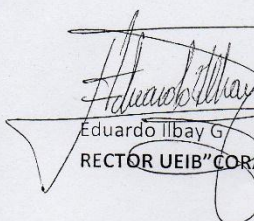
De mi consideración;


Visto el oficio s/n de fecha 27 de octubre de 2014, comunico a usted que la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "Corazón de la Patria", ubicado en cooperativa de vivienda del mismo nombre, parroquia Lizarzaburu de esta ciudad, brindará la información y las facilidades necesarias al señor MONAR BORJA LENIN GEOVANNY, portador de la CI. No. 0202094272, para la realización de su Tesis cuyo tema es "Diseño de un Modelo de gestión por competencias para el desempeño del Talento Humano en la Unidad Educativa antes mencionada, para el periodo 2014-2015.

Dicho modelo de gestión, permitirá lograr la excelencia en calidad de prestación de servicios, tanta en la gestión administrativa, académica y de la comunidad educativa que regento. Con el fin de que la Unidad Educativa sea beneficiaria de este trabajo en la posterior ejecución, el beneficiario de la presente autorización, al final del trabajo debe entregar una copia de la tesis en secretaria del Rectorado.

Particular que comunico para los fines legales pertinentes.

Atentamente

  
Eduardo Ilbay G.  
RECTOR UEIB "CORAZÓN DE LA PATRIA"

  
UNID. EDUCAT. INTERCULTURAL  
BILINGÜE  
"CORAZÓN DE LA PATRIA"  
RECTORADO



**ANEXO 2. ENCUESTA REALIZADA AL TALENTO HUMANO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
INGENIERÍA DE EMPRESAS**



Tenemos el agrado de dirigirnos a usted para invitarlo a darnos información sobre la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Corazón de la Patria. Sus problemas y su experiencia en el campo de la gestión por competencias. Serán elementos muy útiles para nuestra investigación.

**Instrucciones:** Lea detenidamente y conteste con total veracidad.

**1) Conoce usted. ¿Que son las competencias de Talento Humano?**

Si	
No	

**2) Si usted conoce las competencias ¿Cuál es el grado de conocimiento sobre estas?**

Alto	
Medio	
Bajo	

**3) Si usted conoce las competencias. ¿Qué tipo de competencias conoce?**

Competencias conductuales	
Competencias técnicas	

**4) ¿Considera necesaria la implementación de programas de formación orientados a desarrollar competencias en los docentes?**

De acuerdo	
En desacuerdo	

**5) ¿Ha escuchado anteriormente hablar de “Gestión por Competencias”?**

Si	
No	

- 6) **¿Considera necesario la elaboración de un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño del talento humano de la Institución?**

Si	
No	

- 7) **¿Con que frecuencia la máxima autoridad convoca a reunión al personal de la unidad educativa?**

Frecuentemente	
Siempre	
Rara vez	
Nunca	

- 8) **¿Se cumple con el número de horas de trabajo diarias establecidas por las disposiciones vigentes?**

Si	
No	

- 9) **¿Considera usted que con el cumplimiento de sus funciones contribuye al alcance de los objetivos institucionales?**

Si	
No	

- 10) **¿En su actual puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?**

Si	
No	

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

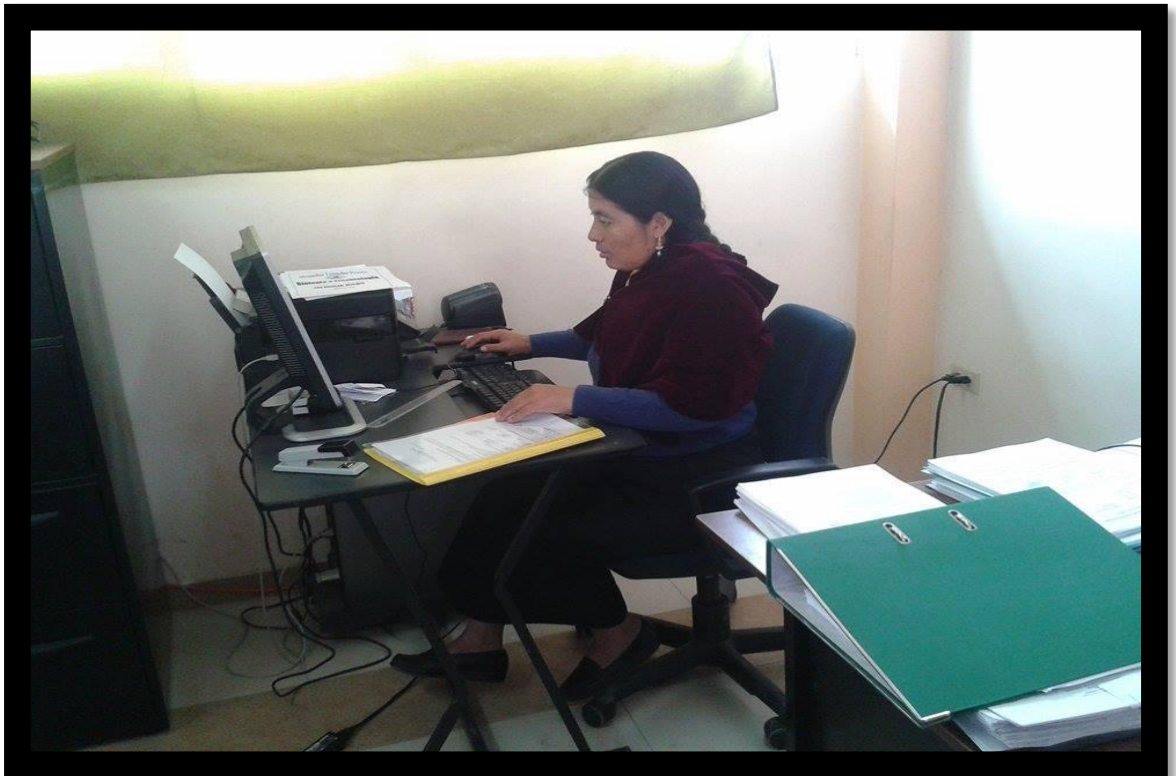


### **ANEXO 3. FOTOGRAFIAS**

#### **Entrevista con el Rector de la Institución**



#### **Secretaria de la Institución en sus labores.**





**Docentes de la Institución preparando sus clases**



**Docente de la Institución impartiendo clases**

