

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

“Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel”.

Tesis de grado previa la obtención del título de
Ingeniera en Administración de Empresas y
Marketing

AUTORA: Amanda Patricia García Obando

ASESOR: Dr. José Pijal Rojas

TULCÁN - ECUADOR

AÑO: 2013

CERTIFICADO.

Certifico que el/la estudiante Amanda Patricia García Obando con el número de cédula 040095939-1 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”.

Este trabajo se sujeta a las normas, metodología y manual de estilo dispuestos en el reglamento de Grado del Título a Obtener, bajo la línea de investigación Desarrollo Empresarial; por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

Dr. José Pijal Rojas

Tulcán, Octubre de 2013

AUTORÍA DE TRABAJO.

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Yo, Amanda Patricia García Obando con cédula de identidad número 040095939-1 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f.....

Amanda García

Tulcán, Octubre de 2013

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.

Yo Amanda Patricia García Obando, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, Octubre de 2013

Amanda Patricia García Obando
CI 040095939-1

AGRADECIMIENTO.

Agradezco infinitamente al Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”, por haber permitido la realización de esta investigación, al Dr. José Pijal por su calidad humana y profesional que sus conocimientos orientó de la mejor manera la realización de este trabajo.

A todos los docentes de la Escuela de Administración de Empresas y Marketing quienes transmitieron todos sus conocimientos en las aulas de clases y sobre todo valores que ha contribuido a la formación personal de todos quienes tuvimos la oportunidad de compartir vivencias durante esta etapa tan importante.

A todas las personas quienes intervinieron para la culminación de este proyecto de vida que me permitirá desarrollarme como profesional y como persona.

DEDICATORIA.

Dedico este trabajo a mi hija Vanessa quien ha sido mi inspiración para emprender este reto de superación en mi vida.

El sacrificio lo hemos vividos juntos, en familia, gracias a mi esposo por el apoyo y comprensión, gracias por tolerarme, fue difícil pero las cosas que se logran con esfuerzo tienen mayor valor.

A mis padres, mi gratitud eterna por apoyarme siempre e incondicionalmente en todas mis decisiones.

Dedico este logro a todos quienes fueron partícipes de la lucha constante, de mis aciertos y errores, que con sus frases de aliento hicieron que se avive el deseo de continuar siempre en busca de la culminación de este propósito.

Índice General

CERTIFICADO.	i
AUTORÍA DE TRABAJO.	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	iii
AGRADECIMIENTO.	iv
DEDICATORIA.	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	- 1 -
ABSTRACT.	- 2 -
INTRODUCCIÓN.....	- 4 -
I. EL PROBLEMA.	- 5 -
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	- 5 -
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	- 7 -
1.3. DELIMITACIÓN.....	- 8 -
1.4. JUSTIFICACIÓN.	- 8 -
1.5. OBJETIVOS.....	- 10 -
1.5.1 Objetivo General.	- 10 -
1.5.2 Objetivos Específicos.....	- 10 -
II.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.	- 12 -
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.	- 12 -
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	- 14 -
2.2.1. Constitución de la República del Ecuador.....	- 14 -
2.2.2. Plan Nacional del Buen Vivir.....	- 15 -
2.2.3. Ley Orgánica de Servicio Público.....	- 15 -
2.2.4. Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público.....	- 17 -
2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.	- 17 -
2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.	- 25 -

2.4.1. Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano.....	- 25 -
2.4.2. Importancia y finalidad de la Administración del Recurso Humano	- 27 -
2.4.3. Procesos de la Administración de Recursos Humanos	- 28 -
2.4.4. La Administración por Competencias y la Administración de RR.HH ...	- 29 -
2.4.5. Beneficios de la Gestión por Competencias.....	- 31 -
2.4.6. Competencia Laboral.....	- 32 -
2.4.6.1. Tipos de Competencias	- 34 -
2.4.7. El uso de Diccionarios y Escalas	- 36 -
2.4.8. Etapas para establecer un sistema de Gestión por Competencias	- 37 -
2.4.9. Dirección Estratégica de Recursos Humanos	- 39 -
2.4.9.1. Análisis de Puestos.....	- 39 -
2.4.9.2. Descripción de Puestos	- 40 -
2.4.9.3. Manuales de Funciones	- 41 -
2.4.9.4. Manuales de Procedimientos.....	- 42 -
2.4.9.5. Reclutamiento y Selección de Personal	- 43 -
2.4.9.6. Inducción	- 44 -
2.4.9.7. Capacitación y Desarrollo del Personal.....	- 45 -
2.4.9.8. Evaluación del Desempeño	- 47 -
2.4.9.8.1. Desempeño Laboral.....	- 48 -
2.4.9.8.2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño	- 50 -
2.4.9.8.3. Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	- 50 -
2.4.9.8.4. Estándares de Desempeño.....	- 51 -
2.4.9.8.5. Mediciones del Desempeño	- 52 -
2.4.9.8.6. Tipos de Evaluación.....	- 54 -
2.5. VOCABULARIO TÉCNICO.....	- 55 -

2.6. IDEA A DEFENDER	- 58 -
2.7. VARIABLES.....	- 58 -
III. METODOLOGÍA.....	- 59 -
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 59 -
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	- 59 -
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 60 -
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	- 61 -
3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	- 66 -
3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	- 68 -
3.6.1. Análisis de resultados.....	- 68 -
3.6.2. Interpretación de datos.....	- 102 -
3.6.3. Validación de la idea a defender.....	- 104 -
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	- 107 -
4.1. CONCLUSIONES.....	- 107 -
4.2. RECOMENDACIONES.....	- 108 -
V. PROPUESTA.....	- 109 -
5.1. TÍTULO.....	- 109 -
5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	- 109 -
5.3. JUSTIFICACIÓN.....	- 110 -
5.4. OBJETIVOS.....	- 111 -
5.5. FUNDAMENTACIÓN.....	- 111 -
5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.....	- 113 -
5.6.1. Análisis y Descripción de Puestos por Competencias.....	- 113 -
5.6.2. Guía para la elaboración del Manual de Funciones	- 127 -

5.6.3. Guía para la elaboración del Manual de Procesos	- 135 -
5.6.4. Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias	- 147 -
5.6.5. Evaluación del Desempeño por Competencias	- 170 -
5.6.6. Capacitación y Desarrollo por Competencias.....	- 181 -
Cronograma.....	- 194 -
Presupuestos.....	- 194 -
Recursos	- 196 -
VI. BIBLIOGRAFÍA.	- 198 -
VII. ANEXOS.	- 204 -

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo	- 20 -
Cuadro 2. Tipos de Competencias.....	- 34 -
Cuadro 3. Evaluación del Desempeño vs Evualuación del Rendimiento.....	- 54 -
Cuadro 4. Operacionalización de variables.....	- 61 -

ÍNDICE DE FORMULARIOS

Formulario 1. Descripción funcional y perfil por competencias FDF-001	- 122 -
Formulario 2. Descripción y perfil por Competencias FDP-002.....	- 126 -
Formulario 3. Manual de Funciones por Competencias FMF- 003.....	- 133 -
Formulario 4. Descripción del Proceso FDP-004	- 144 -
Formulario 5. Listado de actividades FAS-005.....	- 145 -
Formulario 6. Diseño del Diagrama de Flujo FDD-006.....	- 146 -
Formulario 7. Formulario para la requisición de personal FRP-007	- 151 -
Formulario 8. Definición de las bases del Concurso. FBC-008	- 154 -
Formulario 9. Publicación en Prensa FPP-009	- 155 -
Formulario 10. Solicitud de Empleo FSE-010	- 157 -
Formulario 11. Evaluación de Conocimientos Técnicos FEC-011	- 160 -
Formulario 12. Entrevista por Competencias FEP-012	- 163 -

Formulario 13. Autoevaluación FAE-013	- 176 -
Formulario 14. Coevaluación FCE-014	- 177 -
Formulario 15. Heteroevaluación FHE-015.....	- 178 -
Formulario 16. Informe de Resultados FIR-016	- 179 -
Formulario 17. Informe Consolidado de la Evaluación FIC-017	- 180 -
Formulario 18. Detección de Necesidades de Capacitación FDN-018	- 184 -
Formulario 19. Detección de Brechas FDB-019.....	- 185 -
Formulario 20. Plan de Capacitación Anual FPC-020	- 187 -
Formulario 21. Desarrollo de capacitación FDC-021.....	- 190 -
Formulario 22. Evaluación de la Capacitación FEC-022	- 192 -

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Fuentes de Reclutamiento de persona	- 68 -
Gráfico 2. Medios de reclutamiento	- 69 -
Gráfico 3. Definición de perfiles profesionales	- 70 -
Gráfico 4. Documentos de análisis y descripción de puestos.....	- 71 -
Gráfico 5. Técnicas para la selección de personal	- 72 -
Gráfico 6. Selección de personal	- 73 -
Gráfico 7. Ejecución del proceso de selección.....	- 74 -
Gráfico 8. Proceso de Inducción Organizacional	- 75 -
Gráfico 9. Plan de Capacitación Institucional	- 76 -
Gráfico 10. Frecuencia de asistencia a capacitaciones.....	- 77 -
Gráfico 11. Influencia de las capacitaciones	- 78 -
Gráfico 12. Identificación de necesidades de capacitación	- 79 -
Gráfico 13. Técnicas para determinar las necesidades de capacitación	- 80 -
Gráfico 14. Capacitaciones realizadas por organismos externos	- 81 -
Gráfico 15. Actividades para desarrollar mejores actitudes en el trabajo	- 82 -
Gráfico 16. Existencia de un Plan de carrera	- 83 -
Gráfico 17. Grado de titulación del personal	- 84 -
Gráfico 18. Evaluación de la calidad del trabajo	- 85 -
Gráfico 19. Satisfacción del cliente en la evaluación del desempeño	- 86 -

Gráfico 20. Asignación de Recursos	- 87 -
Gráfico 21. Facilidad para resolver problemas	- 88 -
Gráfico 22. Atención a Plazos.....	- 89 -
Gráfico 23. Enfoque en resultados.....	- 90 -
Gráfico 24. Evidencias utilizadas para la evaluación del desempeño	- 91 -
Gráfico 25. Desempeño de la Tarea	- 92 -
Gráfico 26. Innovación en la ejecución de actividades	- 93 -
Gráfico 27. Espíritu de Equipo	- 94 -
Gráfico 28. Relaciones Humanas	- 95 -
Gráfico 29. Motivación hacia el trabajo	- 96 -
Gráfico 30. Fuentes de Motivación	- 97 -
Gráfico 31. Conocimiento del Cargo	- 98 -
Gráfico 32. Importancia del cuidado personal	- 99 -
Gráfico 33. Capacidad de análisis de problemas	- 100 -
Gráfico 34. Predisposición para el aprendizaje continuo.....	- 101 -

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Competencias Laborales	- 30 -
Ilustración 2. Etapas para establecer un sistema de gestión por comp	- 38 -
Ilustración 3. Los subsistemas de Recursos Humanos	- 39 -
Ilustración 4. El Ciclo de la Capacitación	- 46 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes de Reclutamiento	- 68 -
Tabla 2. Medios de Reclutamiento.....	- 69 -
Tabla 3. Definición de perfiles profesionales.....	- 70 -
Tabla 4. Documentos de analisis y descripción de puestos	- 71 -
Tabla 5. Técnicas para selección de personal	- 72 -
Tabla 6. Selección de personal.....	- 73 -
Tabla 7. Ejecución del proceso de selección	- 74 -

Tabla 8. Proceso de Inducción organizacional.....	- 75 -
Tabla 9. Plan de Capacitación Institucional	- 76 -
Tabla 10. Frecuencia de asistencia a capacitaciones	- 77 -
Tabla 11. Incidencia de las capacitaciones	- 78 -
Tabla 12. Identificación de necesidades de capacitación.....	- 79 -
Tabla 13. Técnicas para determinar necesidades de capacitación	- 80 -
Tabla 14. Capacitaciones realizadas por organismos externos	- 81 -
Tabla 15. Actividades para desarrollar mejores actitudes en el trabajo.....	- 82 -
Tabla 16. Existencia de un plan de carrera	- 83 -
Tabla 17. Grado de titulación del personal.....	- 84 -
Tabla 18. Evaluación de la calidad del trabajo realizado.....	- 85 -
Tabla 19. Satisfacción del cliente en la evaluación del desempeño	- 86 -
Tabla 20. Asignación de Recursos	- 87 -
Tabla 21. Facilidad para resolver problemas	- 88 -
Tabla 22. Atención a los plazos	- 89 -
Tabla 23. Enfoque en resultados	- 90 -
Tabla 24. Evidencias utilizadas para la evaluación del desempeño	- 91 -
Tabla 25. Desempeño de la tarea	- 92 -
Tabla 26. Innovación en la ejecución de actividades	- 93 -
Tabla 27. Espíritu de Equipo.....	- 94 -
Tabla 28. Relaciones humanas.....	- 95 -
Tabla 29. Motivación hacia el trabajo.....	- 96 -
Tabla 30. Fuentes de Motivación	- 97 -
Tabla 31. Conocimiento del cargo	- 98 -
Tabla 32. Importancia del cuidado personal.....	- 99 -
Tabla 33. Capacidad de análisis de problemas.....	- 100 -
Tabla 34. Perspectiva frente al aprendizaje continuo.....	- 101 -

RESUMEN EJECUTIVO

La globalización ha hecho que las organizaciones reconozcan el aporte significativo del potencial humano en el desarrollo organizacional, por lo que a través del tiempo, han adoptado enfoques que les ha permitido optimizar sus recursos y alcanzar una mayor productividad, buscando proveerse de los mejores talentos.

La Gestión del Talento Humano por Competencias se ha convertido en los últimos años en una herramienta estratégica que permite a las organizaciones el logro de sus objetivos de manera más eficiente y eficaz.

Los modelos por competencias además de considerar importantes los conocimientos y habilidades de las personas, hacen especial énfasis en los comportamientos y conductas que permitirán alcanzar los objetivos trazados.

La finalidad de este trabajo es contribuir con el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel” con el diseño de un modelo de gestión del recurso humano por competencias, que favorezca a mejorar el desempeño laboral de los servidores de esta institución, cuyos mayores beneficiarios sean los estudiantes que educan en esta institución.

Como punto de partida se realizó un diagnóstico situacional de la organización, para determinar cómo se encuentra organizado y estructurado el sistema de administración de talento humano; con el objetivo de detectar las falencias que existen en el proceso de gestión del recurso humano; para de esta manera establecer como propuesta un Modelo de Gestión del Recurso Humano que se ajuste a las verdaderas necesidades de la institución.

ABSTRACT.

Globalization has led organizations to recognize the significant contribution of human potential in organizational development, so over time, have adopted approaches that has allowed them to optimize their resources and achieve greater productivity, looking for the best talent provided.

The Human Resource Management Competence has become in recent years a strategic tool that helps organizations achieve their objectives more efficiently and effectively.

Competency models also important to consider the knowledge and skills of people put particular emphasis on the behaviors and behaviors that will achieve the objectives.

The purpose of this work is to contribute to Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel" by designing a model for human resource management skills to help improve the work performance of employees of this institution, whose main beneficiaries are the students belonging to this institution.

As a starting point situational diagnosis was made of the organization to determine how it is organized and structured management system human talent in order to detect the flaws that exist the process of human resource management, and in this way proposal to set as a Model of the Human Resource Management that meets the real needs of the institution.

UCHILLAYACHISHKA RIKUCHIK

Tukuy mamallaktakuna wankuriymi riksichishka runa llankaykunata wankuriy wiñariypi, chaymanta watakuna yallikpi wakin ñankunata hapishka ruraykunata allichinkapak shinallatak ashtawan kapuyayta mirachinkapak, chaypakmi allí llankakkunata charina munayta maskashpa.

Llankak rikuk ukumanta mishanakuywan rurashkami kay kipa watakunapi shuk sumak hillay tikrashka, kaymi tantanakuykunapak paktaykunata sumaklla paktachiypi yanapan.

Mishanakuy layakunaka runakunapak yachaykunata ushaykunata mutsurishka kakta yachashpapash ashtawanka runakuna imashina mañashka paktay paktachiktami rikun.

Kay ruraypak paktatka ciudad de San Gabriel yachana wasiwan llankay pushaypak shuk makanakuy layata wiñachinami kan, kayka yachana wasipi llankay ruraykuna ashtawan sumakyarichun, maypi yachakukkuna ashtaw yanapashka kachun.

Kallarinkapak shuk taripayta rurashka rikunkapak imashinami llankay rikuk ukuwallpashka kan, kaytaka imapash llakikunata maskankapakn, kay kipa mushuk kamay layata wiñachinkapak shinallatak kaykunaka yachana wasipak mutsuykunata paktachichun

INTRODUCCIÓN

Ante los constantes cambios del entorno, las nuevas tecnologías y tendencias, es importante que las organizaciones se encuentren preparadas para enfrentar con éxito las influencias de este mundo globalizado y aprovechar estos nuevos desafíos a través del direccionamiento y gestión adecuada en la administración del talento humano. El presente trabajo es un aporte que lleva a las organizaciones a reconsiderar la importancia de una adecuada Gestión del Recurso Humano por Competencias, la cual permitirá el desarrollo y fortalecimiento de los conocimientos, habilidades actitudes de las personas en los distintos ámbitos laborales y que contribuyen al logro de los objetivos institucionales. Es por ello que la gestión del talento humano por competencias, es considerada como una herramienta estratégica dentro de toda organización y que permite el desarrollo integral, de manera individual o grupal de la misma; donde se busca elevar a un grado superior las competencias de cada persona. El éxito de las organizaciones se debe en gran medida al trabajo que realizan las personas y la manera como la realizan. Actualmente muchas organizaciones alrededor del mundo están adoptando sistemas de gestión del recurso humano por competencias, como un medio para incrementar la productividad; en ese sentido el presente trabajo consiste en proponer un modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias, partiendo en el Capítulo I con la identificación del problema. En el Capítulo II se expone el aspecto teórico que respalda la investigación con temas referentes a la Gestión del Talento Humano por competencias y el desempeño laboral, que son las variables con las que se trabajará durante la investigación, posteriormente en el Capítulo III se define la metodología, técnicas e instrumentos necesarios para la recolección, análisis e interpretación de datos, consecuentemente en el Capítulo IV se establecen conclusiones y recomendaciones en base a los hallazgos obtenidos en la recolección de información de tal manera que se pueda contribuir al mejoramiento del desempeño laboral, finalmente en Capítulo V se propone la implementación de un modelo de Gestión por competencias.

CAPITULO I.

EL PROBLEMA.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Es en el siglo XX cuando las organizaciones empiezan a darle la verdadera importancia a sus empleados por su gran aporte hacia el éxito; la gestión por competencias es un proceso que se continúa adoptando por las organizaciones en busca de una herramienta que permita alcanzar los objetivos planteados. Alrededor del mundo son muchas las empresas que han adoptado la gestión por competencias entre las cuales se puede mencionar: Pepsi, Kimberly Clark de México, American Express, Colgate Palmolive Internacional, Walmart, Motorola, Walt Disney, entre muchas otras. Independientemente de la actividad a la que se dediquen las organizaciones acogen este enfoque debido a los beneficios que otorga, tal es el caso del Banco Pichincha, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán.

El Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel” con una trayectoria de más de treinta años, ha orientado su esfuerzo hacia formación de profesionales de la docencia con preparación humanística, científica y tecnológica que garantice un servicio educativo de calidad. Su mayor preocupación a lo largo del tiempo ha sido contar personal docente suficiente y preparado que garantice la formación de los futuros maestros; dejando de lado la gestión del recurso humano de las áreas administrativa y de servicios de la institución.

Los nuevos desafíos de este mundo globalizado a los que se enfrentan las organizaciones han llevado a reconsiderar la importancia del factor humano, considerándolo como elemento sin el cual la organización puede funcionar. Por lo anteriormente mencionado se puede decir que las organizaciones están adoptando la gestión del recurso humano como una herramienta estratégica que facilita el logro de los objetivos organizacionales a través de la gestión del conocimiento, habilidades y actitudes de las personas.

Con referencia a la institución educativa, se puede adelantar que si bien esta desarrolla sus actividades acorde a las necesidades de la comunidad; son limitadas las acciones que se realizan en busca de promover el desarrollo de las capacidades y habilidades del recurso humano, que les permita alcanzar la excelencia en su desempeño laboral. La gestión del recurso humano se la realiza sin tomar en cuenta procesos que garanticen contar con personal capacitado y comprometido con la institución. Existen personas las cuales no se ajustan al perfil profesional necesario para desempeñar el puesto, esto debido a que no existen manuales de análisis y descripción de puestos que hayan sido utilizados para los procesos de reclutamiento y selección de personal.

La inexistencia de parámetros que especifiquen los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el personal administrativo y de servicios es un limitante para que el proceso de selección provea la persona que garantice un desempeño excelente en sus labores y estas sean eficientes y de trascendencia. El proceso de selección de personal se lo ha venido realizando sin contar con los instrumentos necesarios, que permitan seleccionar aquellas personas que tengan mayor potencial, si no que se ha dado paso a quienes posean las características básicas sin que se ajusten a la verdadera realidad de las necesidades de la institución.

La evaluación del desempeño laboral del personal es vista como un trámite más que hay cumplir, sus resultados no son utilizados para detectar necesidades de capacitación, tampoco para realizar ningún tipo de incentivo que sirva para motivar al personal; por el contrario estos resultados son archivados y no se les da el uso apropiado que beneficie a la institución y a las personas.

Para evaluación del desempeño se utiliza únicamente el instrumento Eval-01 del Ministerio de Relaciones Laborales, no se utiliza ningún otro instrumento que permita obtener apreciaciones del desempeño de la persona por parte de sus compañeros y clientes internos y externos. En general los resultados de la evaluación del desempeño son buenos pero pueden llegar a ser excelentes si se identifican aspectos que se pueden reforzar y desarrollar en las personas.

Es importante fomentar en el personal la capacidad para autoevaluarse y con ello también la posibilidad de aprender y fortalecer sus conocimientos para la mejora continua en el personal.

La deficiente gestión del recurso humano por competencias origina que los nexos de comunicación sean débiles entre las diferentes áreas, limitando de esa manera que se conozcan las necesidades y expectativas del personal y se den soluciones a estas generando una actitud positiva y propositiva para el trabajo.

Las actividades realizadas para el fortalecimiento de conocimientos y comportamientos escasamente apoyan al mejor desenvolvimiento del personal en el ámbito laboral, debido a que estas acciones no son provenientes de un plan de capacitación institucional sino más bien las capacitaciones a las que asiste el personal son resultado de invitaciones de organismos externos como se lo puede corroborar con los certificados de asistencia que reposan en la secretaria de la institución.

Para concluir, la institución no cuenta con los instrumentos que permitan realizar los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación del personal, como lo supo manifestar la persona encargada de talento humano de la institución durante una entrevista preliminar.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

En base a los antecedentes expuestos anteriormente se formula el siguiente problema:

“La deficiente gestión del recurso humano por competencias tiene incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”.

Variables:

Independiente: Gestión del Recurso Humano por Competencias

Dependiente: Desempeño laboral

1.3. DELIMITACIÓN.

Para el presente tema de investigación se trabajará con el personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”, cuyo objeto de estudio será la Gestión del Recurso Humano por Competencias en los procesos de análisis de puestos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación, el tiempo estimado que se utilizará para realizar esta investigación es un lapso de 12 meses a partir del mes de Junio del 2012.

1.4. JUSTIFICACIÓN.

Siendo el recurso humano la fuerza generadora de conocimiento es importante que su apropiada gestión permita el desarrollo humano y el crecimiento de los individuos, a la vez facilita también el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados en el plan estratégico.

Ante la constante globalización y cambios en el entorno las organizaciones buscan mantener y mejorar su competitividad y eficiencia mediante un desempeño superior de sus colaboradores, la forma de lograr este cometido es a través de la gestión del recurso humano por competencias que les permita el mejor aprovechamiento del recurso humano que poseen ya que es considerado como un activo esencial para la organización.

Es de gran importancia la ejecución de este trabajo ya que a través de este se podrá obtener la información necesaria que permitirá administrar al recurso humano de manera que se aprovechen de manera estratégica sus conocimientos, habilidades y actitudes para potenciar y desarrollar otras competencias que permitan generar valor agregado a la institución.

Este enfoque permite que una vez definidos los objetivos institucionales se pueda adaptar el capital humano con sus competencias dentro de la organización para lograr un sistema en el que interactúan los diferentes actores

y se obtengan mejores beneficios, donde cada persona conozca su rol y permita formar e integrar equipos de trabajo.

El éxito de las organizaciones depende en gran medida del equipo humano que la integra, así como la predisposición que tengan las personas para realizar su trabajo, por lo que es indispensable que proceso de selección, capacitación y evaluación se lo realice en base a las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades de cada puesto.

La capacitación contribuye al desarrollo personal y organizacional, razón por la cual este proceso debe ser planificado y acorde a las necesidades operativas de cada puesto, para el fortalecimiento y mejora de conocimientos, habilidades y destrezas. La actualización de conocimientos otorga a las personas mayor flexibilidad para reaccionar de acuerdo a los cambios que se presentan en el entorno y consecuentemente desarrollar una ventaja competitiva.

Por otra parte el establecimiento de indicadores para la evaluación de desempeño permite que las personas orienten su esfuerzo hacia el logro de estos; a la vez que se incita a las personas a la mejora continua.

Un sistema de gestión de recursos humanos por competencias permite que se desarrollen de manera integral los procesos que posteriormente generan el valor agregado y con ello un desempeño mayor en cada una de las etapas, al generar una mejor comunicación entre las partes se puede identificar los puntos que requieren intervención para mejorar el desempeño laboral.

El modelo basado en gestión por competencias proporciona herramientas que permiten una fácil comprensión y utilización del personal para que estos puedan desarrollar una actitud que les permita desarrollar y fortalecer sus potencialidades ya que los puestos, cargos o roles están diseñados para que en los procesos se alcance el máximo desempeño.

El diseño de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias constituye un aporte para la institución ya que es uno de los

indicadores de calidad que evalúan los organismos rectores de la educación superior, además permite dar cumplimiento a ciertos principios consagrados en la Constitución de la República en lo concerniente al acceso de los servicios públicos. También se da cumplimiento a lo estipulado en la Ley Orgánica del Servicio Público en cuanto a las atribuciones y responsabilidades de las unidades de talento humano.

La factibilidad técnica de la investigación se refiere a los recursos necesarios para su ejecución tales como: herramientas, conocimientos, habilidades que permitan efectuar las actividades o procesos que requiere la investigación. Por lo que se puede determinar que es necesario adquirir conocimientos relacionados al tema que permitan complementar o fortalecer los adquiridos. Además se cuenta también con los recursos didácticos y materiales para su ejecución.

Para el desarrollo de la presente investigación se cuenta con la factibilidad bibliográfica ya que la existencia de investigaciones anteriores, realizadas por entidades públicas, privadas, facilita y sirven como punto de partida para establecer un marco de referencia hacia dónde dirigir la investigación.

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1 Objetivo General.

Analizar como la deficiente Gestión del Recurso Humano por competencias incide en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo y de servicio del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”, con el fin de elaborar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Desarrollar la fundamentación científica que contribuya a fortalecer el conocimiento en los temas de gestión del recurso humano por competencias y desempeño laboral que respalde la investigación.

- Realizar una investigación que permita diagnosticar y determinar la relación entre Gestión del Recurso Humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”.
- Diseñar un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias que permita evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”.

CAPITULO II.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

Dentro del primer acercamiento a la bibliografía existente referente al tema de investigación se pudo encontrar un trabajo de tesis con fecha 2004 realizado por Ana Consuelo Álvarez Pacheco, estudiante Escuela Politécnica del Ejército con el tema: Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias y evaluación del desempeño para el recurso humano administrativo del Ilustre Municipio del Cantón Salcedo. En este estudio se considera de gran significado los conocimientos de los profesionales los mismos que mejoran conjuntamente con las habilidades e interés que tengan en realizar las actividades de su trabajo, por lo que es conveniente adoptar la gestión del talento humano como una herramienta estratégica de gestión que permitirá a las organizaciones públicas y privadas ser más competitivas. Se manifiesta además que las competencias de un puesto de trabajo pueden ser detectadas por un panel de expertos conformado por algunos miembros de la organización. El objetivo que se persigue con la implementación de la gestión es lograr el mejoramiento continuo, por que se realiza un análisis situacional de la institución, para luego centrarse en el análisis del departamento de recursos humanos sus funciones y procedimientos. También se identifican problemas vinculados con el clima organizacional, carencias y conflictos en el puesto de trabajo los cuales permiten definir las unidades y perfiles profesionales para todos los cargos de la institución. Además se establecen las competencias acorde a los objetivos de la institución orientadas a ofrecer un servicio de calidad, recalcando la importancia de la socialización del modelo para su aplicación y desarrollo. Como complemento se realiza también un programa de evaluación del desempeño con el afán de medir la eficiencia de los empleados de la municipalidad de Salcedo y promover el mejoramiento continuo mediante la evaluación del cumplimiento de las competencias.

Otro trabajo analizado es de la Universidad de Oriente (Venezuela), Núcleo de Sucre de la Escuela de Administración de Empresas, realizado en el año 2008, por Carbelys Arenas cuyo tema se titula: Modelo de gestión por competencias para el departamento de contabilidad del rectorado de la Universidad de Oriente en el cual se puede evidenciar la importancia que se le atribuye al talento humano dentro de las organizaciones destacándose por sobre los activos físicos y financieros. De lo anterior lo beneficioso de aplicar el modelo de gestión de recursos humanos por competencias para adaptarse y combatir a los cambios internos y externos a los que está sujeta la institución, por lo que se establece en los trabajadores un papel esencial en la consecución de objetivos institucionales mediante la generación de competencias y compromiso organizacional los cuales son factores clave en el proceso de creación de valor. Se pretende también con la aplicación de este modelo el desarrollo individual de las personas en alineación con los objetivos organizacionales.

Se ha considerado también como otro antecedente investigativo el realizado por Cristhian Bucheli de la Escuela Politécnica del Ejército, Sede Latacunga correspondiente al año 2010 cuyo tema es: Diseñar un modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias para los Supermercados NARCI'S en la ciudad de Latacunga. En esta investigación se recalca la importancia de la adecuada gestión del recurso humano por competencias ya que se habla de esta como una herramienta estratégica que permitirá el logro de los objetivos institucionales porque permite proyectar el trabajo del personal en función de las competencias identificadas en cada puesto de trabajo. Parte realizando un análisis situacional de los Supermercados, su importancia en sector del comercio en el Ecuador, análisis de la competencia, análisis FODA de supermercados NARCI'S, para luego realizar un análisis situacional del recurso humano y en base a todos estos antecedentes desarrollar el perfil de competencias para cada puesto y que debe desarrollar cada empleado de manera que la empresa pueda ser mayormente productiva al realizar el mejor aprovechamiento de los recursos generando así satisfacción en los clientes

internos y externos del supermercado. Así también se plantea las fases necesarias para la implementación de este sistema de gestión del recurso humano ya que se considera el análisis de la estructura organizacional del supermercado, los objetivos, procesos del departamento de recursos humanos para plantear la propuesta.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

2.2.1. Constitución de la República del Ecuador

Dentro de los derechos que se establecen para las personas y que están garantizados en la Constitución de la República del año 2008 se encuentra la educación como uno de los ejes estratégicos que garantizan el Buen Vivir a la cual se hace referencia en la sección séptima en el Art.27 y se manifiesta que...“la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir”..., por lo que es importante que se realice una adecuada gestión del talento humano que labora en estas instituciones públicas para que el servicio ofrecido sea de calidad. Estos servicios serán suministrados por instituciones del sector público como se manifiesta en el Art.225 las cuales han sido creadas “...para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado”. Dentro de lo que concierne a servidoras y servidores públicos se establece también en el Art.229 que “...La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público...”. Además se considera significativa la capacitación y formación del recurso humano quien labora en estas dependencias públicas como se muestra el Art. 234 “El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector publico...”

2.2.2. Plan Nacional del Buen Vivir

Por otra parte también se analiza cómo se encuentran relacionados estos derechos de los ciudadanos con los objetivos planteados en el Plan Nacional del Buen vivir donde se pone de manifiesto el deseo de “Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía” en el segundo objetivo del PNVB¹ ; de manera que se establece como política 4 “Generar procesos de capacitación y formación continua para la vida, con enfoque de género, generacional e intercultural articulados a los objetivos del Buen Vivir” con lo que se pretende lograr que los servicios ofrecidos a la ciudadanía sean de calidad y en base a sus necesidades; además se desea lograr el máximo aprovechamiento de los recursos con los que se dota a las instituciones del sector público. Siendo necesario que se diseñen y apliquen procesos de formación profesional y capacitación como lo establece el primer lineamiento a esta política.

2.2.3. Ley Orgánica de Servicio Público

La Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP² en su Art. 1 estipula algunos principios como: “...calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, eficacia, eficiencia, equidad...” en los cuales se sustenta para estimular a los servidores públicos a ofrecer servicios públicos de calidad a la ciudadanía, en el Art. 2 se establece como objetivo “...propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia calidad, productividad del estado y sus instituciones...”, a través de la conformación y desarrollo de un sistema de gestión del Talento humano. Adicionalmente también se establece que es de “...aplicación obligatoria en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública...” según lo establece el Art. 3 para garantizar la adecuada gestión del recurso humano y con ello la calidad en el servicio ofrecido por estas dependencias.

¹Plan Nacional del Buen Vivir 2009 - 2013

²Ley Orgánica del Servicio Público

En el Art. 22 en lo referente a los deberes derechos y prohibiciones, en el literal b se manifiesta que el servidor público deberá “Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades”; por lo que es conveniente que la persona conozca con exactitud cuáles son sus funciones, actividades y competencias que debe desarrollar. Como parte fundamental en el Art. 52 de la LOSEP se establecen “las atribuciones y responsabilidades de las unidades de administración del Talento Humano”, aunado a los literales d, e, i, j en los cuales se identifica los lineamientos sobre los cuales se llevará a cabo la administración del talento humano a través de la elaboración y aplicación de manuales con enfoque en la gestión de competencias laborales, administración de un sistema integrado de desarrollo institucional, aplicación de técnicas en lo que concierne a selección de personal, capacitación y desarrollo profesional, así como la evaluación del desempeño de manera anual, capacitaciones anuales entre las importantes.

De acuerdo a lo expuesto en Art. 53 el sistema integrado de desarrollo del talento humano es: “el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores, con el fin desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley”.

El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño, haciendo referencia a lo estipulado en el Art. 53 de la presente Ley.

2.2.4. Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público

En Art. 120 de este reglamento se pone de manifiesto la estructura de las UATH y los procesos por los que estarán integradas los cuales se detalla a continuación:

- a) Calidad del servicio, atención al usuario y de la gestión institucional, en el ámbito de sus atribuciones y competencias;
- b) Manejo técnico del talento humano;
- c) Administración del talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios; y,
- d) Salud ocupacional,

Los procesos enunciados anteriormente pueden ser unificados o divididos de acuerdo a la complejidad, tamaño organizacional y necesidades prioritarias de la institución.

Las atribuciones y acciones de cada uno de estos procesos serán determinadas en el correspondiente reglamento, estructura institucional y posicional y manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de cada institución.

Para el desarrollo de la propuesta se tomará en cuenta las normas técnicas vigentes emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales para los subsistemas de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.

Las referencias prehistóricas sobre las magníficas construcciones erigidas durante la Antigüedad en Egipto, Mesopotamia y Asiría atestiguan la existencia de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de trabajadores en obras monumentales que perduran hasta nuestros días, como las pirámides de Egipto, por ejemplo. Los papiros egipcios, que datan de 1300 acá, indican la importancia de la organización de la burocracia pública en el antiguo Egipto. En China, las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública.

A pesar de los progresos en el conocimiento humano, la ciencia de la administración no surgió sino al principio del siglo XX. La teoría general de la administración (TGA) es un enfoque nuevo del conocimiento humano y para que apareciera fue necesario que transcurrieran siglos y circunstancias históricas que finalmente darían las condiciones necesarias para ello. (Chiavenato, 2006, p. 20)

La primera definición de administración fue elaborada en 5000 a.C. por los sumerios quienes fueron además la primera civilización conocida que registró las operaciones comerciales. Dos mil cuatrocientos años más tarde, los egipcios fueron pioneros en lo que respecta a descentralización del mando y las actividades.

El primer concepto reconocido de organización fue elaborado por los hebreos cerca de 1491 a.C., mientras que Nabucodonosor, rey del imperio babilónico, fue el primero en incentivar a sus subordinados (principalmente militares y campesinos) mediante el salario. Huanca, W. (2009). *Evolución del Pensamiento Administrativo*. Recuperado de: www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/.../338.4791-S211d-Capitulo%20II.pdf.

Carlos Cardona en su obra *Fundamentos de Administración*, hace notar como ha venido evolucionando el concepto de administración y sus diversos enfoques, es así que el origen de la administración como una ocupación ha permitido que se puedan hacer estudios e investigaciones que permitan identificar técnicas y métodos que mejoren la productividad y competitividad de las naciones.

De alguna u otra forma el hombre siempre ha realizado actividades con el único fin de lograr un objetivo, para lo cual se practicó la administración de forma rudimentaria al planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo.

En Egipto así como en Mesopotamia se pudo identificar actividades de planificación del país en vista de los problemas suscitados debido a fenómenos naturales que les obligó a organizarse para mitigar sus efectos inicialmente y aprovechar las oportunidades que se les presentarían posteriormente, como el

desarrollo de la agricultura así como también la manufactura, la industria y las artes las cuales habían alcanzado bastante desarrollo.

En la edad media la cual se extiende desde el siglo V hasta XV se pueden determinar que existieron algunas peculiaridades entre las que se puede distinguir, el Feudalismo donde surge la formación de feudos quienes ejercían su poder de dominio sobre la nueva clase denominada la de los siervos quienes debían trabajar como pago a la protección que les daba el señor.

Los hechos más relevantes que se pueden destacar dentro de la edad moderna esta el mercantilismo donde se desarrollaron las actividades comerciales con mayor intensidad principalmente el comercio exterior cuyo afán era obtener utilidades.

En el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres etapas distintas. La era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era de la información.

Así se puede constatar como la administración es tan antigua como el hombre, y su evolución se ha venido dando a la par con los cambios en el entorno; se han adoptado enfoques que han permitido que el hombre aproveche sus recursos y sean estos productivos.

Cuadro 1. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo

	Industrialización Clásica	Industrialización Neoclásica	Era de la información
Periodo	1900 -1950	1950 – 1990	1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida, e inflexible Énfasis en las tareas	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, por servicios u otras unidades estratégicas de negocios	Flexible, fluida, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales
Cultura organizacional	Teoría X Orientada al pasado, a las tradiciones, y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo Valor a la experiencia	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente	Teoría Y Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser organizados	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados
Visión de las personas	Personas como proveedores de mano de obra	Personas como recursos de la organización	Personas como proveedores de conocimientos y competencias
Denominación	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Fuente: Chiavenato, I. 2011 Administración de Recursos Humanos. P. 9

Taylor quería producir una revolución mental en los obreros y en los gerentes, mediante la creación de lineamientos claros para mejorar la eficiencia de la producción. Definió cuatro principios de la administración. Argumentaba que el solo hecho de seguir esos principios significaría prosperidad tanto para gerentes

como para obreros. Estos últimos ganarían más y la gerencia obtendría más utilidades.

El mismo autor, al usar las técnicas de la administración científica, fue capaz de definir la mejor manera de hacer cada tarea. De ahí que seleccionó a las personas indicadas para el trabajo y les enseñó como hacerlo de una mejor manera. Para motivar a los obreros, impuso planes de incentivos salariales. En términos generales, Taylor consiguió mejorar la productividad, en forma consistente, alrededor de 200% o más, y reafirmó la función de los gerentes, como encargados de planificar y controlar, y la de los obreros, de actuar conforme a las instrucciones. (Robbins, 2002, p. 30)

A continuación, se muestra un resumen de los principios de la gerencia científica formulados por Taylor, los cuales a pesar de haberse publicado hace más de 85 años no se encuentran muy alejados de las creencias fundamentales del administrador moderno.

- Principio de planteamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- Principio de la preparación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos, para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.
- Principio de control: controlar el trabajo para certificar que está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea lo mejor posible.
- Principio de la Ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. Universidad del Valle de México.(2007).*Principios clásicos de la Administración: hacia el enfoque normativo y prescriptivo*

de la teoría administrativa.

Recuperado de: http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero11-07/enfoque/a_principiosAdmon.asp

Fayol define administración como el acto de realizar actividades administrativas, las cuales son las funciones de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar que, en conjunto, constituyen el proceso administrativo:

Prever: intento de evaluar el futuro mediante un programa y de hacer previsiones para llevarlo a cabo (esta función dio origen a la función de planeación);

Organizar: movilizar los recursos humanos y materiales para poner el plan en acción;

Dirigir: establecer orientaciones para los empleados y conseguir que las tareas se cumplan,

Coordinar: conseguir la unificación y la armonía de todas las actividades y esfuerzos,

Controlar: verificar que las tareas se cumplan de conformidad con las reglas establecidas y expresadas por la dirección. (Da Silva, 2002, p. 148)

Luego apareció Elton Mayo, quien hizo parte de la escuela del comportamiento humano. Sus estudios buscaron analizar los efectos que ejercían las condiciones físicas sobre los trabajadores y sobre la producción. El resultado más importante de sus análisis es que los factores psicosociales como el reconocimiento y la conciencia de pertenecer a un grupo, son más importantes para el nivel de producción que las condiciones físicas del trabajo y los incentivos salariales. También, de la escuela del comportamiento humano, Lewin propuso los grupos de trabajo como factor para mejorar la productividad. Otro exponente de esta escuela fue Maslow, quien observó que la motivación es muy importante para mejorar la productividad de los individuos, quienes se mueven siempre en busca de satisfacer necesidades que se encuentran jerarquizadas. (Hurtado, 2008, p. 137)

A través del tiempo se puede apreciar como ha venido evolucionando la forma de conducir las organizaciones, los diferentes cambios en el entorno han hecho que se adopten diferentes enfoques; es así que del énfasis en el cargo o

función para alcanzar la eficiencia, se pasa al énfasis de las organizaciones en la estructura organizacional, para posteriormente dar la importancia que se merece a las personas.

Elton Mayo analiza los efectos que tienen las condiciones físicas del trabajo en las actitudes de las personas y consecuentemente en el desempeño laboral; por esta razón se orienta el estudio a aspectos del ser humano como los sentimientos, actitudes, motivación entre otros.

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de factores que orientan el comportamiento de las personas.

- Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administrativas y decididas por la empresa. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa.
- Factores motivacionales o factores intrínsecos: Se relacionan con el contenido y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Factores motivacionales

(De satisfacción)

1. Trabajo en sí.
2. Realización.
3. Reconocimiento.
4. Progreso profesional.

Factores higiénicos

(De insatisfacción)

1. Las condiciones de trabajo
2. Administración de la empresa
3. Salario.
4. Relaciones con el supervisor

5. Responsabilidad. 5. Beneficios y servicios sociales. Solis, A. (2009). *Enfoque del comportamiento en la administración: Teoría del comportamiento en la administración y la teoría del Desarrollo organizacional (DO)*. Recuperado de: <http://innovacioneducativauniversitaria.wikispaces.com/share/view/18343865#20024953>)

En 1959, Herzberg, Mausner y Snyderman formulan la teoría bifactorial sobre la satisfacción del trabajo. Los objetivos que en sus investigaciones perseguían eran, de una parte, determinar y aislar cuales eran los factores responsables de la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores. Por otro lado, pretendían analizar la incidencia o repercusión que tanto la satisfacción como la insatisfacción tenían en relación al rendimiento laboral. (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010, p. 175)

Posición Filosófica

Considerando la importancia del Talento humano dentro de las actividades organizacionales se ha visto pertinente escoger la teoría de los factores de Herzberg como sustento del tema de investigación, en vista de que en ella se consideran aspectos fundamentales que motivan al trabajador a desarrollar un adecuado desempeño en sus actividades de trabajo, logrando consecuentemente la generación de ventaja competitiva para la organización.

Así también se puede evidenciar en esta teoría la importancia que se le da al crecimiento y realización individual del trabajador como a las condiciones laborales que proporciona la empresa al trabajador, las cuales tienen repercusión en su satisfacción y rendimiento, de tal manera que importante realizar un análisis de cada uno de estos aspectos para que se puedan obtener beneficios en ambas direcciones.

Por otra parte dentro de los factores que se consideran en esta teoría están aquellos que se los puede adaptar en los diferentes subsistemas o procesos de la gestión del recurso humano, lo que significa que su aplicación permite generar un sistema en el cual se establecen políticas y directrices para los

procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño; proporcionando entonces las condiciones necesarias para que los colaboradores alcancen su crecimiento, autorealización y sus esfuerzos sean reconocidos por la organización; y estos puedan alcanzar un buen rendimiento en el desempeño de sus labores.

Si bien es cierto la Gestión del Recurso Humano basada en competencias está orientada a las personas y con ello a los subsistemas en los que intervienen de manera directa, por lo que es necesario tomar en cuenta aquellos otros aspectos que contribuyen a mantener motivadas a las personas y sin los cuales se produce insatisfacción en los mismos.

2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.

2.4.1. Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano

La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas selección y entrenamiento.

...La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas dignificativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí. (Chiavenato, 2009, p. 6)

La gestión del personal en una organización implica de mucho cuidado porque de ello dependerán los resultados que obtenga la organización, siendo conveniente dar el debido tratamiento a los asuntos relacionados con el

personal; la responsabilidad del personal no solamente le corresponde a esta área funcional sino también a todos aquellos quienes tienen a su cargo más personas. La adecuada comunicación en la organización permite además desarrollar planes que permitan mitigar o aprovechar la influencia del entorno al tratarse la organización de un sistema abierto.

2.4.2. Importancia y finalidad de la Administración del Recurso Humano

El factor humano posee características tales como: inteligencia, valores, competencias, imaginación, experiencias, sentimientos, habilidades, que lo diferencian de los demás recursos, por ello es trascendental para la existencia de cualquier organización.

La administración de capital humano es de gran importancia, algunos de sus beneficios son:

- Incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- Incide en la optimización de los recursos tecnológicos, materiales y financieros.
- Promueve un clima organizacional adecuado.
- Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización.
- Incrementa la motivación y consecuentemente la productividad y calidad.

La sociedad necesita de las empresas como fuente de trabajo y para satisfacer sus necesidades; las empresas, por su parte, requieren de personal para el manejo adecuado de todos recursos, y para satisfacer, de esta manera, dichas necesidades. El factor humano tiene el poder de decisión para qué hacer, cómo, dónde, cuándo, por qué y con es decir para dar respuesta a las seis preguntas básicas la administración. (Munch, 2010, p. 15)

Las personas permanecen la mayor parte de su vida prestando sus servicios en diferentes organizaciones, a través tiempo adquieren conocimientos y experiencia en diferentes ámbitos los cuales les permite formar su propio criterio, que apoya en la toma de decisiones y en el desarrollo de sus actividades laborales; de ahí la importancia de la gestión del único recurso que es capaz de manipular y convertir a los demás recursos organizacionales.

2.4.3. Procesos de la Administración de Recursos Humanos

1. Provisión de Recursos Humanos

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización, son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento. (Chiavenato, 2011, p.112)

2. Organización de Recursos Humanos

Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo. Ya vimos como los procesos de provisión de personal se encargan de obtener en el mercado a las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que esta pueda garantizar su continuidad o desempeño. El paso siguiente es organizar a las personas dentro de la organización. Esto significa que, una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. (Chiavenato, 2011, p.166)

3. Mantenimiento de Recursos Humanos

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no solo capta y emplea sus recursos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización. El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo. (Chiavenato, 2011, p.228)

4. Desarrollo de Recursos Humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal.

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad de aprender

habilidades, captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como para desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarle valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo. (Chiavenato, 2011, p.316)

5. Auditoria de Recursos Humanos

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo a determinadas estrategias y planes que permitan alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones sirven a sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características existan y tengan continuidad es preciso que haya control.

El control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo la organización deja de funcionar con eficiencia. (Chiavenato, 2011, p.368)

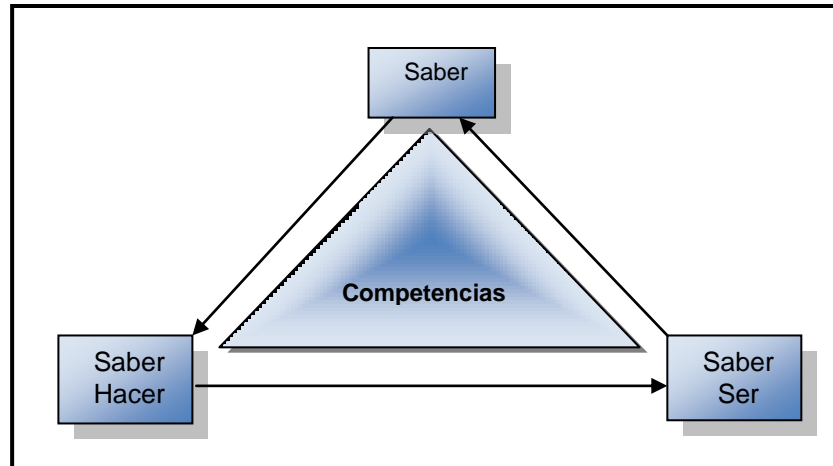
2.4.4. La Administración por Competencias y la Administración de Recursos Humanos

El termino competencias laborales surge a finales de la década de los ochentas en el siglo XX, como una necesidad de eficiente los recursos humanos en las organizaciones. Las competencias laborales tienen varios enfoques:

- a) El conductista que proviene de estados Unidos de la Universidad de Harvard y de McClellan, que conceptualiza a las competencias como características del empleado que influyen en el desempeño superior en su trabajo.
- b) El funcionalista que se origina en Inglaterra y en el que las competencias laborales se refieren a los atributos que fundamentan el trabajo exitoso y cuya finalidad es definir estándares que dan lugar a competencias ocupacionales nacionales siendo una de sus aportaciones más importantes el modelo británico de comportamiento ocupacional.
- c) El constructivista que tiene sus orígenes en Francia, en el que las competencias se refieren tanto a las ocupaciones como a las personas, sus objetivos y posibilidades. (Munch, 2010, p. 24)

La autora citada anteriormente define a la competencia laboral como: "...la capacidad de desempeñar eficientemente un trabajo mediante la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas y cualidades personales que producen resultados exitosos".

Ilustración 1. Competencias Laborales



Fuente: Munch, L. Administración del Capital Humano. 2010

Buscando hacer más eficientes a los recursos humanos en las organizaciones estas adoptan enfoques que les permite mejorar la productividad de los trabajadores; haciendo énfasis en los resultados, los cuales se los puede verificar cuando las actividades se hacen de mejor manera en el caso del enfoque conductual, estableciendo estándares ocupacionales para hacer comparaciones en el enfoque funcional y en el enfoque constructivista se valora las relaciones y acciones entre los grupos y el entorno como también entre situaciones de trabajo y de superación.

El Modelo de Competencias provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor. La observación y medición de estos patrones de comportamiento nos permiten actuar sobre su desarrollo convirtiéndolos en factores críticos para el éxito individual y la performance corporativa: en un puesto o función, en una organización en particular o bien durante la ejecución de una estrategia determinada.

En resumen: Es una descripción concreta y práctica de un desempeño efectivo en el trabajo, no una lista de características.

El modelo de competencias constituye la formalización de las competencias y sus comportamientos asociados. Dicho modelo puede presentarse en diferentes formas. Generalmente incluye el Diccionario de Competencias y el Perfil de Competencias para cada cargo. El diccionario de competencias detalla las competencias identificadas y su descripción. El perfil de competencias es elaborado para cada cargo e incluye las competencias necesarias para el desempeño exitoso en cada cargo y el grado en que cada competencia debe estar presente. (Rodríguez, 2010, pp. 5-6)

2.4.5. Beneficios de la Gestión por Competencias

- Estratégicos
 - ✓ Distribución y agrupación óptima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades de la organización.
 - ✓ Adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios.
 - ✓ Flexibilidad en el uso de recursos.
 - ✓ Incremento de la aportación de las personas a la organización.
 - ✓ Cambio de cultura y estilo de liderazgo.
- Recursos Humanos
 - ✓ Plantilla más formada, polivalente y motivada.
 - ✓ Reducción de número de niveles de la estructura organizativa.
 - ✓ Rentabilización de los costes laborales.
 - ✓ Cobertura de puestos vacantes mediante promoción interna.
 - ✓ Simplificación de la gestión y administración del personal.
- Para el trabajador
 - ✓ Crecimiento profesional sostenido.
 - ✓ Mayor ocupabilidad interna y externa.
- En los procesos
 - ✓ Reducción del ciclo del proceso (ahorro de tiempo).
 - ✓ Reducción de costes de no calidad.
 - ✓ Reducción de costes de coordinación.
 - ✓ Ahorros en actividades subcontratadas. (Sagi & Grande, 2004, p. 38)

Son múltiples los beneficios que se pueden obtener con la implementación la gestión por competencias uno de ellos es lograr un mejor aprovechamiento de

los recursos de la organización, a la vez que facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de la interacción entre los diferentes actores que pertenecen a la organización. De esta forma se beneficia la organización y por la otra parte el personal, debido a que se garantiza su desarrollo y perfeccionamiento.

Los modelos basados en las competencias constituyen un medio de reforzar la gestión de los RRHH. Estos planteamientos suponen un valor añadido en varios aspectos: permiten reforzar los comportamientos que van a ser imprescindibles en el futuro y ofrecen una imagen clara del conocimiento, destreza, experiencia y rasgos que una persona precisa para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente. Los modelos mencionados representan también un instrumento muy valioso para la planificación de los recursos humanos, la sucesión de funciones a largo plazo y la planificación profesional, y, al mismo tiempo permiten medir los valores de la organización y, en definitiva, su cultura empresarial. Banco Central Europeo. (2004). *La introducción de la Gestión por Competencias en el Banco Central Europeo*. Recuperado de: <http://www.cemla.org/old/pdf/rh-vi-european-cb.pdf>

2.4.6. Competencia Laboral

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores. Cinterfor. (2011). *40 Preguntas sobre Competencia Laboral*. Recuperado de: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/papel13.pdf)

Para Spencer y Spencer la competencia es: una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar....

Siguiendo a Spencer & Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. (Alles, 2005, p. 22)

Analizando los enunciados anteriores se puede determinar que si bien el desempeño laboral consiste en la obtención de los resultados de una actividad, la competencia laboral es la capacidad de llevar a cabo una actividad y obtener resultados exitosos, lo cual permite tener un desempeño superior de los trabajadores; a través de la puesta en práctica de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

Las competencias laborales se refieren a un nuevo concepto en la Administración Pública, este se define como la “capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Las competencias comunes, las comportamentales y las funcionales, además de los requisitos de estudio y experiencia, conforman en suma las competencias laborales. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2010). *Guía para establecer o ajustar el Manual Específico de Funciones y de Competencias*

Laborales.

Recuperado

de:

http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=696

2.4.6.1. Tipos de Competencias

Competencias técnicas o de conocimientos.

Son aquellas competencias conformadas por todo el conjunto de conocimientos que asimilamos en un aula o a través de un libro u otro medio.

Ejemplo: Conocimientos de administración.

Cuadro 2. Tipos de Competencias

TIPOS DE COMPETENCIAS	
CONOCIMIENTOS	HABILIDADES /
Informática	ACTITUDES
Contabilidad Financiera	Capacidad de síntesis
Fiscalidad	Liderazgo
Análisis Financiero	Trabajo en equipo
Contabilidad	Creatividad
	Habilidad de Comunicación

Fuente: http://www.cepeu.edu.py/LIBROS_ELECTRONICOS_4/gc.pdf

Competencias de gestión o derivadas de la conducta.

Es el grupo de competencias que está conformado por las conductas, que conforman las destrezas, que van a determinar nuestros rasgos de personalidad.

Ejemplo: Alta capacidad de liderazgo, marcada vocación de motivador etc.

(Rojas, W. 2009. *Introducción a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias.htm>)

Las competencias técnicas o de conocimientos se complementan con las competencias de conducta, porque toda persona que se desempeña en el ámbito laboral es necesario que posea conocimientos técnicos acerca de cómo realizar determinadas actividades, las cuales asociadas a las competencias

conductuales permitirá que se puedan realizarlas generándoles un valor agregado por ejemplo usando la creatividad para hacer las cosas de manera más fácil y rápida.

2.4.6.2. Capacidades

“Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea”. Definición ABC. (2012).

Definición de capacidad. Recuperado de:
<http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>

2.4.6.3. Conocimientos.

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori).

En el sentido más amplio el término se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por si solos, poseen un valor menor cualitativo. Chacón, J. (2012). Técnicas de Investigación Jurídica. Recuperado de:
<http://www.fd.uach.mx/maestros/2013/02/11/T%C3%A9cnicas%20de%20Investigaci%C3%B3n%20Jur%C3%ADdica%20DR%20CHAC%C3%93N%20RODR%C3%8DGUEZ.pdf>

2.4.6.4. Habilidades.

“La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio”. Definición ABC.(2007). Definición de habilidad. Disponible en:
<http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>

Existen tres tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales

Habilidades técnicas: consisten en usar conocimientos, métodos técnicos y equipos para la realización de tareas por medio de la experiencia profesional. Están relacionadas con el hacer y con el trabajo, y con cosas estáticas e inertes como procesos materiales u objetos físicos.

Habilidades humanas: Describen a la competitividad y el discernimiento para trabajar con personas en equipo. Están relacionadas con la interacción entre las personas e involucran la capacidad de comunicar motivar, coordinar, dirigir y

resolver conflictos personales o grupales para obtener la cooperación del equipo, y la participación el compromiso de las personas.

Habilidades conceptuales: Se refieren a la capacidad para tratar con las ideas y conceptos abstractos y están relacionadas con pensar, razonar, diagnosticar situaciones y formular alternativas de solución a los problemas. Representan las capacidades cognitivas que permite planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión y encontrar oportunidades donde nadie lo ha hecho.

Las tres habilidades: técnicas, humanas y conceptuales requieren competencias personales distintas. Las competencias (cualidades de quien es capaz de analizar una situación, proponer soluciones y resolver asuntos o problemas, constituyen el mayor patrimonio personal del administrador e integran su capital intelectual, su mayor riqueza... (Chiavenato, 2006, p. 3)

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias debe saber hacer (habilidades), querer hacer (aspectos motivacionales) y poder hacer (capacidades y aptitudes y comportamiento frente a determinadas situaciones). Otros aspectos a tener en cuenta son saber (conocimientos y experiencia), saber estar (actitudes frente al entorno organizacional y/o social).

La competencia es una característica profunda de la personalidad con relación a un estándar superior de éxito. El establecimiento de un modelo de competencias está relacionado directamente al logro de calidad y competitividad. Taype. (2012). *Gestión por Competencias en los Procesos de Gestión de Recursos Humanos*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/gestion-por-competencias-procesos-de-gestion-de-recursos-humanos.htm>

2.4.7. El uso de Diccionarios y Escalas

El primer paso básico sobre el que asentar una gestión integrada por competencias es crear un diccionario de competencias (también llamado mapa o cartografía) en el que queden recogidos las capacidades y los comportamientos que la empresa cree conveniente que sus empleados tengan.

Lo habitual es que se definan unas competencias de aplicación general para toda la organización y unas competencias específicas según cada puesto, área, unidad, etc.

La definición de las competencias y el grado de consolidación requerido en cada posición debe venir directamente derivado de la experiencia previa y de los planes estratégicos de la compañía, que se conjugan fundamentalmente a través de tres diferentes metodologías de la elaboración del diccionario. (Rabago, 2010, p. 27)

El diccionario de competencias no es más que la relación, codificación y definición de cada una de las competencias necesarias para, de forma general cumplir los objetivos de la empresa y, de forma específica, el desempeño de los distintos puestos de trabajo. La definición de cada una de las competencias ha de ser clara, concisa y que no dé posibilidad a ambigüedades o distintas interpretaciones. (Montes & González, 2006, p. 69)

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado este el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Ernst & Young Consultores, (2008), *Manual del Director de Recursos Humanos*. Recuperado de:
<http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

El correcto direccionamiento de las personas permite a las organizaciones alcanzar ventaja competitiva a través del aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y actitudes que a su vez favorecen a la optimización de los demás recursos de la organización generando mayor productividad.

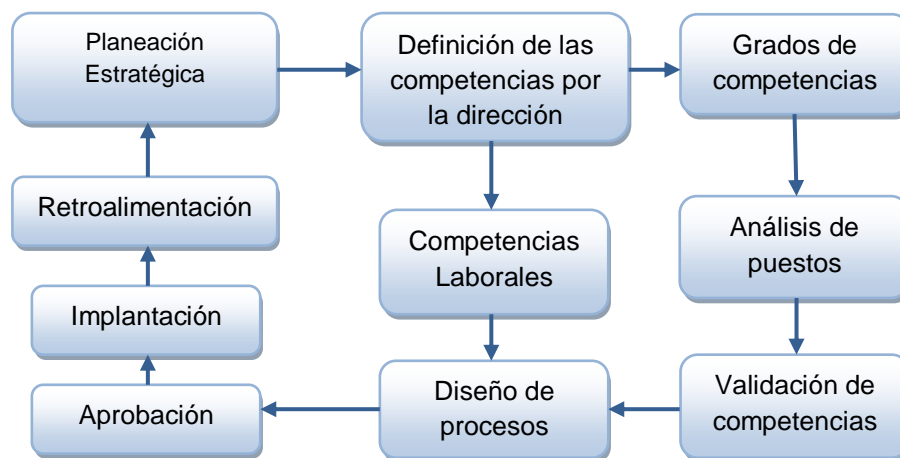
2.4.8. Etapas para establecer un sistema de Gestión por Competencias

1. Planeación de estratégica. A partir de la misión, de la visión y de los valores de la empresa se definen las competencias estratégicas básicas de la organización.

2. Definición de las competencias por la alta dirección. Esta fase puede ser asesorada por un asesor externo.
3. Definición de los grados de competencias. Con base a las competencias estratégicas se definen los grados o niveles de competencia. Una competencia tiene distintos grados según el nivel de la especialización y la jerarquía dentro del organigrama. Por ejemplo la competencia toma de decisiones y tiene distintos grados de acuerdo con el nivel jerárquico de que se trate: alto, medio o bajo.
4. Análisis de Puestos. El área del capital humano en colaboración con áreas o departamentos involucrados efectúa el análisis de los puestos de la organización incluyendo las competencias.
5. Análisis y validación de competencias. Se validan y prueban las competencias y los contenidos de los perfiles, con el personal involucrado.
6. Diseño de procesos por competencias. Orientan los demás procesos hacia las competencias.
7. Aprobación de las competencias laborales. El comité de dirección aprueba el sistema.
8. Implantación. Se implanta el sistema.
9. Retroalimentación. Las áreas organizacionales evalúan los resultados y anualmente se efectúan las mejoras y cambios requeridos por la organización.

La organización puede optar por aplicar el sistema de gestión por competencias a nivel general o utilizar la metodología para una de sus áreas. (Munch,L. 2010, p. 28)

Ilustración 2. Etapas para establecer un sistema de gestión por competencias



Fuente: Munch, L. Administración del Capital Humano. 2010

La gestión por competencias abarca un proceso completo que parte desde la planificación estratégica donde se establecen los objetivos, políticas y lineamientos, sobre los cuales se desarrollaran las actividades organizacionales; para posteriormente orientar las competencias y grados de las mismas a alcanzar un desempeño eficiente de los colaboradores, orientando los demás procesos de la gestión de recursos humanos hacia las competencias; se considera importante la retroalimentación dentro de este proceso para de esta manera con los resultados de la evaluación del desempeño establecer medidas que permitan fortalecer conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en el personal.

2.4.9. Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Ilustración 3. Los subsistemas de Recursos Humanos



Fuente. Alles, M. Selección por Competencias. 2006

2.4.9.1. Análisis de Puestos

Es un proceso, por medio del cual se identifica, recolecta, examina y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia como contribución real de un cargo o puesto de trabajo en los resultados de una empresa o institución.

Esta investigación del contenido de los puestos de trabajo, permite relacionar a la metodología actual de procesos, donde nos determina de manera secuencial

los elementos del trabajo, cuyos componentes son: ACCION, FUNCION, RESULTADO y GUIAS DE ACCION. (Cevallos, 2011, p. 19)

El análisis de puestos de trabajo puede ser definido como el estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades operacionales e identificables.

Existen diferentes métodos para el análisis de puestos de trabajo y, en función de la naturaleza del puesto, deberá escoger el método más idóneo para la obtención de información del mismo. El tipo de información que se deberá recoger depende del objetivo por el cual realiza el análisis y posterior descripción del puesto. (Gan & Triginé, 2012, p. 22)

Se puede decir que el análisis de puestos consiste en una serie de procedimientos los cuales tienen como final objetivo recabar información referente a las actividades responsabilidades inherentes al puesto, así como los requerimientos específicos los cuales deberán ser considerados cuando se trate de contratar personas para ocupar el puesto.

La información del puesto puede obtenerse de diversas maneras. Los métodos más comunes para analizar los puestos son las entrevistas, los cuestionarios, la observación y los diarios. Para este trabajo se utilizará la metodología Modelando Perfiles por Competencias MPC.

2.4.9.2. Descripción de Puestos

La descripción de puesto es simplemente un documento en el que se enlistan los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. La descripción del puesto es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace. Paris 5.(2009).Descripción de puestos. Disponible en: <http://www.descripciondepuestos.com/>

Una vez que se ha concluido la fase anterior APT³ se procede a desarrollar el documento de la descripción del puesto el cual debe contener la información relevante del puesto de modo que cualquier persona lo entienda y comprenda las funciones y responsabilidades que atañen al puesto en mención.

Ventajas de una buena descripción del puesto

- Optimiza la estructura organizativa de la empresa.
- Asigna de forma racional las personas a los puestos de trabajo.
- Mejora la formación del personal.
- Permite evaluar mejor el desempeño del puesto de trabajo.
- Sirve de ayuda en materia de seguridad y salud laboral.
- Permite el diseño de un plan de desarrollo profesional. (Delgado & Ena, 2008, p. 25)

2.4.9.3. Manuales de Funciones

Es un instrumento de administración de personal, a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de estos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una entidad u organismo.

El manual específico de funciones y de competencias laborales se orienta al logro de los siguientes propósitos.

- Instrumentar la marcha de procesos administrativos tales como la selección de personal, inducción de los nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.
- Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre estos.
- Proporcionar información de soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento, modernización administrativa y estudio de cargas de trabajo.

³Análisis de Puestos de Trabajo

- Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2010). *Guía para establecer o ajustar el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales*. Disponible en : http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=696

Los manuales de funciones son un instrumento que facilitan y contribuyen a que el trabajo desarrollado por las personas sea eficiente, a la vez que dirige el accionar de las personas ya que contiene las actividades que se deben ejecutar para la correcta operación del puesto y otros requisitos que permiten orientar la conducta y su comportamiento.

2.4.9.4. Manuales de Procedimientos

El Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades. Este tipo de Manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran. Ministerio de Planificación Nacional y Política, (2009), *Guía de Manuales Administrativos*. Recuperado de: <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf>

Este documento proporciona a su usuario la descripción de las actividades así como los requerimientos necesarios para la ejecución de una función dentro del ejercicio del cargo, a la vez aporta mayor eficiencia y satisfacción al empleado ya que reduce en él la incertidumbre.

2.4.9.5. Reclutamiento y Selección de Personal

2.4.9.5.1. Reclutamiento

“El reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente”. (Alles, 2006, p. 102)

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente clasificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2011, p. 128)

En consecuencia podemos decir que el reclutamiento de personal es la fase en la cual la organización hace pública la existencia de puestos vacantes, cuyo objetivo es proveerse de una buena cantidad de aspirantes para de entre ellos elegir al que más se ajuste a los requerimientos del puesto y garantice un buen desempeño.

Para que el proceso de reclutamiento surta los efectos deseados es necesario que el jefe del departamento solicitante y la persona responsable de este proceso definan conjuntamente los requisitos necesarios, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes.

2.4.9.5.2. Selección

El proceso de selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la

empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que las funciones principales de este proceso son: realizar un control cualitativo y cuantitativo de la capacidad, características, intereses y aspiraciones de los candidatos; garantizar tras el control anterior, que el candidato reúne los requisitos necesarios para el desempeño del puesto de trabajo; y, finalmente, buscar que el trabajo se realice de forma satisfactoria para las dos partes: empresa y trabajador. (Montes & González, 2006, p. 47)

Para seleccionar personas con las competencias o el talento necesarios se debe, primero, entender que se requiere en cada caso; no es igual si se selecciona un médico, un repositor de góndolas o un senior de auditoría, aunque en todos los casos se debe definir cuáles son las competencias o capacidades necesarias para cubrir exitosamente la posición en la actualidad y lo que en un futuro se espere de esa posición o de otra, si se planea que la persona ocupe, más adelante, otro puesto o función.

Por otra parte, si bien el talento está conformado por competencias (competencias conductuales), los conocimientos son necesarios e imprescindibles, en todos los casos y de acuerdo con la posición a cubrir. Por último, y quizá sea un requisito de primer orden, en un proceso de selección por competencias es necesario evaluar la motivación de las personas, ya que tienen las competencias necesarias alcanzan el éxito solo si están motivados. En apretada síntesis: hay dos tipos de motivación, la que cada persona genera por sí misma y la derivada del entorno donde esa persona se desempeña. (Alles, 2006, pp. 92-93)

2.4.9.6. Inducción

Es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización sus puestos y unidades de trabajo. La mayoría de los ejecutivos (82% según encuesta realizada por Robert Half International) considera que los programas de inducción formales son efectivos para ayudar a retener y motivar a los empleados. Estos y otros beneficios reportados incluyen lo siguiente:

- Menor rotación de personal
- Aumento de la productividad
- Mejora de la moral de los empleados
- Menores costos de capacitación y reclutamiento
- Facilitación del aprendizaje
- Reducción de la ansiedad de los recién empleados. (Bohlander & Snell, 2008, p. 328)

Propósitos de la Inducción

- Los propósitos de la inducción de personal son:
- Ajuste del nuevo miembro a la empresa.
- Que el nuevo empleado reciba información sobre las expectativas sobre su desempeño.
- Reforzar una impresión favorable sobre la empresa.
- Apuntar a igualar objetivos.
- Esta capacitación te fortalece dentro de la empresa, adquirirla antes te posiciona para lograr este puesto de trabajo. Carrera Laboral. (2009). Inducción de Personal. Recuperado de: <http://www.carrerallaboral.com/induccin-de-personal-la-adaptacion-que-debes-realizar/>)

2.4.9.7. Capacitación y Desarrollo del Personal

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias.

Objetivos de la Capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.

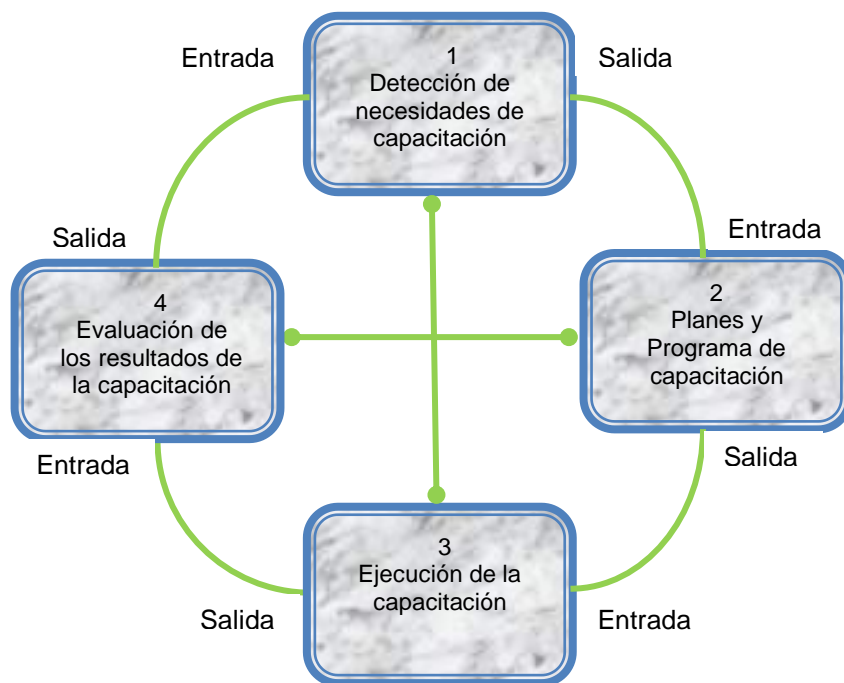
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas
- Cambiara la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Etapas de la Capacitación

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

- Detección de las necesidades de capacitación. (Diagnostico)
- Programa de capacitación para atender las necesidades.
- Implantación y ejecución del programa de capacitación
- Evaluación de los resultados. (Chiavenato, 2011, pp. 322-324)

Ilustración 4. El Ciclo de la Capacitación



Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. 2011

Una vez que se han medido las competencias de los distintos integrantes de la organización, se habrán determinado brechas entre el nivel de competencias de cada colaborador y lo requerido por su puesto de trabajo. A partir de allí se deberán realizar acciones de desarrollo de competencias. (Alles, 2009, p. 93)

2.4.9.9.3. Técnicas de Capacitación.

El coaching.- Es un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión, por parte del directivo, director general, consejero, delegado, etc., que tiene como objetivo elevar su nivel del rendimiento. Por lo tanto los resultados de un proceso de coaching inciden positivamente no solo en el cliente, sino también en su equipo y en la organización en su conjunto. Entendido de este modo, el sujeto del coaching, además del consultor experto externo a la organización, debe ser también todo directivo que tenga colaboradores y que deba influir en las conductas de los mismos para que obtengan unos resultados determinados. (Payeras, 2004, p. 3)

Seminario Taller.- Es una variante de la técnica de seminario; en este caso, los participantes adquieren los conocimientos básicos de un tema por las explicaciones del relator o la búsqueda guiada de información en otras fuentes, y el aprendizaje se complementa con la realización de ejercicios prácticos bajo la conducción de un coordinador. Al final del seminario taller, los participantes deben haber realizado una o varias tareas referidas al tema del aprendizaje. (Martínez & Martínez, 2009, p. 115)

Conferencia.- Consiste en la presentación sistemática de un tema monográfico a cargo de uno o varios expositores altamente calificados, que actúan ante un auditorio pasivo. Esta técnica es apropiada cuando se trata de temas que pueden ser desarrollados en una o pocas sesiones. Generalmente, el programa de la conferencia incluye las siguientes etapas: introducción del tema, desarrollo del contenido, síntesis de lo expuesto y presentación de conclusiones. (Martínez & Martínez, 2009, p. 111)

2.4.9.8. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso de gestión en el que los objetivos y competencias de la empresa son transmitidos y materializados en una plan de

acción que a través de un seguimiento continuo y sistemático que asegure el óptimo desempeño de las personas, garantice las expectativas de desarrollo y sirva de guía en el desarrollo profesional de cada una de las personas.

La evaluación del desempeño es un proceso que exige:

- Recoger información y evidencias a lo largo del año.
- Realizar un seguimiento personalizado del trabajador a lo largo del año. (Delgado & Ena, 2008, p. 26)

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de como cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones. (Chiavenato, 2007, p. 243)

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite determinar el grado de cumplimiento y logro de las tareas asignadas a cada persona de manera que sirva de guía para el desarrollo profesional de las personas en base al establecimiento de los puntos fuertes y débiles los cuales hay que potenciar y reforzar para alcanzar el desempeño deseado en el personal.

2.4.9.8.1. Desempeño Laboral

“Son los resultados obtenidos por trabajadores en su labor prestada a la comunidad debido al continuo esfuerzo y motivación”. Gomez & Tamayo. (2009). Desempeño Laboral. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/zuleny/desempeo-laboral2>

Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son esenciales para el logro de objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Castellanos & Castellanos. (2010). *La Gestión del*

desempeño en las organizaciones. Recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-desempeno-organizaciones.htm>

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. (Chiavenato, 2009, p .81)

Acciones: “Puede ser denominada así toda conducta humana cuyo motor sea subjetivamente significativo y que tenga como efecto cambios valiosos en el medio en que actúa”. Definición de. (2008). Definición de Acción. Recuperado de: <http://definicion.de/accion/#ixzz2eP4799gt>

Comportamientos: “Es la manera de proceder que tienen las personas u organismos en relación con su entorno o mundo de estímulos que reciben y en relación al entorno en cual se desenvuelven”. Definición ABC. (2007). *Comportamiento.* Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/social/comportamiento.php>

Logro de Objetivos: “Implica administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados”. Universidad de Cádiz. (2012). *Plataforma para la formación, cualificación y certificación de las competencias profesionales.* Recuperado de: http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=156:orientacion-al-logro-y-resultados&catid=55:competencias

De lo anterior se puede mencionar que es importante considerar múltiples aspectos como las acciones, comportamientos, procesos y resultados obtenidos, para determinar el desempeño laboral de los servidores; siendo fundamental su correcta gestión para alcanzar mayor productividad.

2.4.9.8.2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Según Chiavenato, (2007) la evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer las perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado, (el evaluado) no solo debe tener conocimiento del cambio planeado sino también debe saber porque se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño en el personal busca identificar los aspectos que limitan que el desempeño tomando en cuenta la perspectiva del trabajador de manera que las acciones a seguir sean de manera consensuada y no por imposición de los niveles superiores.

2.4.9.8.3. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en los factores de evaluación y principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo esta su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea cuales son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de este cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.)
- Hace una evaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

3. Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, así mismo define cual es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de la actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y a la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, 2007, p. 248)

Una visión más amplia del recurso humano que posee la organización se la puede obtener a través de la evaluación del desempeño, ya que provee a sus directivos información medible en referencia al potencial de las personas, permite determinar las personas con las que hay que trabajar para mejorar su potencial y desempeño proporcionando oportunidades de crecimiento y promoción.

2.4.9.8.4. Estándares de Desempeño

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de

desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

2.4.9.8.5. Mediciones del Desempeño

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más. El Prisma. (2013). *Evaluación del desempeño*. Recuperado de: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondel-desempeno/default.asp

Es necesario diseñar estándares de medición coherentes que se ajusten a la realidad de la organización y del entorno que permitan definir los elementos que se deben evaluar para posteriormente obtener observaciones que establezcan la situación real del personal.

Método de Evaluación de 180°

Martha Alles en su obra *Desarrollo del talento humano basado en Competencias* manifiesta que la evaluación de 180° es aquel método mediante la cual se evalúa a una persona, para lo que se requiere de la intervención de

su jefe, sus pares eventualmente los clientes. La diferencia de la evaluación de 360° radica en que en que no incluye a los subordinados.

Tanto la evaluación de 180° como la evaluación de 360° son herramientas que permiten desarrollar al recurso humano de la organización, haciendo énfasis en las personas como el principal componente de la organización. Para que los resultados de la evaluación sean efectivos se necesita el compromiso de la empresa como del personal que la integra.

Mediante la evaluación del desempeño se proporciona al personal una herramienta para su autodesarrollo, por consiguiente se debe realizar un análisis y reflexión de los resultados que genere un plan para desarrollar las competencias que necesarias para un mejor desempeño.

Las personas que vayan a participar en el proceso de evaluación deben ser aquellas que tengan la posibilidad de observar al evaluado en el desarrollo de sus actividades y puedan estimar sus competencias.

Método de Escalas Gráficas

Este método es el más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas sobre todo cuando se reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las dimensiones de orden personal de los evaluadores.

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utilizan un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Estos se seleccionan y se escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria simple y objetiva. (Chiavenato, 2011, p. 207)

2.4.9.8.6. Tipos de Evaluación

La evaluación contempla dos ejes básicos de análisis del individuo centrados en:

- El resultado del trabajo
- El modo de realizar el trabajo.

A partir del eje de análisis predominante, podemos hablar de un tipo u otro de evaluación:

- Evaluación orientada al rendimiento, análisis del resultado de la tarea (que se consigue)
- Evaluación orientada al desempeño, análisis del modo en que se realiza la tarea (que y como se hace). (Oltra, Curos, Díaz, Rodríguez, Teba, & Tejero, 2005, p. 184)

Cuadro 3. Evaluación del Desempeño vs Evaluación del Rendimiento

Evaluación del rendimiento	<ul style="list-style-type: none">• Contempla el nivel de logro o resultado final del empleado. Valora que se ha obtenido. Se evalúa al empleado a partir principalmente de criterios cuantitativos (cifra alcanzada, número de visitas realizadas, roturas de stocks, numero de incidencias en el envió – recibo de material, etc.
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none">• Contempla las actuaciones realizadas por la persona en el puesto de trabajo. Valora como se obtiene el resultado, por lo que requiere de un instrumento de medida que permita evaluar principalmente de manera cualitativa.• La evaluación del desempeño se basa que para un mismo resultado en cifras, las consecuencias entre un estilo de venta agresivo y uno participativo no las mismas.• Un exceso de competitividad e individualismo podrá repercutir negativamente en todo el equipo e indirectamente en el resto de tareas de la organización.

Fuente: Oltra, Victor&Colds. Desarrollo del Factor Humano. 2005

2.5. VOCABULARIO TÉCNICO.

Actitud.- “Disposición de ánimo que se manifiesta usualmente, a través de comportamientos. Desde la metodología de gestión por competencias solo es posible observar comportamientos”. (Alles, 2011, p. 41)

Aptitud.- “Capacidad para desempeñarse adecuadamente. Usualmente ser apto implica poseer los conocimientos y competencias necesarios para un determinado puesto de trabajo.”(Alles, 2011, p.53)

Capacitación.- “Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.” EcuRed.(2013). Definición de Capacitación. Recuperado de:<http://www.ecured.cu/index.php/Capacitaci%C3%B3n>

Competencias.- “Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.” rrhh junior, (2012).Diccionario de RRHH y Términos Empresariales. Recuperado de: <http://rrhhjunior.com/2012/06/diccionario-de-rrhh-y-terminos-empresariales/>

Cargo.- “Conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización”. Paredes, L. (2010). *Cargo y Puesto de trabajo*. Recuperado de :<http://colalfonsolopezlaura11.blogspot.com/2010/08/cargo-y-puesto-de-trabajo-sinonimos.html>

Conocimiento.- “Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina”. (Alles, 2011, p. 183)

Desempeño.- “Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo”. (Alles, 2011, p. 123)

Destrezas.- “Son habilidades motoras requeridas para realizar ciertas actividades con precisión, aportando eficiencia en la ejecución de una tarea, y supone economía de esfuerzo, efectuada por el sujeto cuando realiza el movimiento.” Ayuda Coach. (2013). Capacidades y Habilidades para realizarnos. Recuperado de: <http://ayudacoach.com/capacidades-y-habilidades-para-realizarnos/#2550>

Eficacia.- “Es la capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo a las metas de la organización”.Alvarez, (2011). Glosario de Terminos Administrativos. Recuperado de: http://gilbertoalvarez.com/index.php?option=com_content&view=article&id=318&Itemid=337

Eficiencia.- “Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados. (recursos)”. Alvarez, (2011). Glosario de Terminos Administrativos. Recuperado de: http://gilbertoalvarez.com/index.php?option=com_content&view=article&id=318&Itemid=337

Evaluación del desempeño.- “Proceso estructurado para medir el desempeño de los colaboradores.” (Alles, 2011, p. 179)

Gestión por Competencias.- “Modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos”. (Alles, 2011, p. 201)

Habilidades.- “La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio”. Corcino.(2013). Habilidades y destreza de una persona. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/habilidades-y-destreza-en-una-persona/>

Herramienta administrativa: “Técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa”. Thompson, J. (2011). Herramientas Administrativas o Gerenciales. Recuperado de: <http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>

Instituto Superior Pedagógico.- Institución educativa de nivel superior cuyo fin es la formación de maestros docentes de educación básica.

Modelo: “Una de las acepciones hace referencia a aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual. En este caso, el modelo es un arquetipo”. Definición de.(2009). Definición de Modelo. Recuperado de: <http://definicion.de/modelo/>

Personal: “Se conoce como personal al conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, empresa o entidad. El personal es el total de los trabajadores que se desempeñan en la organización en cuestión”. Molina, L(2013). Gestion de Personal. Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-De-Personal/31268968.html>

Personal Administrativo.-El personal administrativo comprende a aquellas personas que laboran en las áreas de apoyo institucional, de apoyo académico y administrativo.

Personal de Servicio.-Lo constituyen aquellas personas que se encargan de realizar el mantenimiento y aseo de la planta física, equipos e instrumentos de trabajo.

Recurso Humano.-Se llama así al trabajo mancomunado que aportan los empleados o colaboradores de una organización.

Talento humano.- “El talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa”. Talentimetría. (2011). Implantación del BSC de Recursos Humanos. Recuperado de: <http://www.talentimetria.com/taller-implantacion-del-bsc-de-recursos-humanos>

2.6. IDEA A DEFENDER

La deficiente gestión del recurso humano por competencias incide en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”.

2.7. VARIABLES.

Variables:

Independiente: Gestión del Recurso Humano por Competencias

Dependiente: Desempeño laboral

CAPITULO III.

METODOLOGÍA.

En esta sección se muestran aspectos como el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo la investigación.

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

La modalidad de investigación que será utilizada para la obtención de información y desarrollo de la presente investigación será cuali -cuantitativa en vista de que lo que se pretende demostrar son características conductuales y percepciones del recurso humano que labora en la institución en el tema referente a los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación; por otra parte la investigación es cuantitativa por que se trabaja con datos numéricos obtenidos de los instrumentos diseñados para la investigación, lo cual permitirá su análisis e interpretación.

Con la investigación cualitativa se busca identificar las falencias que condicionan a que no se pueda obtener el máximo provecho del personal que labora en la institución; de igual manera se busca determinar realidades y comportamientos sobre las cuales se puede proponer acciones de mejora en lo que se refiere a los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Investigación exploratoria.- Permite adentrarse en el tema para conocer la problemática que afecta a la institución y en base a ello tener una apreciación más concreta acerca de los procesos que se llevan a cabo para la gestión del recurso humano en la institución educativa. Para se realizó esto es importante realizar un registro, análisis e interpretación de los hallazgos y evidencia

recopiladas durante la investigación y describirlos tal cual se encuentran en la realidad.

Investigación explicativa.- Durante la investigación ayuda a comprender y analizar el problema planteado ya que se logrará responder a las interrogantes planteadas durante el desarrollo del trabajo; esto se realiza durante el análisis de la información, permitiendo corroborar o rechazar la idea a defender.

Investigación de campo.- Se hace útil para el desarrollo de esta investigación porque se la realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio; esto significa que para la recolección de información se utilizará técnicas como la encuesta, entrevista y la revisión documental para esto habrá que trasladarse hacia el campo de la realidad social, las instalaciones del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”.

Investigación propositiva.- Con su utilización se plantea una propuesta de un modelo de gestión de recurso humano por competencias el mismo que pretende mejorar el desempeño laboral del personal administrativo y de servicio del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel” a través del manejo adecuado de los conocimientos y habilidades de los mismos en beneficio de la colectividad.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.3.1.- Población.- Cabe mencionar que la población objeto de estudio para la presente investigación es el personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”, con un número de 11 personas.

3.3.2.- Censo.-Para este caso específico y en vista de que el número de la población a ser estudiada es pequeña se ha optado por realizar un censo poblacional en el cual se involucrará a todo el personal administrativo y de servicio que labora en esta institución.

					selección de personal		
			Desarrollo de Recursos Humanos	Inducción	Existe diseñado un proceso que permita la inducción organizacional de los nuevos colaboradores	Encuesta Revisión Doc	
				Capacitación	La institución posee un plan de capacitación	Encuesta Entrevista Revisión Doc	
					Con qué frecuencia asiste a cursos de capacitación	Encuesta	
					Las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones.	Encuesta	
					Las necesidades de capacitación son identificadas de forma participativa	Encuesta	
					Que técnicas se utilizan para detectar las necesidades de capacitación	Encuesta Entrevista	
					Ha participado de procesos de capacitación organizados por parte de las siguientes instituciones	Encuesta Revisión Doc	
					Se desarrollan actividades	Encuesta	

					para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo		
				Desarrollo de personal	Existe un plan de carrera para el perfeccionamiento profesional del personal que labora en la institución Qué grado de titulación posee	Encuesta	
	V.D Desempeño Laboral	Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son primordiales para el logro de objetivos de la organización	Metas y Resultados	Calidad del trabajo	Se evalúa la calidad del trabajo que usted realiza:	Encuesta Entrevista Revisión Doc	Personal Administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel"
				Satisfacción del cliente	Los clientes internos y externos son participes en la evaluación su trabajo	Encuesta Entrevista	
				Asignación de recursos	Los recursos que se le entregan son suficientes para efectuar su trabajo	Encuesta	
				Rapidez en las soluciones.	Son tomadas en cuenta sus opiniones para dar soluciones prácticas a los problemas	Encuesta	
				Atención a los	Usted cumple con su trabajo	Encuesta	

				plazos				
			Comportamientos	Enfoque en los resultados	Se recogen evidencias para la evaluación del desempeño	Encuesta Entrevista		
				Desempeño de la tarea	Considera suficientes sus conocimientos para la ejecución de su trabajo	Encuesta		
				Creatividad Responsabilidad	Procura innovar procesos para la ejecución de su trabajo	Encuesta		
				Espíritu de equipo	Cómo calificaría la interacción entre los compañeros frente al trabajo en equipo	Encuesta		
				Relaciones humanas	Construye fácilmente relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo	Encuesta		
				Motivación	Se siente motivado a realizar su trabajo Qué le motiva a realizar su trabajo	Encuesta Encuesta		
				Conocimiento				
							Personal Administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel"	

			Habilidades	del cargo	Conoce las funciones y responsabilidades inherentes al cargo.	Encuesta	Personal Administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel"
				Presentación personal	Considera importante el cuidado de su presentación personal	Encuesta	
				Comprensión de situaciones	Ha sido tomado en cuenta por parte de los directivos por su capacidad para resolver problemas	Encuesta	
				Facilidad de aprender	Cuál es su perspectiva frente al aprendizaje continuo	Encuesta	

Elaborado por: Amanda García

3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Dentro del proceso de la investigación el levantamiento de información constituye una de las fases más importantes dentro de la misma, ya que en base a los hallazgos se puede proponer la solución al problema planteado, por lo que la confiabilidad de la información recopilada tiene una gran trascendencia en el diseño de la propuesta.

Para el levantamiento de información se hizo necesario la utilización de técnicas como la entrevista la cual fue dirigida al rector y vicerrectora de la institución así como también a la persona encargada de talento humano, para esto se utilizó un cuestionario no estructurado el mismo que permitió obtener información clara que a la vez permitió identificar la ausencia de los procesos de análisis de puestos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación del personal.

La encuesta fue aplicada con la utilización de un cuestionario el cual permite identificar la ejecución de procesos de selección, reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño. Adicionalmente se realizó la revisión documental para verificar la existencia de documentos que sean utilizados en los procesos de análisis de puestos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación.

Fuentes Primarias

Dentro de las fuentes primarias a las cuales se acudió para obtener información se encuentra en primer lugar la proporcionada por el personal administrativo y de servicio del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”, la cual se la obtuvo mediante la aplicación de una encuesta, con el uso un cuestionario que fue diseñado considerando los indicadores que permitieran medir las variables en motivo de estudio.

El censo fue aplicado a las once personas que conforman el personal administrativo y de servicios.

Adicionalmente se realizó una entrevista cual fue dirigida al Rector, Vicerrectora y persona encargada de Talento humano, cuyo fin fue ratificar las respuestas suministradas por el personal encuestado; además de realizó una revisión documental para verificar la existencia de documentos que hayan sido utilizados en los procesos de selección, evaluación, y capacitación como evidencias de cada proceso, para esto se diseño una ficha de observación.

Fuentes Secundarias

Por otra parte también se ha considerado importante el análisis documental para realizar el diseño de la propuesta tomando en cuenta la normativa vigente en materia de recursos humanos, reglamento interno de la institución para determinar las actividades esenciales que debe cumplir cada funcionario en vista de que la institución adolece de un manual de funciones y procedimientos para cada cargo.

La revisión de las Normas Técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales para los subsistemas de reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño y formación y capacitación, han permitido que se puedan conocer aspectos relevantes que se deben realizar al momento de ejecutar estos procesos. De igual manera para el diseño de la propuesta se ha considerado la Ley Orgánica del Servicio Público y su reglamento.

3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

3.6.1. Análisis de resultados.

1. ¿Conoce las fuentes de reclutamiento que utiliza la institución para llenar sus vacantes?

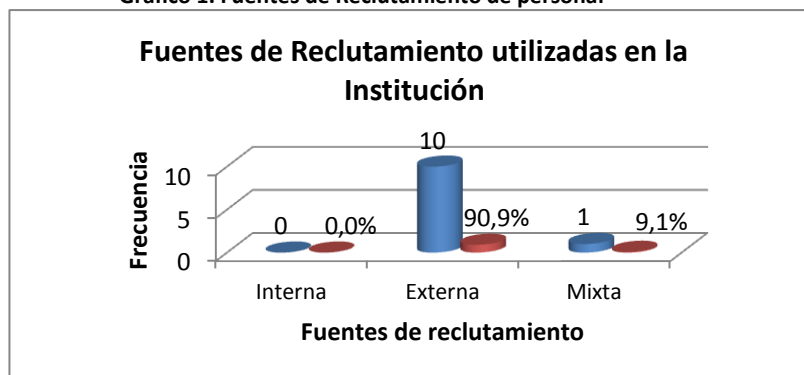
Tabla 1. Fuentes de Reclutamiento

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Interna	0	0,0%
Externa	10	90,9%
Mixta	1	9,1%
Total	11	100,0%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 1. Fuentes de Reclutamiento de personal



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

Se puede evidenciar que la institución mayormente recurre a fuentes externas para el reclutamiento de personal, por lo que se puede decir que no se han establecido planes de carrera que permitan promover a los empleados internos de la institución.

2. ¿Por qué medio de reclutamiento conoció de la existencia de la vacante en la institución?

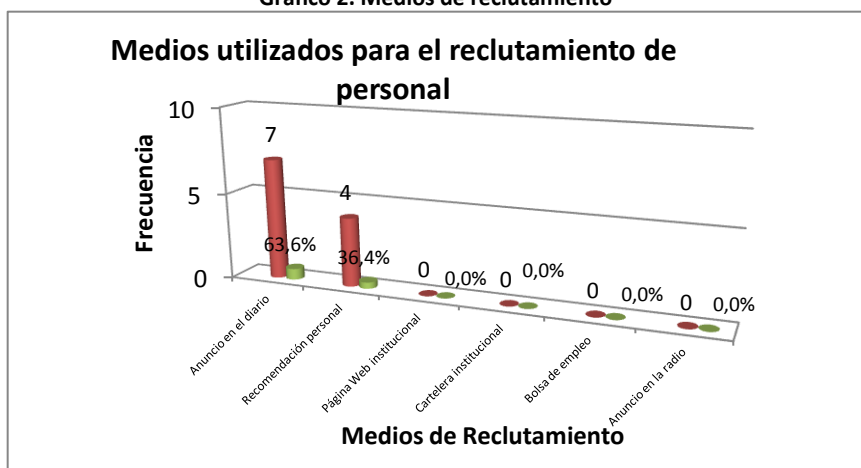
Tabla 2. Medios de Reclutamiento

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Anuncio en el diario	7	63,6%
Recomendación personal	4	36,4%
Página Web institucional	0	0,0%
Cartelera institucional	0	0,0%
Bolsa de empleo	0	0,0%
Anuncio en la radio	0	0,0%
Total	11	100,0%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de SanGabriel”.2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 2. Medios de reclutamiento



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de SanGabriel”.2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

El medio de difusión que utiliza la institución para dar a conocer de la existencia de vacantes es a través de publicaciones en el diario, muy escasamente utiliza otros medios que le proporcionen la cantidad suficiente de candidatos, para de entre ellos seleccionar al mejor de ellos.

3. ¿Se encuentran definidos los requisitos para someter a un puesto a concurso de méritos?

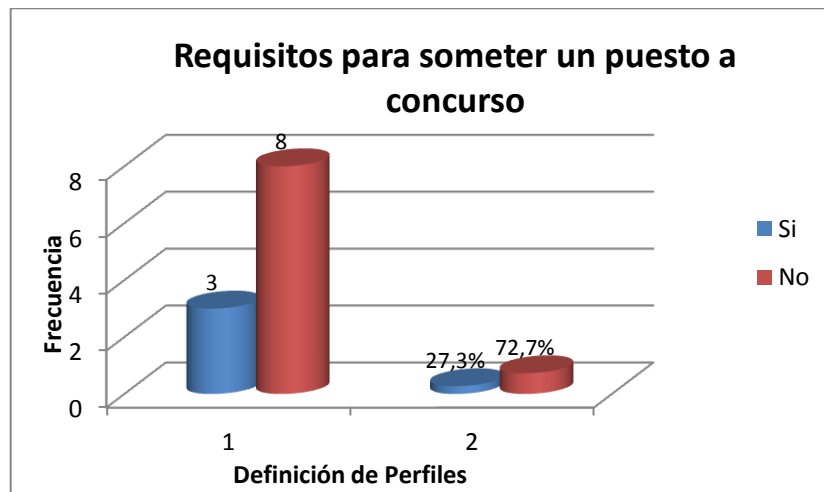
Tabla 3. Definición de perfiles profesionales

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	27,3%
No	8	72,7%
Total	11	100,0%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 3. Definición de perfiles profesionales



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

La institución no cuenta con manuales de descripción y análisis de puestos que proporcionen la información necesaria que permita identificar en los postulantes las características requeridas para el desempeño del puesto; lo que dificulta que se realice un proceso de selección acorde a las necesidades institucionales.

4. ¿Posee la institución los documentos de análisis y descripción de puestos?

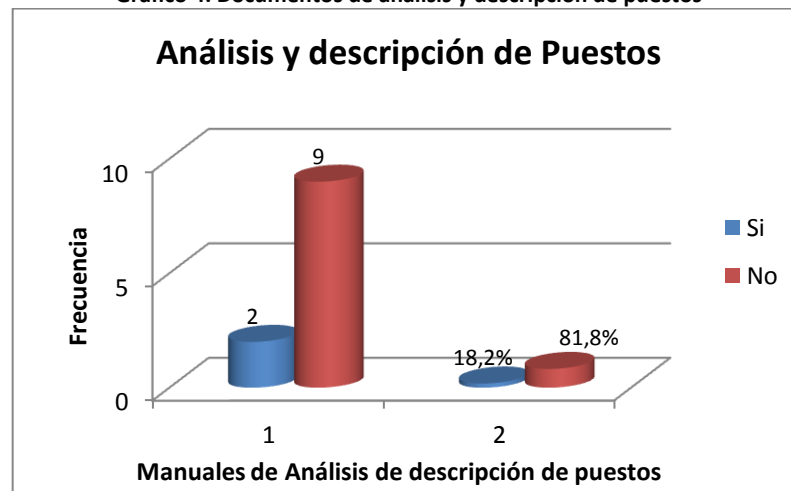
Tabla 4. Documentos de análisis y descripción de puestos

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	18,2%
No	9	81,8%
Total	11	100,0%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 4. Documentos de análisis y descripción de puestos



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

En una gran mayoría el personal encuestado manifiesta que la institución no posee los documentos de análisis y descripción de puestos, lo que dificulta que se tenga establecido los requerimientos y funciones que se deben desarrollar en puesto de trabajo; por otra parte limita que se pueda realizar el proceso de selección bajo parámetros uniformes previamente establecidos.

5. ¿Qué técnicas se utilizan para seleccionar al personal?

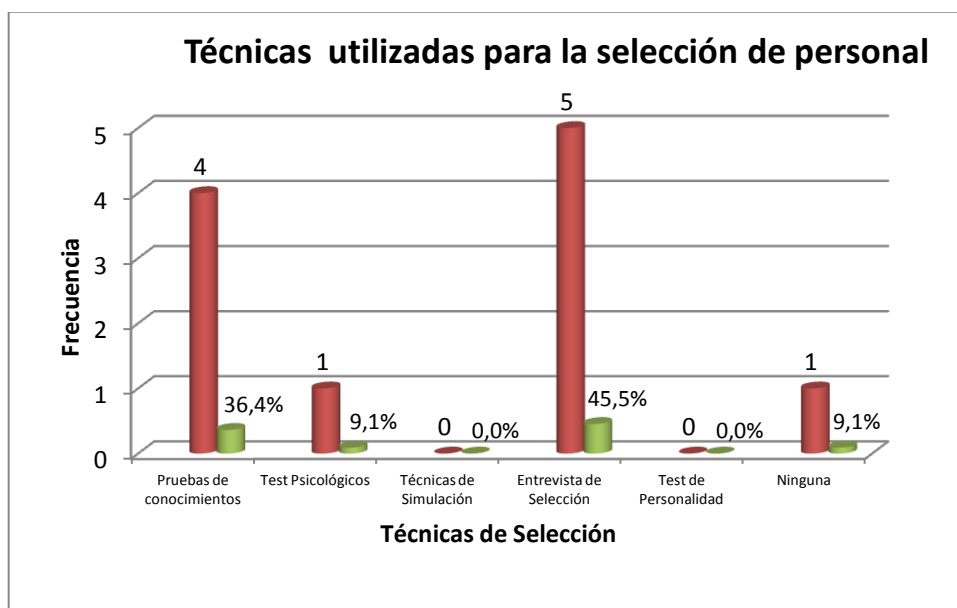
Tabla 5. Técnicas para selección de personal

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Pruebas de conocimientos	4	36,4%
Test Psicológicos	1	9,1%
Técnicas de Simulación	0	0,0%
Entrevista de Selección	5	45,5%
Test de Personalidad	0	0,0%
Ninguna	1	9,1%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 5. Técnicas para la selección de personal



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

El personal encuestado manifiesta que durante el proceso de selección de personal no se aplican instrumentos técnicos que permitan identificar en los postulantes los requerimientos necesarios en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes entre otros aspectos para su análisis y revisión, que permita tomar decisiones acertadas en base a información confiable.

6. ¿La selección de personal en la institución es?

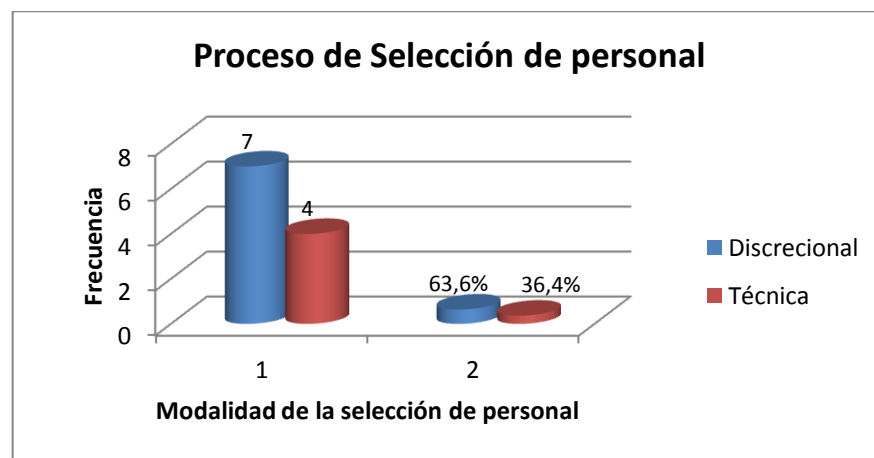
Tabla 6. Selección de personal

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Discrecional	7	63,6%
Técnica	4	36,4%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 6. Selección de personal



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de San Gabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

Se puede demostrar que el proceso de selección de personal carece de instrumentos técnicos por lo que se puede señalar que este proceso es de carácter discrecional; es decir que se escoge a la persona que posea los requerimientos básicos para ocupar un puesto.

7. ¿Quién ejecuta el proceso de selección de personal?

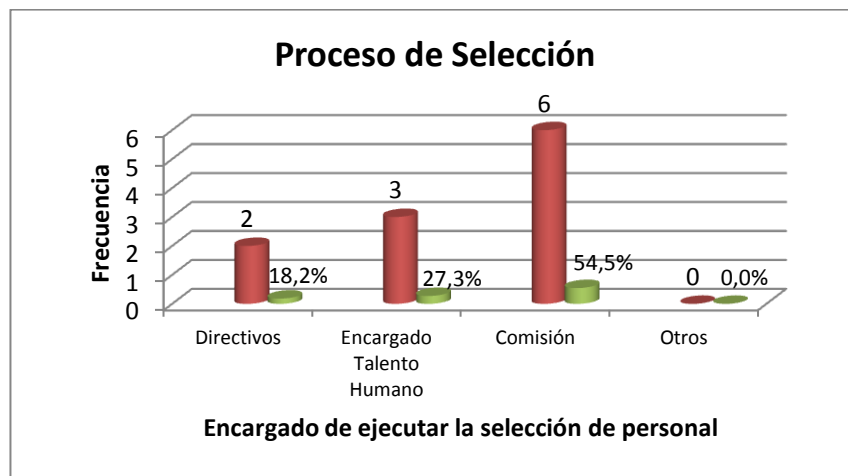
Tabla 7. Ejecución del proceso de selección

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Directivos	2	18,2%
Encargado Talento Humano	3	27,3%
Comisión	6	54,5%
Otros	0	0,0%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 7. Ejecución del proceso de selección



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

De acuerdo con las manifestaciones de las personas encuestadas se puede decir que el proceso de selección es realizado por una comisión, quien se encarga de elegir de entre los postulantes a la persona que ocupara el puesto vacante.

8. ¿Existe diseñado un proceso que permita la inducción organizacional de los nuevos colaboradores?

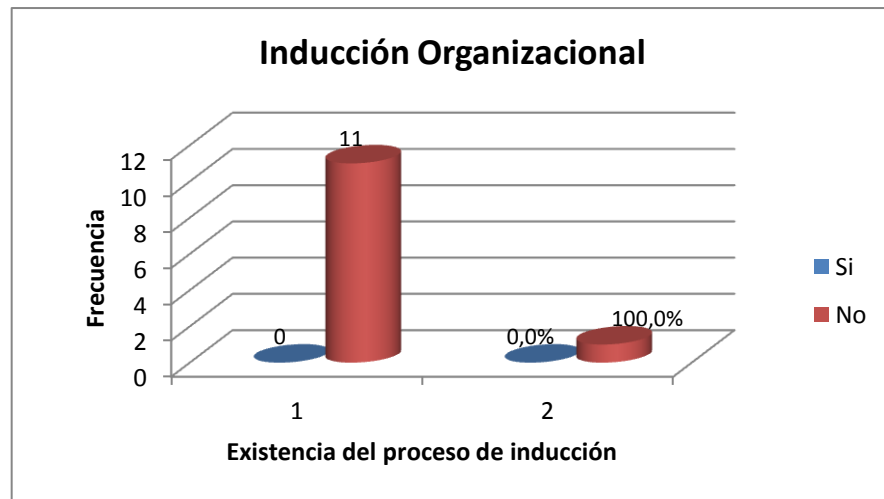
Tabla 8. Proceso de Inducción organizacional

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	11	100,0%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 8. Proceso de Inducción Organizacional



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

A pesar de que el proceso de inducción es muy importante durante la etapa de preparación del empleado, previo a asumir sus responsabilidades; la institución no cuenta un proceso el cual incluya documentos en los que se informe la misión, visión, filosofía de la institución entre otras herramientas que le permitan una fácil adaptación de la persona al puesto.

9. ¿La institución posee un plan de capacitación?

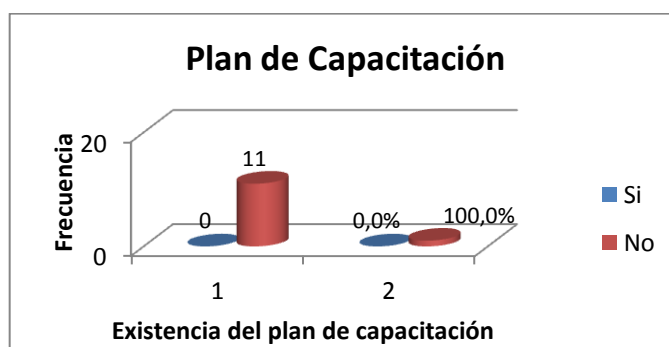
Tabla 9. Plan de Capacitación Institucional

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	11	100,0%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 9. Plan de Capacitación Institucional



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

La institución escasamente se ha preocupado por desarrollar e implementar un plan de capacitación acorde a las necesidades del personal que contribuya a desarrollar habilidades, actitudes y conocimientos que permitan lograr mayor productividad en el trabajo como resultado de un mejor desempeño del personal.

10. ¿Con que frecuencia asiste a cursos de capacitación?

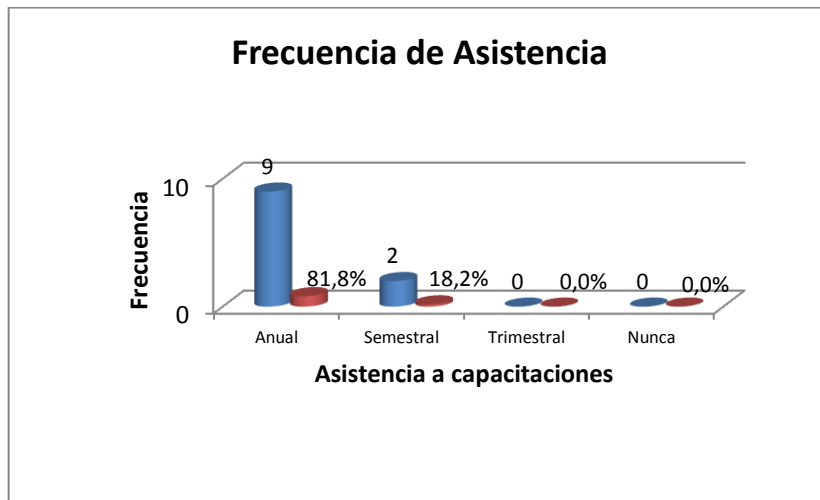
Tabla 10. Frecuencia de asistencia a capacitaciones

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Anual	9	81,8%
Semestral	2	18,2%
Trimestral	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 10. Frecuencia de asistencia a capacitaciones



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

De las personas encuestadas se puede evidenciar que un buen porcentaje de ellas se capacitan una vez al año, pero cabe aclarar que algunos de ellos manifestaron que las capacitaciones a las que asistían era producto de la invitación realizada por otras instituciones o bien por iniciativa propia y estaban orientas a adquirir y reforzar conocimientos.

11. ¿Las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones?

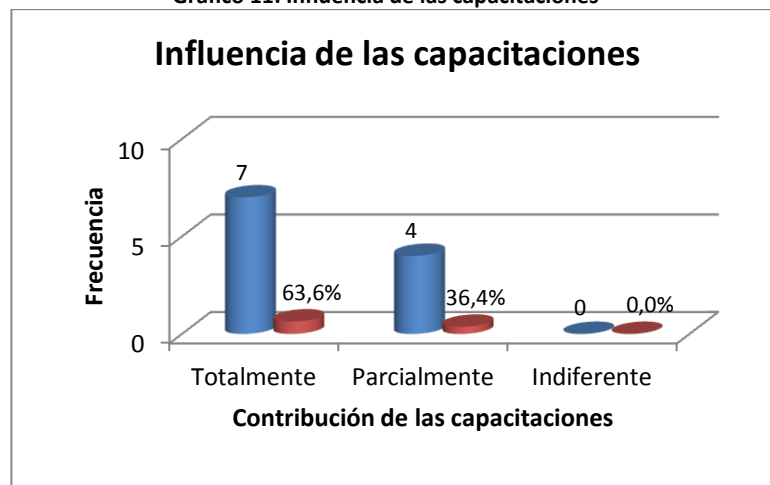
Tabla 11. Incidencia de las capacitaciones

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	7	63,6%
Parcialmente	4	36,4%
Indiferente	0	0,0%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 11. Influencia de las capacitaciones



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

Las capacitaciones recibidas por el personal contribuyen en su mayoría al desarrollo sus funciones, cabe indicar que estas capacitaciones han sido resultado de su propia iniciativa, por otra parte están aquellas capacitaciones las cuales han sido organizadas por instituciones externas las cuales influyen en cierto grado al desarrollo de las funciones del personal.

12. ¿Las necesidades de capacitación son identificadas de forma participativa?

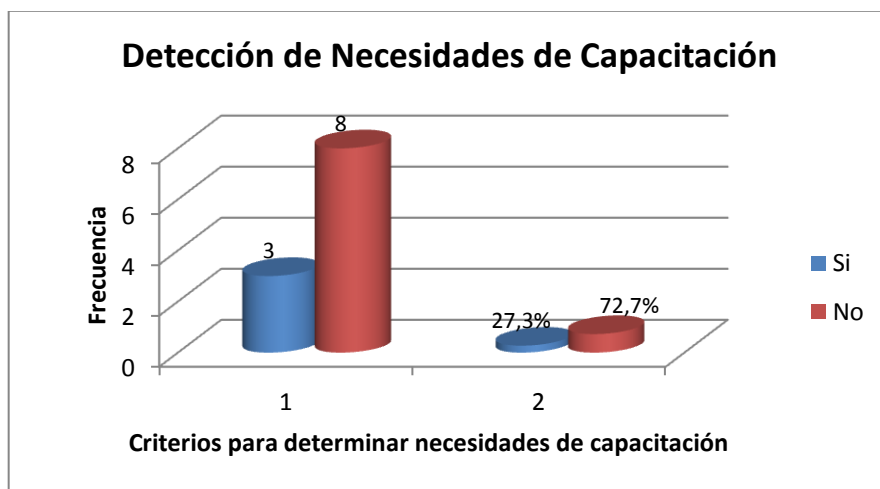
Tabla 12. Identificación de necesidades de capacitación

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	27,3%
No	8	72,7%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 12. Identificación de necesidades de capacitación



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

Las necesidades de capacitación no se identifican con la participación del personal de modo que se pueda conocer las verdaderas necesidades del personal para fortalecer conocimientos y desarrollar habilidades que les permita alcanzar un mejor desempeño en su trabajo.

13. ¿Qué técnica se utiliza para detectar las necesidades de capacitación?

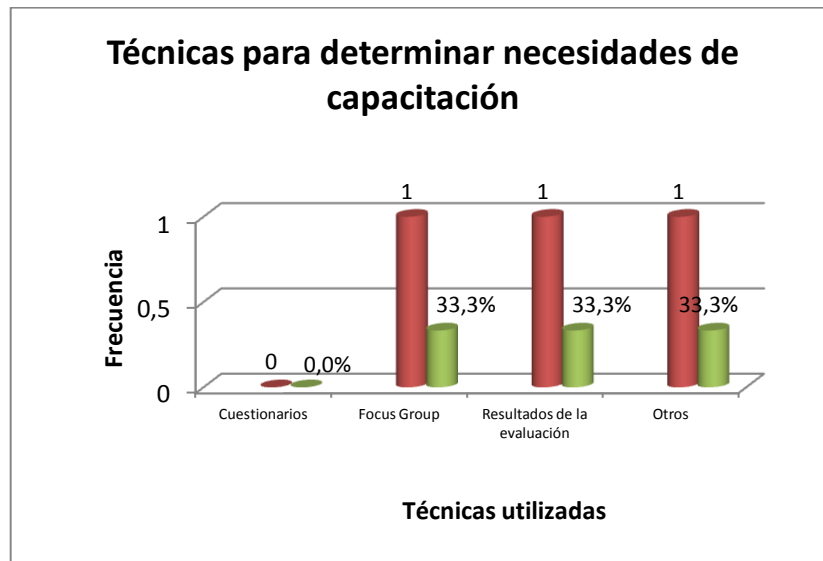
Tabla 13. Técnicas para determinar necesidades de capacitación

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionarios	0	0,0%
Focus Group	1	33,3%
Resultados de la evaluación	1	33,3%
Otros	1	33,3%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 13. Técnicas para determinar las necesidades de capacitación



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

Aquellas personas que manifestaron que las necesidades de capacitación eran identificadas de forma participativa, indican que para este fin se utiliza técnicas como focus group además de los resultados de evaluación del desempeño, existe también quien expresa que esto se lo realiza mediante una solicitud verbal indicando el tema en el cual desearía capacitarse.

14. ¿Ha participado de procesos de capacitación organizados por parte de las siguientes instituciones?

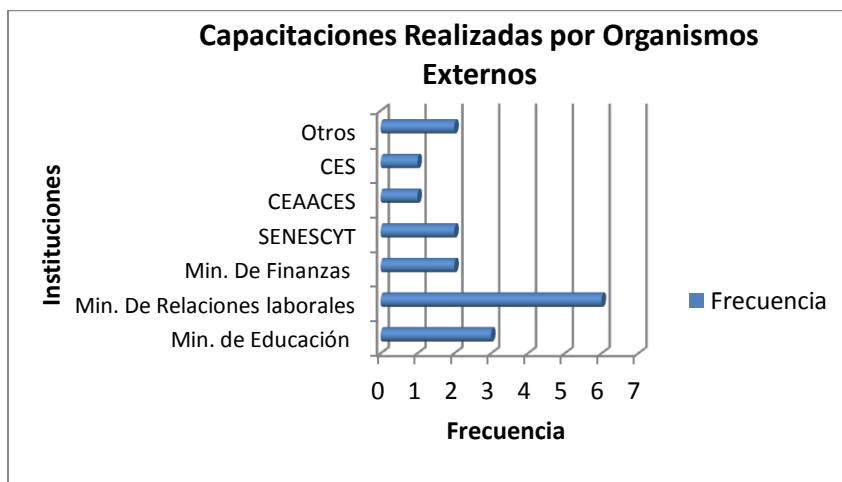
Tabla 14. Capacitaciones realizadas por organismos externos

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Min. de Educación	3	
Min. De Relaciones laborales	6	
Min. De Finanzas	2	
SENESCYT	2	
CEAACES	1	
CES	1	
Otros	2	

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de SanGabriel”.2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 14. Capacitaciones realizadas por organismos externos



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de SanGabriel”.2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

De las capacitaciones realizadas por los organismos externos se puede mencionar que presenta mayor frecuencia de asistencia los eventos realizados por el Ministerio de Relaciones Laborales cuyos temas son orientados a brindar un buen servicio al usuario. También se manifiesta la asistencia a capacitaciones organizadas por la Contraloría y por el Servicio de Rentas Internas.

15. ¿Se desarrollan actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo?

Tabla 15. Actividades para desarrollar mejores actitudes en el trabajo

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	45,5%
No	6	54,5%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de SanGabriel”.2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 15. Actividades para desarrollar mejores actitudes en el trabajo



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de SanGabriel”.2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

Existen opiniones divididas en cuanto a las actividades consideradas para fomentar mejores relaciones entre el personal, existen quienes consideran que los festejos de fechas especiales son organizados con el fin de fomentar la unión y el compañerismo; a si mismo otras personas encuestadas manifiestan que no se realizan actividades para este fin. Lo que se puede identificar es que no existe una buena relación laboral entre quienes laboran en la institución.

16. ¿Existe un plan de carrera para el perfeccionamiento profesional del personal que labora en la institución?

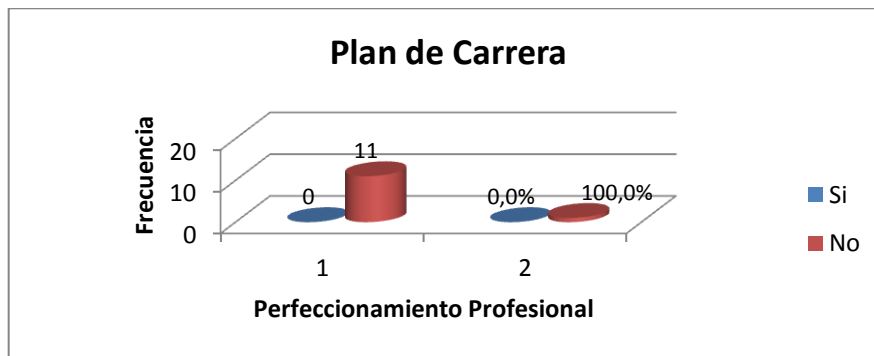
Tabla 16. Existencia de un plan de carrera

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	11	100,0%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de SanGabriel”.2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 16. Existencia de un Plan de carrera



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de SanGabriel”.2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

La institución no posee un plan de carrera que permita a sus servidores proyectarse hacia el futuro con la adquisición y perfeccionamiento de conocimientos que les permita su desarrollo profesional, a la vez constituye un factor que afecta de cierto modo la motivación del personal.

17. ¿Qué grado de titulación posee?

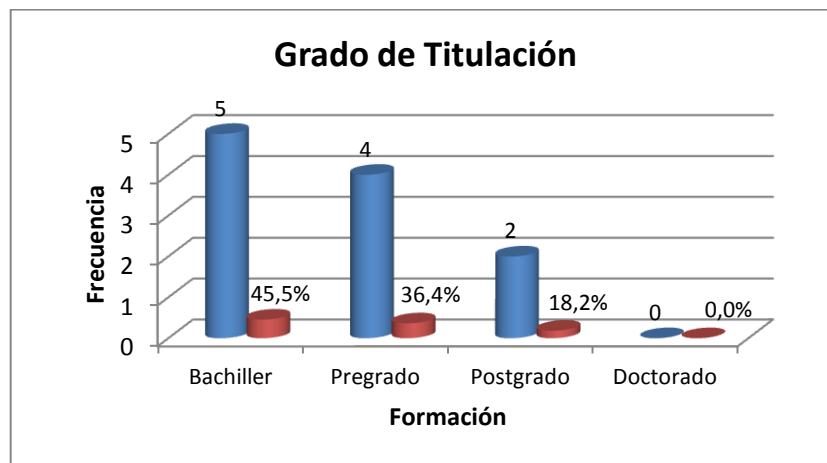
Tabla 17. Grado de titulación del personal

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	5	45,5%
Pregrado	4	36,4%
Postgrado	2	18,2%
Doctorado	0	0,0%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 17. Grado de titulación del personal



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

Se puede apreciar que el nivel de formación académica en el personal administrativo y de servicios de la institución en su minoría posee título de cuarto nivel; quienes poseen título de tercer nivel y bachiller se encuentran casi en similar porcentaje, hay que aclarar que el personal de servicios es quien tiene el nivel de formación bachiller y una persona del personal administrativo

18. ¿Se evalúa la calidad del trabajo que usted realiza?

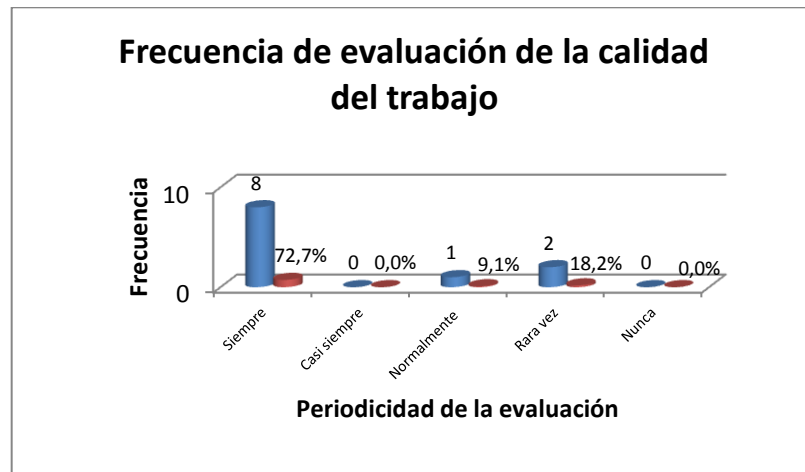
Tabla 18. Evaluación de la calidad del trabajo realizado

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	72,7%
Casi siempre	0	0,0%
Normalmente	1	9,1%
Rara vez	2	18,2%
Nunca	0	0,0%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 18. Evaluación de la calidad del trabajo



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

La evaluación del trabajo que se realiza a nivel del personal administrativo y de servicios es frecuente, al momento en que se realiza el trabajo de acuerdo a la precisión y presentación con la que se realiza el trabajo; además existen quienes indican que esta evaluación se la hace rara vez.

19. ¿Los clientes internos y externos son participes en la evaluación de su trabajo?

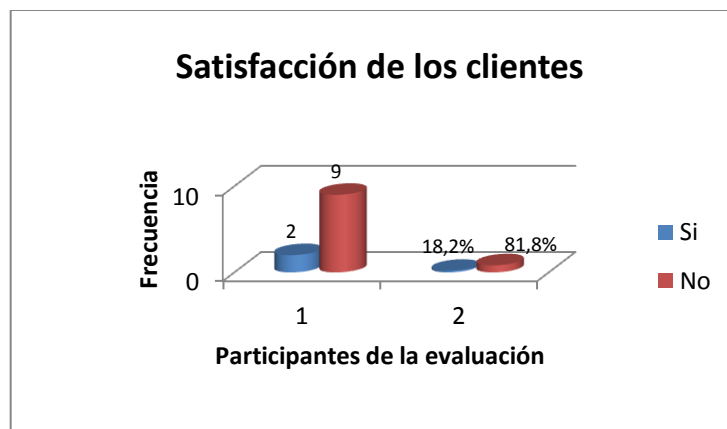
Tabla 19. Satisfacción del cliente en la evaluación del desempeño

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	18,2%
No	9	81,8%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de SanGabriel”.2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 19. Satisfacción del cliente en la evaluación del desempeño



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de SanGabriel”.2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

A criterio de la mayoría de personas encuestadas no existe un proceso que permita evaluar su trabajo en el que intervengan los demás integrantes de la institución así también no se toma en cuenta la opinión de los clientes externos de la misma; consecuentemente se puede decir que no existe una evaluación integral del trabajo.

20. ¿Los recursos que se le entregan son los suficientes para efectuar su trabajo?

Tabla 20. Asignación de Recursos

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	72,7%
No	3	27,3%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 20. Asignación de Recursos



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

La asignación de recursos es un aspecto en el cual no se presenta mayor inconveniente, ya que los recursos materiales y tecnológicos necesarios para la ejecución de actividades casi siempre se los ha suministrado de manera oportuna y suficiente. Existen casos en los cuales se indica que se requiere de una coordinación más efectiva para la asignación y manejo de los recursos.

21. ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones para dar soluciones prácticas a los problemas?

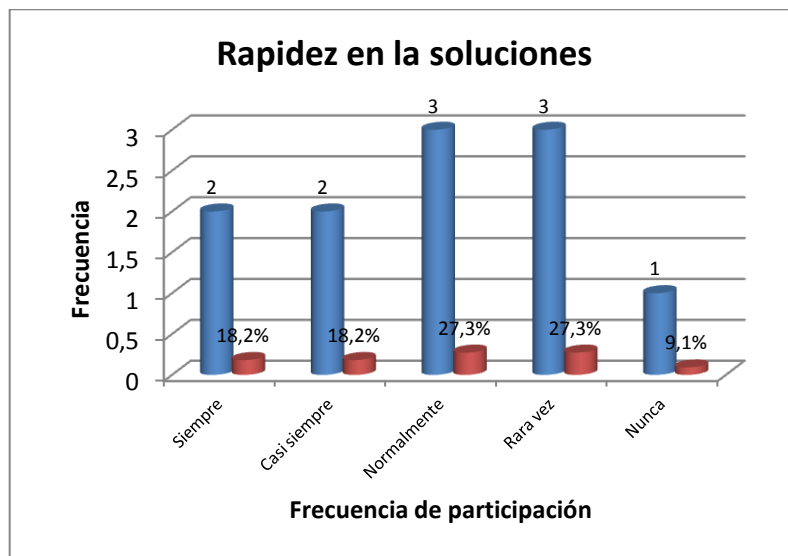
Tabla 21. Facilidad para resolver problemas

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	18,2%
Casi siempre	2	18,2%
Normalmente	3	27,3%
Rara vez	3	27,3%
Nunca	1	9,1%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 21. Facilidad para resolver problemas



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

Gran parte del personal considera que su facilidad para buscar soluciones hace que con frecuencia sean tomados en cuenta para aportar con opiniones que conduzcan a la solución de problemas, son muy pocos los que ocasionalmente intervienen o son tomados en cuenta para escuchar sus opiniones.

22. Usted cumple con su trabajo:

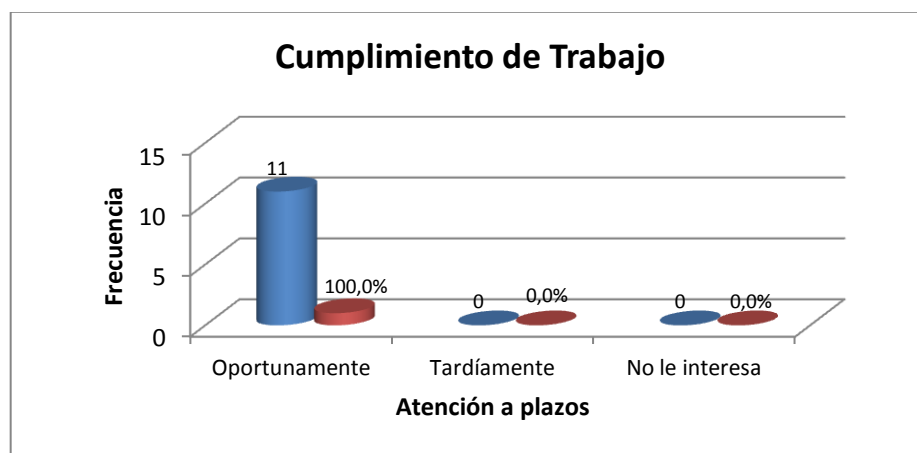
Tabla 22. Atención a los plazos

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Oportunamente	11	100,0%
Tardíamente	0	0,0%
No le interesa	0	0,0%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 22. Atención a Plazos



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

Existe una opinión generalizada por parte del personal administrativo y de servicios en lo referente al cumplimiento de sus funciones, ya que se manifiesta que cumplen su trabajo de manera oportuna, evidenciándose así el esfuerzo y la responsabilidad del personal.

23. ¿Se recogen evidencias para la evaluación del desempeño?

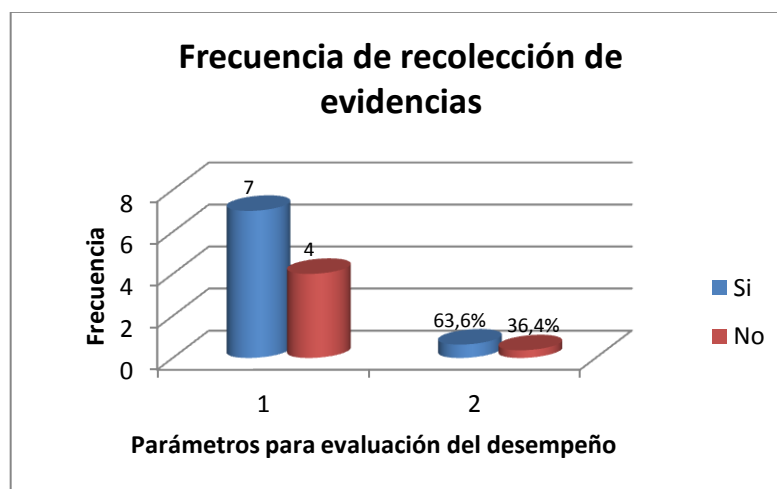
Tabla 23. Enfoque en resultados

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	63,6%
No	4	36,4%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 23. Enfoque en resultados



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

El cumplimiento de las responsabilidades y funciones derivadas de cada cargo, son consideradas por el personal en forma mayoritaria como evidencia que sirve para la evaluación del desempeño de la persona en el trabajo, sin embargo se puede decir que no existe una inspección que permita confrontar los resultados del trabajo obtenidos con los resultados deseados.

24. ¿Qué evidencias son utilizadas para evaluar su desempeño?

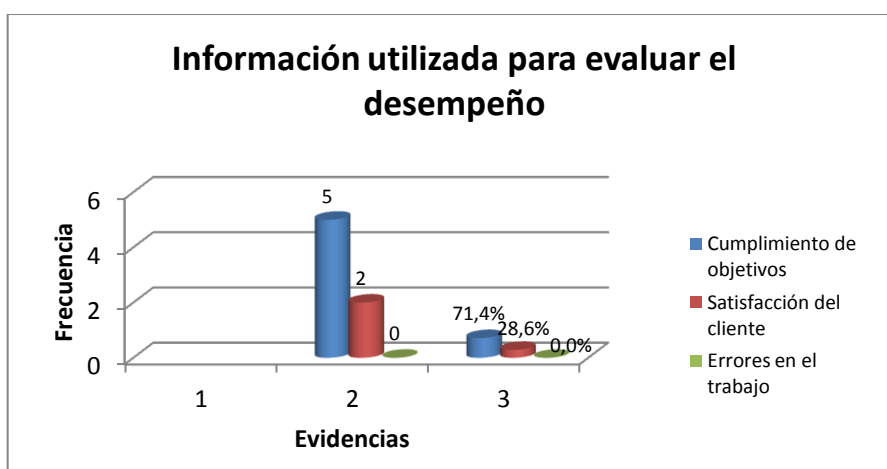
Tabla 24. Evidencias utilizadas para la evaluación del desempeño

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Cumplimiento de objetivos	5	71,4%
Satisfacción del cliente	2	28,6%
Errores en el trabajo	0	0,0%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 24. Evidencias utilizadas para la evaluación del desempeño



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

El cumplimiento de objetivos o el cumplimiento de las funciones son consideradas como un instrumento para evaluar el desempeño del personal, se toma muy poco en cuenta la satisfacción del cliente ya sea interno o externo, inclusive no existen instrumentos que permitan su intervención en el proceso de evaluación.

25. ¿Considera suficientes sus conocimientos para realizar su trabajo?

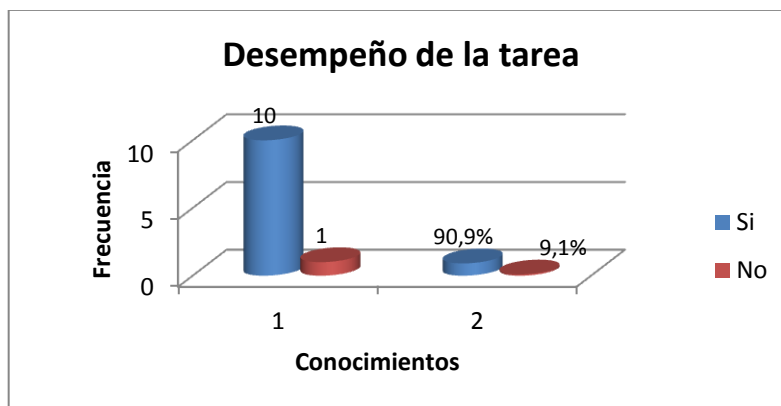
Tabla 25. Desempeño de la tarea

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	90,9%
No	1	9,1%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 25. Desempeño de la Tarea



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

Casi en su totalidad el personal encuestado indica que los conocimientos que poseen son los necesarios para realizar un correcto desempeño de sus funciones, adicionalmente a ellos existe quien manifestó que los conocimientos que una persona posee nunca son suficientes debido a los cambios que se presentan en el entorno, por lo que se debe estar en constante actualización.

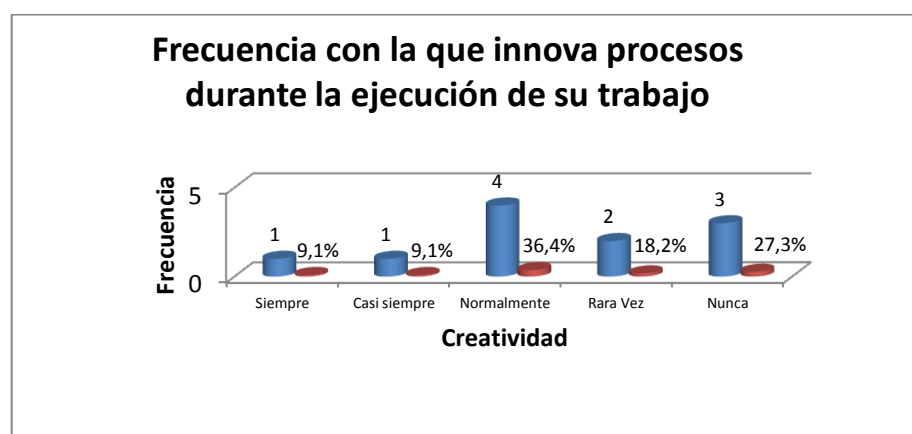
26. ¿Procura innovar procesos para la ejecución de su trabajo?

Tabla 26. Innovación en la ejecución de actividades

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	9,1%
Casi siempre	1	9,1%
Normalmente	4	36,4%
Rara Vez	2	18,2%
Nunca	3	27,3%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012
Elaborado por: Amanda García

Gráfico 26. Innovación en la ejecución de actividades



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012
Elaborado por: Amanda García

Análisis

Durante la ejecución de las actividades se evidencia que el personal recurre poco al uso de su iniciativa y creatividad para realizar su trabajo de manera diferente y ágil, se manifiesta además que no existe la posibilidad de hacerlo debido a que en algunos casos existen plantillas que se las debe aplicar y se deben ajustar a esos formatos.

27. ¿Cómo calificaría la interacción entre los compañeros frente al trabajo en equipo?

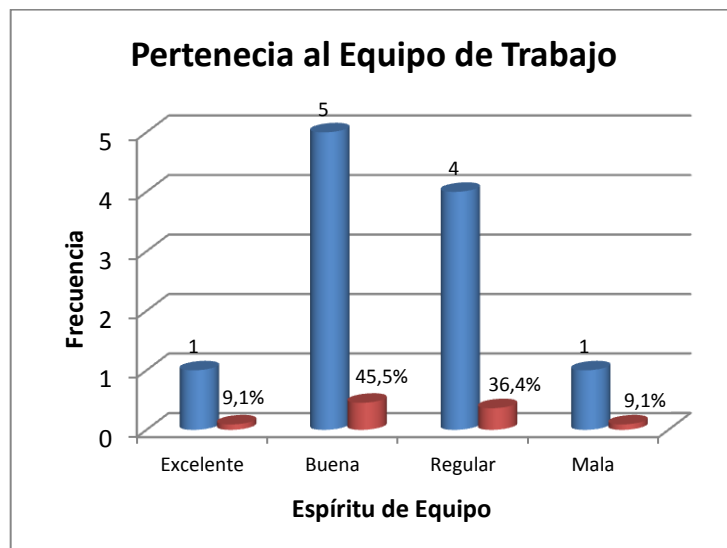
Tabla 27. Espíritu de Equipo

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	9,1%
Buena	5	45,5%
Regular	4	36,4%
Mala	1	9,1%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de SanGabriel”.2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 27. Espíritu de Equipo



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de SanGabriel”.2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

En lo que se refiere a la actitud del personal hacia la conformación de equipos de trabajo se puede ver que existen opiniones divididas, existiendo quienes contribuyen a su conformación para el logro de objetivos mediante su aporte individual en los diferentes ámbitos del conocimiento. Sin embargo un porcentaje menor se muestran renuentes a participar de esta técnica, más bien trabajan de manera individual ya que manifiestan que no necesitan de formar equipos de trabajo para ejecutar sus funciones.

28. ¿Construye fácilmente relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo?

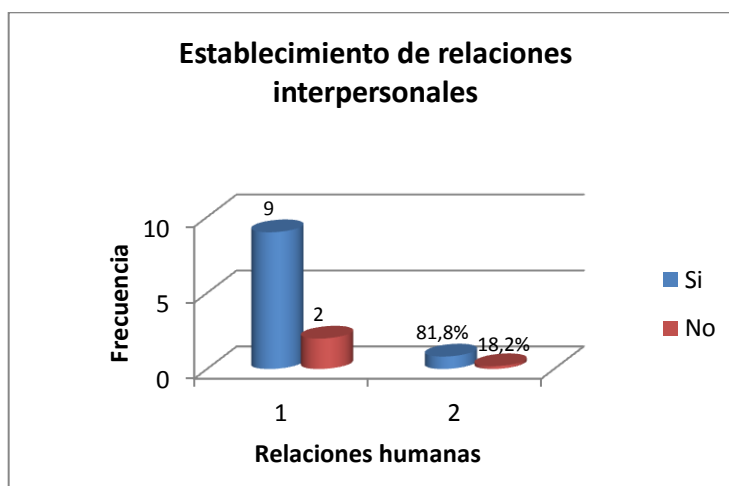
Tabla 28. Relaciones humanas

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	81,8%
No	2	18,2%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de SanGabriel”.2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 28. Relaciones Humanas



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de SanGabriel”.2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

Casi en su totalidad el personal encuestado manifiesta su predisposición para establecer relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, hay también quienes opinan lo contrario y manifiestan que el comportamiento de los compañeros no es el propicio para el establecimiento de buenas relaciones personales.

29. ¿Se siente motivado a realizar su trabajo?

Tabla 29. Motivación hacia el trabajo

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	100,0%
No	0	0,0%
Total	11	100,0%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 29. Motivación hacia el trabajo



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

La totalidad del personal se muestra motivado a realizar su trabajo, cabe aclarar que cada uno de ellos tiene su propia fuente de motivación. Sin embargo no existe motivación externa por parte de la institución que contribuya a complementar la satisfacción del personal.

30. ¿Qué le motiva a realizar su trabajo?

Tabla 30. Fuentes de Motivación

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Interés en su trabajo	7	63,6%
Recompensas económicas	2	18,2%
Desarrollo personal	2	18,2%
Reconocimiento Social	0	0,0%
Total	11	100,0%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de SanGabriel”.2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 30. Fuentes de Motivación



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de SanGabriel”.2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

El interés en el trabajo constituye uno de los motivos que principalmente incita al personal a ejecutar su trabajo, pocos son los casos que manifiestan las recompensas económicas como su eje de motivación al igual que el desarrollo personal; por lo que se puede decir que nadie busca el reconocimiento social por la labor que realiza, en todo caso no existe este tipo de reconocimientos en la institución.

31. ¿Conoce claramente las funciones y responsabilidades inherentes al cargo?

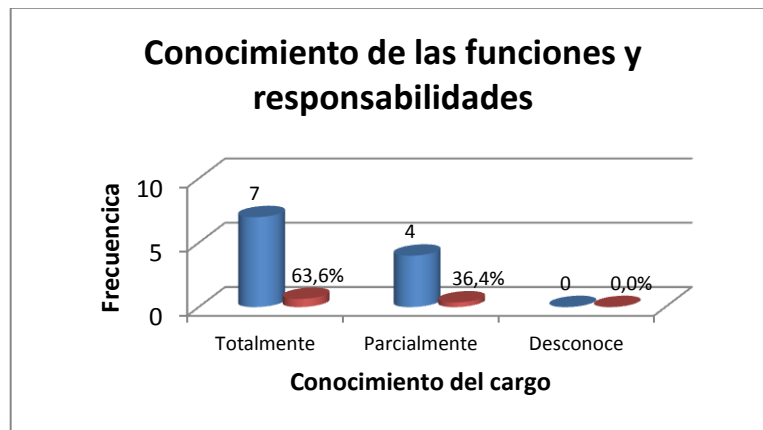
Tabla 31. Conocimiento del cargo

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	7	63,6%
Parcialmente	4	36,4%
Desconoce	0	0,0%
Total	11	100,0%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 31. Conocimiento del Cargo



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

La mayoría del personal concuerda que conoce sus funciones y responsabilidades, también existen quienes indican que sus funciones no están claramente definidas debido a que se asignan funciones adicionales que no les competen y no se les ha entregado un manual de funciones que detalle sus funciones y responsabilidades; únicamente se rigen con el reglamento interno de la institución.

32. ¿Considera importante el cuidado de su presentación personal?

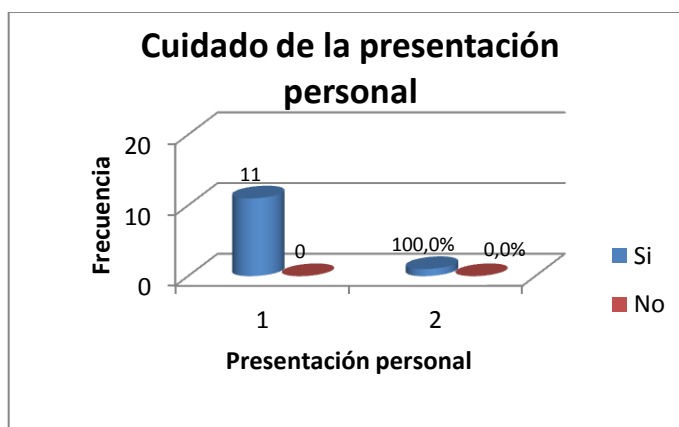
Tabla 32. Importancia del cuidado personal

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	100,0%
No	0	0,0%
Total	11	100,0%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de SanGabriel”.2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 32. Importancia del cuidado personal



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de SanGabriel”.2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

El cuidado de la presentación personal es un factor que se considera importante, por lo cual los servidores de esta institución se esmeran por mantener una buena presentación.

33. ¿Ha sido tomado en cuenta por parte de los directivos por capacidad para analizar problemas?

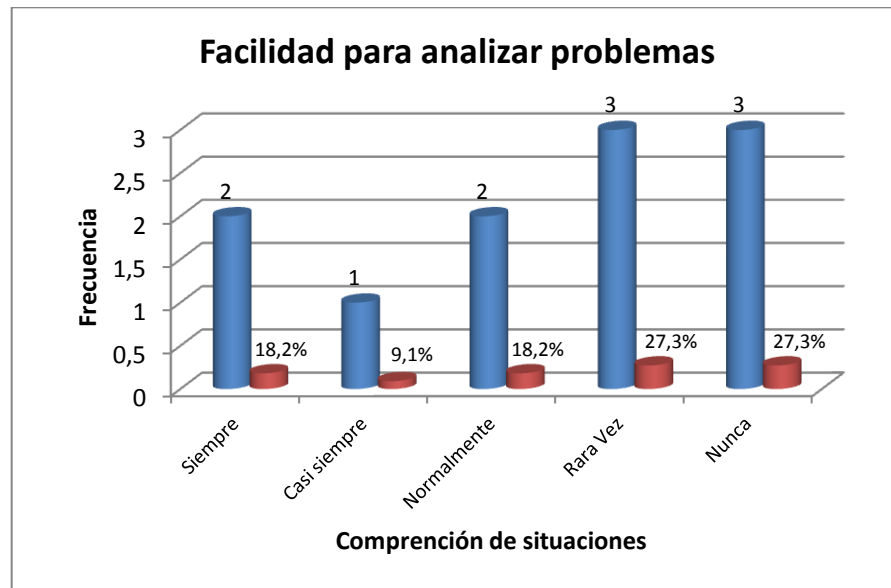
Tabla 33. Capacidad de análisis de problemas

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	18,2%
Casi siempre	1	9,1%
Normalmente	2	18,2%
Rara Vez	3	27,3%
Nunca	3	27,3%
Total	11	100,0%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 33. Capacidad de análisis de problemas



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

La facilidad para analizar situaciones es un aspecto que no muchos poseen desarrollado, por lo cual son pocas las personas que son tomadas en cuenta por su habilidad. Eventualmente se solicita la participación del resto de personas.

34. ¿Cuál es su perspectiva frente al aprendizaje continuo?

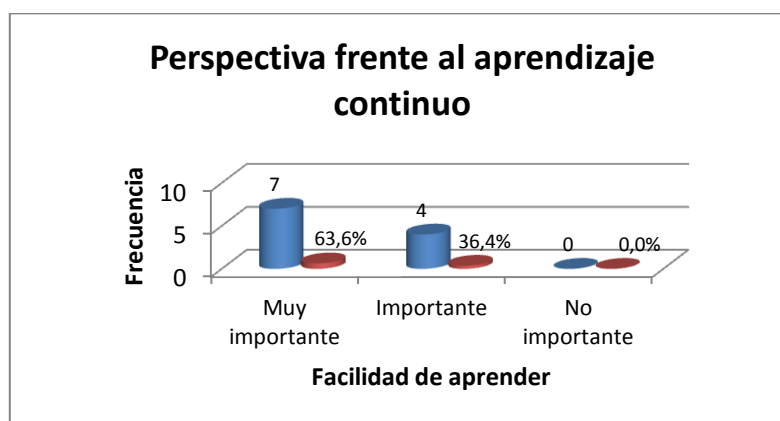
Tabla 34. Perspectiva frente al aprendizaje continuo

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	7	63,6%
Importante	4	36,4%
No importante	0	0,0%
Total	11	100,0%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Gráfico 34. Predisposición para el aprendizaje continuo



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de SanGabriel".2012

Elaborado por: Amanda García

Análisis

El aprendizaje continuo permite la adaptación a los cambios del entorno por lo que la mayoría de las personas creen es necesario para el permanecimiento en el ámbito laboral y desarrollo profesional

3.6.2. Interpretación de datos.

3.6.2.1. De la Encuesta

Tomando en cuenta cada uno de los indicadores se puede decir que si bien se desarrollan las actividades asignadas al cargo, se presentan situaciones que requieren de atención e intervención para su mejoramiento.

En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección se refiere se puede decir que no se han diseñado instrumentos que permitan realizarlos de manera eficiente y consecuentemente provea a los mejores talentos a la institución. Por otra parte la inducción del personal es un proceso al cual no se la dado la debida importancia, para desde un inicio orientar las esfuerzos del personal hacia el cumplimiento de la misión y visión institucionales.

La capacitación facilitada por la institución no ha sido planificada de la manera adecuada para que todo el personal se pueda favorecer de ella y contribuir al mejor desempeño del personal en sus actividades frecuentes, lo cual significa un limitante para el buen aprovechamiento del talento humano con el que dispone la institución y por otra parte ocasiona inconformidad en el personal.

Para evaluar el desempeño del personal no se toma en cuenta el criterio de los clientes internos y externos por lo que se puede decir que no existe una evaluación integral acerca del desempeño de los servidores de esta institución. El entorno no favorece al desarrollo y fomento del trabajo en equipo, a pesar de que existen personas quienes participan de ellos y están consientes de los beneficios de integrar equipos de trabajo existen quienes se presentan renuentes hacia esta iniciativa, por lo que hay que trabajar para que estas personas puedan integrarse de mejor manera.

Los conocimientos que poseen la mayoría de las personas han permitido que puedan desarrollar sus funciones de manera acertada, ágil y bajo una secuencia lógica que se concluye en la presentación de su trabajo en los tiempos establecidos y de manera oportuna.

La entrega de los insumos no es lo suficiente oportuna en algunos casos e interviene de manera negativa en el cumplimiento de las tareas asignadas a cada persona dificultando así su desarrollo.

En su mayoría el personal necesita de estímulos que les motive a realizar su trabajo o por lo menos se reconozca su esfuerzo, dedicación y les estimule a buscar alternativas de mejora.

3.6.2.2. De la Entrevista

La entrevista fue ejecutada con la participación del rector, vicerrectora de la institución y la persona encargada de talento humano, quien desarrolla actividades de secretaria general. Como resultados de la entrevista se pudo comprobar la inexistencia del departamento de recursos humanos en la institución, lo que implica que las actividades que se ejecutan en relación al talento humano son acciones aisladas que no cuentan con instrumentos técnicos que les permita realizarlas y alcanzar excelentes resultados.

Dentro de lo concerniente al reclutamiento y selección de personal se puede adelantar que estos procesos no son realizados de manera técnica en vista de que no cuentan con manuales de análisis y descripción de puestos institucionales, instrumentos para la evaluación de los postulantes, únicamente se toman como referencia los manuales genéricos de puestos del Ministerio de relaciones laborales para definir el perfil necesario que debe cumplir la persona para que se desempeñe en un puesto.

El desarrollo de recursos humanos es un factor que no ha recibido el tratamiento adecuado, siendo así la institución no tiene diseñado un plan de capacitación acorde a las necesidades del personal; lo que implica que existen contenidos que son de importancia y no se los ha proporcionado al personal para su fortalecimiento.

Por otra parte la evaluación del desempeño se ejecuta en la institución como un requerimiento, más no como una herramienta que permita identificar falencias;

lo que ocasiona que no se realicen actividades que contribuyan a disminuir las brechas existentes en cuanto al desempeño y la formación del personal.

3.6.2.3. De la Observación

Esta técnica fue utilizada con la finalidad de corroborar la información obtenida durante la encuesta y entrevista realizadas al personal, para esto se diseñó un ficha en la cual se solicita documentos que permitan comprobar la existencia de instrumentos técnicos utilizados durante los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño, habiendo entonces obtenido los resultados siguientes:

La institución no posee manuales análisis y descripción de puestos, el reclutamiento se hace externamente con la utilización de anuncios en el diario específicamente en el Diario del Norte, no poseen pruebas para la evaluación de conocimientos, test Psicológicos o test psicométricos, no existe en archivo actas en las cuales se decida someter una vacante a concursos de meritos y oposición. Para el proceso de inducción no se cuenta con manuales de inducción que faciliten la integración de la persona a su trabajo, no existe un plan de capacitación institucional, en cuanto a las capacitaciones externas existen los certificados emitidos a los participantes, para la evaluación del desempeño se utiliza el instrumento Eval-01 del Ministerio de Relaciones laborales.

3.6.3. Validación de la idea a defender.

Una vez analizada la información obtenida se puede decir que es posible mejorar el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios de la institución por que se ha identificado aspectos sobre los cuales hay que trabajar; entre ellos se encuentra el deficiente proceso de selección del personal, la inexistencia de una planeación de capacitaciones que permita al personal actualizar sus conocimientos, habilidades y actitudes; sobre todo en esta última se evidencia que requiere de especial atención ya que el ambiente donde se desenvuelven las actividades denota de un alto grado de

insatisfacción o de compromiso en el desarrollo de sus tareas por lo que hay que trabajar en la parte actitudinal de las personas. Adicionalmente con la evaluación del desempeño se puede obtener la información necesaria para diseñar el plan de capacitación acorde a las necesidades del personal para que sus resultados sean de trascendencia en el trabajo. Por lo tanto la idea a defender se acepta porque tiene impacto en desarrollo del personal e institucional.

Matriz de relación de variables

VARIABLES E ÍNDICES	Variable Independiente	
	Gestión del Recurso Humano por Competencias	
	Índice A Provisión de Recursos Humanos	Índice A Desarrollo de Recursos Humanos
Variable Dependiente Desempeño Laboral	<p>Relación entre variables: Contar con un modelo de gestión de recursos humanos por competencias implica que los procesos de reclutamiento, selección y capacitación proveerán a las personas con mayor potencial a la vez se garantiza que el desempeño del personal será óptimo.</p> <p>Relación entre variable dependiente e índice A: El desempeño del personal depende de un buen proceso de selección, es decir el contar con una persona que posea los conocimientos, habilidades y actitudes para el desarrollo de las actividades.</p> <p>Relación entre variable dependiente e índice B: La adquisición y actualización de conocimientos así como el desarrollo de actitudes positivas para el trabajo tienen influencia en el desempeño laboral de las personas.</p> <p>Relación entre variable independiente e índice C: La gestión de recursos humanos por competencias permite que se alcancen de forma más ágil los objetivos y metas trazados por las organizaciones</p>	

<p style="text-align: center;">Índice C Metas y Resultados</p>	<p>Relación entre variable independiente e índice D: El entorno y los estímulos son factores que intervienen en la manera de actuar de las personas, por lo que es conveniente que se analicen en los diferentes procesos de la gestión de recursos humanos por competencias, de modo que se cuente con personal.</p> <p>Relación entre variable independiente e índice E: La gestión de recursos humanos por competencias analiza las habilidades que debe tener una persona para garantizar de esa forma que el desarrollo de sus actividades sea exitoso y su desempeño laboral eficiente.</p> <p>Relación entre Índice A y C: La provisión de recursos humanos a la institución tiene influencia en las metas y objetivos que se deseen alcanzar porque dependiendo de las competencias que la persona posea serán los resultados que se obtengan.</p> <p>Relación entre Índice A y D: Es importante durante la ejecución de los procesos que permiten proveer personas a la organización analizar los comportamientos que se requieren que una persona para un excelente desarrollo de sus funciones y responsabilidades.</p> <p>Relación entre Índice A y E: De igual forma al caso anterior es de relevancia que durante los procesos que conforman la provisión de personas se comparen las habilidades que requiere el puesto con las del postulante para garantizar un buen desempeño.</p>
<p style="text-align: center;">Índice D Comportamientos</p> <p style="text-align: center;">Índice E Habilidades</p>	<p>Relación entre Índice B y C: Al fomentar el desarrollo del personal se facilita con ello el alcance de metas y objetivos debido a la adquisición y fortalecimiento de conocimientos que contribuyen al desarrollo de actividades.</p> <p>Relación entre Índice B y D: La ejecución de actividades que conlleven a mejorar comportamientos en el personal tiene incidencia en el trabajo que desarrolla a diario el personal, ya que complementan o ayudan a como realizan su trabajo</p> <p>Relación entre Índice B y E: El desarrollo de habilidades permiten que las personas puedan adquirir y fortalecer habilidades que les facilitan realizar su trabajo de manera eficiente y oportuna.</p>

CAPITULO IV.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. CONCLUSIONES.

- No se han establecido parámetros para el ingreso de personal a la institución, que definan el perfil requerido y a la vez garanticen un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones; como lo manifiesta el 82% del personal encuestado y la persona encargada de talento humano.
- La gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial recurso humano con el que dispone; únicamente se realizan acciones asiladas para estos fines; durante la entrevista se verificó que no existe el departamento de recursos humanos con instrumentos técnicos
- El reclutamiento y selección de personal no se realiza de manera técnica con instrumentos que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes, y de esa manera seleccionar al mejor candidato. Siendo entonces la selección de personal discrecional, el 64% del personal participante así lo indica.
- No se han definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales que favorezcan a consolidar los conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades. Durante la encuesta y la revisión documental se verifica la ausencia de este plan.
- La evaluación del desempeño es vista como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo. El 82% del

personal indica que los clientes internos y externos no son participes de este proceso por lo que no se puede obtener una visión consolidada del desempeño de las personas.

4.2. RECOMENDACIONES.

- Es aconsejable que se diseñe un manual de análisis y descripción de puestos institucional en la cual se detallen las funciones y responsabilidades esenciales de cada puesto, además las competencias requeridas por el personal que ocupara el cargo.
- Se recomienda la aplicación de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias para dirigir y aprovechar las potencialidades de los servidores de esta institución.
- Se considera conveniente que se diseñe y aplique instrumentos en el proceso de selección de personal, de tal manera que la persona elegida posea las competencias indicadas que le permitan alcanzar el desempeño deseado en la ejecución de las funciones asignadas al puesto de trabajo.
- En cuanto al tema de capacitación y desarrollo se refiere, se aconseja realizarla tomando en cuenta el tipo de capacitación en el puesto de trabajo, lo cual permitirá potencializar conocimientos específicos que el servidor requiere, además que permite transmitir ciertos comportamientos que conducen a un mejor desempeño laboral.
- La evaluación del desempeño se la debe forma participativa de tal forma que se pueda obtener diferentes apreciaciones respecto del desempeño de una persona, para con esos resultados planificar capacitaciones en base a las necesidades detectadas.

CAPITULOV.

PROPUESTA.

5.1. TÍTULO.

Modelo de Gestión del Recurso Humano por competencias para el Personal Administrativo y de Servicios del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”.

5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

Sin duda alguna es de gran importancia el aporte que brindan las personas a la organización para la logro de sus objetivos; mediante sus conocimientos, capacidades, habilidades dinamizan y dan vida al resto de recursos para su optimización y funcionamiento, por lo que es conveniente desarrollar una serie de procesos que conlleven a maximizar sus potencialidades.

Después de analizar la información obtenida mediante las diferentes técnicas de investigación, se pudo determinar que existen falencias y conflictos que se deben tratar en el personal administrativo y de servicios; por lo resulta conveniente desarrollar un modelo de Gestión del Recurso Humano por competencias que contribuya a que estas personas puedan alcanzar un mejor desempeño, con el establecimiento de competencias laborales propias a su puesto de trabajo, siendo necesario realizar una análisis funcional de cada puesto para llegar a definir las competencias idóneas y necesarias para cada puesto de trabajo, así como también las competencias universales, las cuales deben ser adoptadas por todos los servidores.

El proceso de reclutamiento y selección no está técnicamente diseñado, tampoco se cuenta con una descripción de puestos que facilite estos procesos por lo que se plantea su desarrollo; cuyo final objetivo es lograr que los puestos se encuentren cubiertos por la persona más idónea.

Un aspecto importante que no se ha tomado en cuenta es la capacitación y desarrollo del personal administrativo y de servicios, que sea proveniente de un

plan de capacitación diseñado acorde a las necesidades funcionales de cada cargo, por lo que se estima conveniente realizar un plan de capacitación para los servidores de esta institución.

Por otra parte resulta conveniente diseñar el proceso de evaluación del desempeño para monitorear el desarrollo del personal y con esta información plantear alternativas para la adquisición y fortalecimiento de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes.

5.3. JUSTIFICACIÓN.

El modelo de Gestión por competencias permite un mejor desenvolvimiento del personal, donde cada uno puede desempeñar su rol de manera acertada y oportuna contribuyendo de esa forma al logro de los objetivos institucionales.

La socialización de las competencias laborales permite que cada persona conozca la importancia de su trabajo y forma en que contribuye al logro de los objetivos. Adicionalmente se puede establecer indicadores que permitirán identificar los problemas que limitan a que se pueda lograr los resultados esperados por la administración, en donde se tomara especial atención.

La gestión del recurso humano por competencias promueve el desarrollo de las organizaciones así como también el desarrollo individual de las personas, generando un equilibrio entre lo laboral y lo personal, siendo así un nexo que permita alcanzar la productividad anhelada de la institución.

El diseño de un modelo de gestión por competencias permite dotar a la institución de una herramienta estratégica, que facilita y a la vez direcciona los diferentes procesos de la gestión del recursos humano para aprovechar al máximo el potencial de las personas quienes desempeñan funciones en esta institución.

Con el establecimiento de los perfiles por competencias se puede efectuar el proceso de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y la evaluación basado en las competencias necesarias.

5.4. OBJETIVOS.

Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias que permita evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”.

Objetivos Específicos

- Diseño del proceso de análisis y descripción de puestos basado en competencias
- Diseño de una guía para elaborar el manual de funciones por competencias para la Institución
- Diseño de una guía para elaborar el manual de procedimientos
- Diseño del proceso de reclutamiento, selección e inducción por competencias
- Diseño el proceso evaluación del desempeño por competencias.
- Diseño del proceso capacitación para el personal administrativo y de servicios por competencias

5.5. FUNDAMENTACIÓN.

En vista de que la administración de recursos humanos está orientada a planificar, organizar, dirigir y controlar técnicas que permitan un adecuado desempeño de las personas en las organizaciones; se ha considerado pertinente el diseño de instrumentos que permitan la posterior aplicación de un modelo de gestión del talento humano por competencias que contribuya a mejorar el desempeño laboral.

Para este fin se ha considerado el diseño de los procesos de análisis de puestos, reclutamiento y selección, formación y capacitación y evaluación del desempeño; a razón de que son los subsistemas en los cuales se puede implementar y controlar las competencias laborales.

Cabe destacar que para el levantamiento de información para el análisis y descripción de puesto se plantea la utilización de la metodología modelando perfiles por competencias; se sugiere la aplicación de esta metodología por su facilidad y rapidez.

Se ha realizado el diseño de manuales de funciones y procedimientos con el fin de otorgar herramientas útiles al personal que contribuyan a encaminar sus esfuerzos hacia un nivel de desempeño deseado.

El proceso de reclutamiento y selección ha sido diseñado en apego a las exigencias de la norma técnica de reclutamiento y selección de personal; a la vez que se implementa el enfoque en competencias, debiendo hacer énfasis siempre en las competencias detalladas en el análisis y descripción de puestos para determinar el perfil que deberán poseer los aspirantes a ocupar una vacante.

Se incluye también un manual de inducción el mismo que permite prover información útil y necesaria para la incorporación de nuevas personas a la organización; en este se incluye el manual de funciones que contiene sus funciones y responsabilidades así como las competencias a desarrollar.

La evaluación del desempeño es otro componente de la gestión por competencias, que implica adoptar métodos que permitan realizar una evaluación integral del persona, por lo que se ha adoptado la evaluación de 180°, donde se debe contar con la participación de la persona evaluada, el jefe inmediato y el usuario del servicio.

La capacitación o desarrollo está orientada a establecer las necesidades de capacitación de forma participativa, para conocer de esa manera los temas que

requieren intervención y que los recursos utilizados surtan los mejores resultados en el desarrollo y fortalecimiento de conocimientos y comportamientos.

5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.

Después de determinarlas necesidades en el Instituto Pedagógico Ciudad de San Gabriel en lo que concierne a la Gestión del Recurso Humano, es importante señalar que se inició este proceso realizando el análisis de puestos, lo cual servirá de insumo para continuar con el desarrollo de los demás procesos del modelo de gestión del recurso humano basado en competencias.

5.6.1. Análisis Descripción de Puestos por Competencias

El análisis y descripción de puestos constituyen el punto de partida para cualquier sistema de recursos humanos.

Para el análisis de puestos se recomienda utilizar el formulario de análisis y descripción de puestos por competencias usado en la metodología Modelando Perfiles por Competencias, con el esquema que se muestra posteriormente; este método permite analizar los requerimientos que demanda el puesto para un correcto desempeño, se busca determinar las competencias y destrezas que permitan lograrlo; tiene además la ventaja de ser de fácil y rápida elaboración.

Diccionario de Competencias.- Para definir las competencias técnicas y universales de cada puesto se propone la utilización de los diccionarios se encuentran en el anexo 1 en este documento, los cuales han sido tomados del Ministerio de Relaciones Laborales como referencia; cabe señalar que las competencias descritas en este documento pueden ser modificadas; este procedimiento se lo puede realizar mediante la conformación de un panel de expertos el mismo que propondrá las competencias que considere adecuadas de acuerdo a un análisis, para luego ser sometidas a aprobación y su posterior aplicación en los puestos de trabajo.

Procedimiento para definir las competencias

- El paso inicial para proseguir con este proceso es organizar una reunión (panel de expertos) el personal administrativo y de servicios de la institución, con la finalidad de obtener información relativa a los puestos sujetos al análisis.
- Durante el panel de expertos se debe realizar el análisis del entorno, así como el análisis del rol del puesto de acuerdo a la actividad que realizan y su contribución al logro de los objetivos institucionales.
- Seguidamente se definen las competencias técnicas, las cuales deben permitir el cumplimiento eficiente de las actividades esenciales. De la misma manera se establecen las competencias universales.
- Realizar una revisión de las competencias seleccionadas para elegir las que más se adapten al puesto. Se recomienda elegir 5 competencias técnicas y tres o cuatro universales.

Instructivo para la aplicación del formulario de descripción de puestos

1. Datos de Identificación.

En los datos de identificación se solicita señalar la denominación del cargo, código, departamento, área, número de ocupantes, ciudad, cargo supervisor directo, reportes directos, fecha de elaboración y fecha de actualización.

2. Misión del Puesto.

La misión del puesto constituye la razón de ser del mismo, en ella se definen las acciones necesarias para lograr que la contribución del puesto al resto de la organización sea efectiva.

3. Actividades Generales del Puesto.

Para valorar cada una de las actividades del puesto se requiere de la aplicación de las siguientes escalas, lo cual permite la determinación de las actividades esenciales:

F = Frecuencia de ejecución

CE = Consecuencia de los errores o no aplicación

C = Complejidad o grado de dificultad al ejecutar de la actividad

Factores / Descripción	Pregunta para aplicar esta escala
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Frecuencia de ejecución</i>: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad. 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Consecuencia de los errores o no aplicación</i>: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño. 	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad</i>: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad. 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Adicionalmente es necesario que se proceda a establecer grados a estos factores, para continuar con el análisis, para lo cual se debe considerar los siguientes aspectos:

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Posterior a la valoración de cada actividad se debe proceder a aplicar la siguiente fórmula, con la cual se busca determinar las actividades esenciales del puesto.

FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER LAS ESENCIALES

Total = frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada x Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)

Las actividades esenciales son aquellas que obtuvieron mayor puntuación, generalmente de cuatro a cinco de ellas. Son aquellas que tiene mayor impacto en la organización.

4. Actividades Esenciales del Puesto.

El siguiente paso consiste en transcribir las actividades esenciales del puesto, sobre las cuales se enfoca el resto del análisis.

Donde:

F = frecuencia

CE = consecuencias de los errores

CM = complejidad

Total = importancia de la actividad / 30 puntos.

5. Interfaz

Relaciones Internas: Son las relaciones funcionales del puesto con otros puestos, departamentos o procesos al interior de la organización

Relaciones Externas: Describe aquellas relaciones con instituciones, organizaciones, usuarios externos.

6. Conocimientos Informativos Requeridos.

Los conocimientos informativos hacen referencia a aquellos conocimientos que se adquieren al escuchar o leer material informativo, por ejemplo: horarios de la empresa, políticas de la organización, nombres de las personas que laboran en el lugar de trabajo, etc.

Para determinar los conocimientos informativos necesarios para el desempeño del cargo se hará uso de la siguiente matriz, en la que detallan ciertos conocimientos informativos con su respectiva descripción, cuya finalidad es facilitar el proceso de selección de los mismos.

Considerando las actividades esenciales de la posición:

- Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un (✓).
- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna “especifique”. En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.

Guía para determinar conocimientos informativos

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	√	Orden de Prioridad	Especifique
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.			
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.			
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.			
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.			
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.			
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			
9. Otros grupos	Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.			
11. Otros conocimientos informativos.				

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET.

Para el establecimiento de las destrezas generales, es necesario tomar en cuenta que la interacción en la ejecución de actividades puede realizarse con personas, cosas o datos por lo que se hace necesario el uso del catálogo de competencias técnicas elaborado por el Ministerio de Relaciones laborales, el cual ha sido clasificado dependiendo con quien o con que se establece la interacción.

En la siguiente matriz se transcribirá las actividades esenciales, luego se debe identificar con quien se establece la interacción de tal manera que se facilite seleccionar la destreza ideal para el cumplimiento de las actividades esenciales.

P – personas, C – cosas, D – datos.

Actividades esenciales	PCD

Una vez que se ha hecho esta clasificación, se selecciona del catálogo de competencias la más conveniente para cada actividad; y de esta forma habremos cumplido con este ítem en el análisis de puestos.

8. Destrezas Específicas Requeridas.

Las destrezas específicas hacen referencia a aquellos comportamientos que se han adquirido mediante conocimientos y la práctica frecuente.

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																								
1. Ofimática																										
2. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)		Idioma: <table style="margin-left: 100px;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <hr/> Idioma: <table style="margin-left: 100px;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		Alto	Medio	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Alto	Medio	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alto	Medio																								
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
	Alto	Medio																								
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
3. Operar equipos de oficina:																										
4. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas:																										
5. Otras destrezas específicas:																										

9. Educación Formal Requerida.

Son los conocimientos adquiridos mediante la instrucción básica, académica, profesional o especializada, que son necesarios para el cumplimiento de las funciones inherentes al puesto.

10. Experiencia Laboral Requerida.

Se debe indicar los años de experiencia que se estima necesario para el desempeño en el puesto; no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto.

11. Requerimientos de Selección y Capacitación.

El propósito de esta sección es identificar los conocimientos que deben ser evaluados en el proceso de selección y aquellos que deben desarrollarse al ingresar a la organización.

Para esto se deben listar los conocimientos académicos, conocimientos informativos, destrezas generales y destrezas técnicas para su respectiva clasificación.

12. Establecimiento de Indicadores de Gestión.

Los indicadores de gestión permiten establecer parámetros que facilitan medir los resultados esperados de una actividad y determinar el cumplimiento en su totalidad o parcialmente. Las categorías de indicadores que se pueden utilizar son: Tiempo, calidad, cantidad, satisfacción.

Formulario 1. Descripción funcional y perfil por competencias FDF-001

	Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”
	Formulario para la Descripción funcional y perfil por Competencias

1. Datos de Identificación.

Denominación del cargo: Auxiliar de Secretaría	
Departamento: Administrativo	Área: Administrativa
Número de ocupantes: 1	Ciudad : San Gabriel
Cargo Supervisor Directo: Rector	Reportes Directos: Rector, Consejo Directivo
Fecha elaboración: 25/01/2013	Fecha de Actualización:

2. Misión del Puesto.

Realiza tareas de apoyo logístico y administrativo aplicando técnicas secretariales que contribuya al logro de los objetivos institucionales.

3. Actividades Generales del Puesto.

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
	F	CE	CM	Total
1. Recpta, registra, direcciona la correspondencia enviada y recibida	5	4	4	21
2. Elabora hojas de indicadores de matriculas de los estudiantes de los diferentes niveles	3	5	4	23
3. Elabora hojas de calificaciones globales, de nivel, certificaciones, promociones y libro de calificaciones	5	5	4	25
4. Elabora estadísticas de los estudiantes e institucionales	4	4	3	16
5. Inscripción y recepción de documentación de los postulantes	3	5	4	23
6. Diseño y redacción de documentación interna	5	4	3	17
7. Atención de la central telefónica	5	4	4	21
8. Apoyo en los diferentes procesos estudiantiles (Gobierno estudiantil, mejores egresados, pasantías)	4	4	3	16
9. Atención al usuario interno y externo, brindando información clara y oportuna	5	5	4	25
10. Custodia los documentos y archivos a su cargo				

4. Actividades Esenciales del Puesto.

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
	F	CE	CM	Total
1. Recapta, registra, direcciona la correspondencia enviada y recibida	5	4	4	21
2. Elabora hojas de indicadores de matriculas de los estudiantes de los diferentes niveles	3	5	4	23
3. Elabora hojas de calificaciones globales, de nivel, certificaciones, promociones y libro de calificaciones	5	5	4	25
4. Inscripción y recepción de documentación de los postulantes	3	5	4	23
5. Atención al usuario interno y externo, brindando información clara y oportuna	5	5	4	25

Donde:

F = frecuencia

CE = consecuencias de los errores

CM = complejidad

Total = importancia de la actividad / 30 puntos.

FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER LAS ESENCIALES

Total = frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada x Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)

5. Relaciones Internas y Externas

Interfaz	
Interna:	
Con:	Motivo:
Rector	Trabajo directo, recibir disposiciones
Colecturía	Requerimientos de información y correspondencia
Contabilidad	Requerimientos de información y correspondencia
Estudiantes	Requerimientos de información y solicitudes
Externa:	
Con:	Motivo:
Usuarios externos	Información acerca de la institución
Ex alumnos	Requerimientos
SENESCYT	Envío de información
Instituciones Educativas	Recepción y entrega de documentos

6. Conocimientos Informativos Requeridos.

Conocimientos Informativos	Descripción
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.
Clientes	Conocimiento de los usuarios de la institución.

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET.

Destrezas Generales	Definición
Redacción y ortografía	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Recopilación de información	Identifica información fundamental para el desarrollo de sus actividades
Técnicas de archivo	Mantener la información organizada para su correcta administración
Previsión	Prepara información o documentos que se pueden necesitar a corto plazo.

8. Destrezas Específicas Requeridas.

Destrezas Específicas	Detalle
Conocimiento de paquetes informáticos	Manejo de Word, Excel, PowerPoint , internet y páginasWeb.
Técnicas de redacción	Ortografía, redacción y taquigrafía

9. Educación Formal Requerida.

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej. administración, economía, etc.).
Título de tercer nivel	4 años / Licenciada	Secretariado Ejecutivo Bilingüe, Administración de Servicios

10. Experiencia Laboral Requerida.

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	De 2 a 3 años en cargos similares
Especificidad de la experiencia	Conocimiento y aplicación de técnicas secretariales y archivología

11. Requerimientos de Selección y Capacitación.

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimiento de paquetes informáticos	X	X
Técnicas de redacción	X	
Redacción y ortografía	X	
Orientación de servicio	X	X
Recopilación de información		X
Técnicas de archivo	X	
Previsión	X	
Naturaleza del área / departamento.		X
Personas y otras áreas		X
Leyes y regulaciones	X	X
Clientes		X

12. Establecimiento de Indicadores de Gestión.

Actividades Esenciales	Clientes	Indicadores
1. Recopila, registra, direcciona la correspondencia enviada y recibida	Interno- Externo	Número de documentos realizados Ausencia de errores en los mismos
2. Elabora hojas de indicadores de matrículas de los estudiantes de los diferentes niveles	Interno- Externo	Número de documentos realizados en un periodo de tiempo.
3. Elabora hojas de calificaciones globales, de nivel, certificaciones, promociones y libro de calificaciones	Interno- Externo	Número de documentos realizados en un periodo de tiempo.
4. Inscripción y recepción de documentación de los postulantes	Externo	Número de documentos realizados en un periodo de tiempo. Ausencia de errores en los mismos
5. Atención al usuario interno y externo, brindando información clara y oportuna	Externo	Grado de satisfacción por la atención recibida.

Fuente: Metodología Modelando Perfiles por Competencias

Adaptación: Amanda García

Descripción y Perfil de Puestos por Competencias

Formulario 2. Descripción y perfil por Competencias FDP-002

	Puesto:	Rector
	Depende de:	Consejo Directivo
	Nivel funcional:	Directivo
Misión del puesto		Dirigir y coordinar las actividades académico administrativas del Instituto para el cumplimiento de planes y proyectos de conformidad a las normas y reglamentos vigentes.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • Representa al plantel judicial y extra judicialmente • Impulsa la investigación educativa, como eje estratégico institucional, motivando y facilitando la participación de los docentes y estudiantes. • Supervisa el cumplimiento de las normas, políticas y reglamentos internos. • Controlar la ejecución de la Planificación Estratégica • Orientar el trabajo de la comisión especial encargada de elaborar la distribución de trabajo y el horario general del personal que labora en la Institución, para su posterior aprobación. 		
ANÁLISIS DEL PUESTO		
Requisitos intelectuales:	<ul style="list-style-type: none"> • Formación Académica: Título de cuarto nivel. Magister en Gestión Educativa o afines • Experiencia: de 3 años en docencia o investigación, Gestión Educativa Universitaria, experiencia equivalente en gestión • Aptitudes adicionales: Buena presentación, amabilidad, reconocimiento de problemas, razonamiento inductivo e inductivo. 	
Requisitos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • No requiere esfuerzo físico, se requiere esfuerzo mental, visual y auditivo 	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo requiere de alta responsabilidad en la toma de decisiones. • Si ejerce supervisión. • Se responsabiliza por el bienestar de las personas y el buen uso de los bienes. 	
Condiciones de Trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo: Riesgo laboral 	

INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO "CIUDAD DE SAN GABRIEL"



Guía para la Elaboración del Manual de Funciones

2012

CONTENIDO

1. Introducción
2. Objetivo de la Guía
3. El Manual de Funciones
4. Metodología para el diseño del manual de funciones
5. Elementos que integran el Manual de Funciones
 - 5.1. De Identificación
 - 5.2. De Contenido

1. Introducción

La Gestión de Recursos Humanos se constituye en un todo integrado por una serie de políticas, normas y procedimientos encaminados a dirigir los diferentes procesos, cuyo principal objetivo es determinar las potencialidades de las personas y su apoyo hacia el logro de objetivos y metas institucionales. Por tal razón se estima conveniente el diseño de manuales de funciones ya que consideran una herramienta que permite orientar de mejor manera el esfuerzo de las personas y se ve reflejado en su desempeño.

Parte esencial en el desarrollo del manual de funciones es el análisis de puestos ya que provee la información necesaria y relevante de cada puesto de trabajo, lo que permite clarificar el rol de cada persona en el puesto. La descripción de puestos contiene especificados los conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer la persona quien ocupa el puesto y que le permitirán su desempeño en el ámbito laboral.

Con el afán de proveer un instrumento claro y preciso que dirija y facilite el trabajo del personal que labora en esta institución, se diseña la presente guía para la elaboración del manual de funciones en la cual se detalla el contenido y la metodología utilizada que permita detallar las funciones y responsabilidades

que cada uno de los cargos; de tal manera que no exista controversia e incertidumbre a la hora de ejecutar su trabajo.

Por otra parte es importante dotar del manual de funciones al personal de la institución para instruirlos acerca de su labor, incrementando con ello su desempeño y productividad; siendo entonces el manual de funciones un instrumento de consulta permanente para el personal de la institución.

2. Objetivo de la Guía

Establecer los lineamientos para el desarrollo de los manuales de funciones para el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”

3. El Manual de Funciones

3.1. Definición

El manual de funciones es considerado como un instrumento de administración de personal; comprende información relevante del puesto, esto es las funciones y responsabilidades, describe por escrito lo que la organización espera de la persona en el ejercicio del cargo.

3.2. Objetivo

Dirige y orienta el trabajo que se debe realizar en las diferentes dependencias organizativas.

3.3. Base Legal

La elaboración de la presente guía se sustenta en la normativa vigente, a saber:

La Ley Orgánica del Servicio Público, en Art. 52, literal b establece que las unidades administrativas de Talento humano deberán elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.

4. Metodología para el diseño de manuales de funciones

Para el levantamiento de la información respecto a cada puesto de trabajo, sus funciones y responsabilidades es necesaria la aplicación de ciertas técnicas como la entrevista, encuesta, observación entre los más utilizados.

5. Elementos que integran el manual de funciones

Los elementos que constituyen el manual de funciones se definen de la siguiente manera:

5.1. De Identificación: Los datos de identificación dan a conocer información referente a la organización.

- Logotipo de la institución
- Nombre de la Institución
- Nombre del documento

5.2. De Contenido: Corresponde toda aquella información referente al contenido y estructura del manual de funciones.

Introducción: Presenta una breve entrada sobre el panorama de los manuales de funciones su uso y beneficios para la organización.

Objetivo del manual: Describe los logros que se desean alcanzar con el diseño e implementación del manual de funciones.

Normativa aplicable: Hace referencia a las leyes normas, reglamentos, decretos entre otros documentos legales sobre los cuales se sustenta la elaboración de los manuales de funciones; su orden de aparición debe ser jerárquico.

Alcance: En este apartado debe constar el ámbito de aplicación de los manuales de funciones, es decir quienes se beneficiaran de manera directa.

Normas para su uso y Mantenimiento: Se establecen las directrices que permitirán dar un adecuado uso y mantenimiento a los manuales de funciones de manera sean prácticos y útiles a los usuarios.

Contenido del Manual

Identificación del Puesto: Es la denominación que recibe el puesto dentro de la organización.

Código: Corresponde a la identificación asignada a cada puesto, como resultado de la clasificación de puestos.

Dependencia: Se la establece de acuerdo a la estructura organizacional

Nivel funcional: Es el ordenamiento para los diferentes cargos, tomando como base los niveles jerárquicos.

Jefe inmediato: Establece la persona responsable de la dependencia a quien el trabajador está subordinado.

Misión del Puesto: Resume la razón de ser del puesto dentro de la institución


Actividades Esenciales: Son aquellas actividades sobre las cuales se fundamenta el puesto y deberán ser desarrolladas por la persona quien lo ocupa.

Interfaz: Hace referencia aquellos puestos u organizaciones con quienes se relaciona la persona que ocupa el puesto en el ejercicio de sus actividades, ya sea interna o externamente; se establece además el motivo por el cual se vinculan.

Perfil del Puesto: Se refiere a la formación académica, experiencia laboral requerida y competencias necesarias para el ejercicio del cargo.

- **Formación Académica:** Define el nivel de escolaridad y la especialidad requerida para desempeñar el cargo.
- **Experiencia Laboral:** Corresponde el tiempo laborado que acredite poseer experticia en la ejecución de actividades específicas.

- Competencias: Son aquellos requerimientos necesarios para el desempeño eficaz de la persona en el puesto; sean estas competencias técnicas o de gestión.
- Responsabilidades: Tiene relación con aquellos actos en los cuales la persona responsable del puesto, debe asumir en cuanto al tratamiento de información confidencial, el uso de materiales y equipos, especies valoradas, dinero, entre otros.
- Observaciones: Se puede anotar sugerencias en cuanto a su fecha de actualización o revisión.
- Fecha de elaboración: Fecha en la cual se desarrollo en manual.


	INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO "CIUDAD DE SAN GABRIEL"		
	Manual de Funciones por Competencias		
Nombre del puesto:		Código:	
Dependencia:		Nivel Funcional:	
Jefe Inmediato:			
Misión del puesto:			
Actividades esenciales (de la más importante a la menos importante):			
COMPETENCIAS DEL PUESTO			
Conocimientos	Capacidades	Destrezas	Procesos
INTERFAZ			
Interna			
Persona/Dependencia		Motivo / finalidad	
Externa			
Persona / dependencia		Motivo / finalidad	

INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO "CIUDAD DE SAN GABRIEL"



Guía para la Elaboración de Manual de Procedimientos

2012

	Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel"	Fecha de emisión:
	Guía para la elaboración de Manuales de Procedimientos	Página:

1. Introducción
2. Objetivo de la Guía
3. El manual de procedimientos
4. Metodología para el análisis y diseño de procedimientos
5. Criterios para determinar los procedimientos
6. Elementos que integran el manual

1. Introducción

Los manuales de procedimientos constituyen una herramienta que contribuye a la ejecución de las actividades de manera fácil y ordenada, ya que contienen los puestos o unidades administrativas que participan en un proceso así como la información necesaria para el desarrollo de las actividades al interior de la organización.

Como resultado del proceso de análisis y descripción de puestos se propone el diseño de un manual de procedimientos que complemente al manual de funciones para cada puesto de trabajo.

Esta Guía contiene información relevante que orienta al personal responsable del diseño del manual de procedimientos, en primera instancia se dispone de aspectos necesarios para el desarrollo de este trabajo y por otra parte se encuentra detallado en contenido y estructura del manual de procedimientos.

2. Objetivo de la Guía

Proporcionar las herramientas necesarias al Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”, para que pueda diseñar un manual de procedimientos, bajo criterios uniformes y una correcta identificación, definición y diseño de los mismos.

3. El Manual de Procedimientos

3.1. Definición

Los manuales de procedimientos son de fundamental importancia dentro de las organizaciones, estos proporcionan información secuencial y cronológica, relevante para el desarrollo de funciones en lo concerniente a tareas y requerimientos, así como los actores involucrados en su ejecución.

3.2. Objetivo

Establecerla secuencia operativa de los diferentes puestos, departamentos y comisiones

3.3. Utilidad del manual

- Contribuye a la coordinación de las actividades y evita su duplicidad.
- Incrementa la eficiencia de las personas, ofreciéndoles una guía para su trabajo.
- Permite uniformar y controlar el trabajo.
- Favorece al aprovechamiento de los recursos de la organización
- Apoya las actividades de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Sirven de apoyo en el proceso de inducción a personal nuevo.
- Permite realizar el análisis o revisión de procedimientos de un sistema

3.4. Lineamientos para la elaboración del manual

Se debe desarrollar los procedimientos en forma lógica, guardando congruencia con aquellas actividades señaladas en el manual de funciones.

Los procedimientos deben reflejar la realidad operativa de cada uno de ellos y los elementos que lo integran.

Se debe describir los canales de comunicación, mecanismos y medios necesarios para el trámite respectivo.

El diseño del manual debe contar con la asesoría y apoyo de los representantes de cada puesto, departamento o comisión.

El manual debe ser sometido a revisión para su posterior aprobación; luego de la cual se debe realizar la difusión correspondiente entre todos quienes conforman la organización.

La actualización es un trabajo que debe darse en concordancia los cambios que se presenten en la organización.

4. Metodología para el análisis y diseño de procedimientos

4.1. Identificación de los Procedimientos

Para este proceso las actividades esenciales determinadas en el análisis de puestos serán aquellas ha tomarse como los procesos, sobre los cuales se diseñará el manual de procedimientos

5. Criterios para determinar los Procedimientos

5.1. Determinación de los procedimientos

- Los procedimientos de cada puesto deben provenir del manual de funciones.
- Para considerarse como procedimiento este debe contar con al menos cuatro actividades.
- El procedimiento debe reflejar la secuencia de las actividades a desarrollar

5.2. Descripción de las actividades

Para describir un procedimiento se debe redactarlo utilizando un lenguaje claro y sencillo.

La numeración de las actividades se la debe realizar en forma consecutiva.

La descripción de la actividad se la debe hacer con un verbo en tiempo presente.

6. Elementos que integran el Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos contiene elementos de identificación y elementos de contenido.


6.1. De Identificación

Los datos de identificación dan a conocer datos informativos relacionados a la organización. Por ejemplo:

- a) Logotipo de la organización
- b) Nombre de la organización
- c) Nombre del Documento

6.2. De Contenido

Las siguientes hojas del manual deberán contener en la parte superior el siguiente cuadro:

	Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel"	Fecha de Emisión:
	Manual de Procedimientos	Página:

Introducción

Contiene una explicación clara y sencilla del contenido del manual su finalidad y beneficiarios, se debe hacer énfasis en la importancia del manual

y su incidencia dentro de la organización, adicionalmente se recoge información del resto del manual.

Objetivo del Manual

Establece el propósito que se desea alcanzar en la organización con el diseño del manual de procedimientos.

Normativa Aplicable

En esta sección se deben señalar los ordenamientos jurídicos que regulan a la organización y sobre los cuales se sustenta el diseño de estos instrumentos; estas normativas deben ser ordenadas jerárquicamente de la siguiente manera:

Constitución

Leyes

Reglamentos

Normas

Ordenanzas

Acuerdos

Resoluciones

El orden de aparición será cronológico, indicando la fecha de publicación y el número de registro oficial.

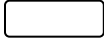
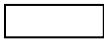
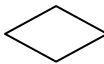








Alcance

Consiste en determinar el ámbito de aplicación de los manuales de procedimientos, es decir quienes se beneficiaran de manera directa.

Simbología

Son todas aquellas figuras que se utilizan a lo largo del trabajo en los diagramas de flujo, para representar las diferentes actividades implícitas en

un proceso. A continuación se presenta el símbolo, el nombre y el significado de estas.

Símbolo	Nombre	Significado
	Inicio / Fin	Indica el inicio o termino del flujo de un proceso.
	Actividad	Representa la ejecución de una actividad u operación.
	Decisión / Opción	Expresa condiciones y asociaciones de una decisión lógica.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento generado por el proceso y es donde se almacena la información relativa al mismo.
	Copia del Documento	Representa cualquier tipo de documento generado en copia
	Documento Múltiple	Representa cualquier tipo de documentos con copias.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja en la que continua el diagrama de flujo, anotando una letra dentro del mismo
	Sistema Informático	Indica el uso de un sistema informático en el procedimiento.
	Línea de Flujo / Dirección del Flujo	Representa el camino que sigue el proceso, conecta los símbolos y representa la secuencia en que deben realizarse las diferentes actividades
	Disco Magnético	Indica el uso de un disco magnético en el procedimiento
	Conector de actividades	Se utiliza para indicar continuidad del diagrama y une o relaciona actividades dentro de la misma página anotando dentro un número arábigo.

Fuente: Contraloría General del Estado Guerrero. 2010

Control de procedimientos

Consiste en listar los procedimientos que se ejecutan en un área o departamento determinado con el fin de tener un panorama más claro acerca del mismo. Para esto es necesaria la aplicación de la siguiente matriz la cual requiere de la siguiente información.

Nombre del departamento o Comisión	Nombre del procedimiento	Código del procedimiento	Número de páginas

Elaborado por: Amanda García

Historial de Cambios

Permite tener un registro de los cambios efectuados en el manual de procedimientos y las causas que lo originaron.

Revisión Nro.	Motivo	Descripción	Páginas con cambios	Fecha de Aprobación

Elaborado por: Amanda García

Descripción de Procedimientos

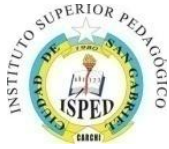
La descripción de procedimientos consiste en detallar de manera secuencial y ordenada cada una de las actividades necesarias para la ejecución del procedimiento, además se debe incluir una explicación de en qué consisten, cuando, para que y quiénes son los responsables de realizarlas.

Cada procedimiento debe incorporar la siguiente información:

- Nombre del proceso: Identificación del procedimiento
- Página: número de página del documento
- Finalidad: propósito general del procedimiento
- Responsable: departamento o comisión encargada del procedimiento
- Frecuencia de ejecución: regularidad con la que se realiza el procedimiento.

- Proveedores: departamentos, comisiones o personas que suministran información
- Clientes: quienes reciben la información
- Políticas y Lineamientos: base legal que abala su realización
- Actividades o subprocesos: descripción de actividades

Formulario 4. Descripción del Proceso FDP-004

	Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel" PROCESOS	
Descripción Básica del Proceso		
Nombre del Proceso:	Página:	
Finalidad:		
Responsable:	Frecuencia de ejecución:	
Proveedores:	Clientes:	
Políticas y Lineamientos:		
Actividades o Subprocesos:		

Elaborado por: Amanda García

Diagrama de Flujo

Es la representación gráfica secuencial de las operaciones que se realizan en cada procedimiento; los diagramas de flujo permiten mostrar quienes intervienen, las actividades y secuencia de las mismas además de los instrumentos utilizados en el procedimiento.

Para facilitar el trabajo es aconsejable enlistar cada actividad en orden secuencial con su descripción y el organismo encargado de realizarlo de la siguiente manera:

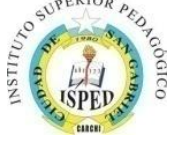
Formulario 5. Listado de actividades FAS-005

		Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel" PROCESOS
Detalle de Actividades		
Actividad	Descripción	Responsable
1		
2		
3		

Elaborado por: Amanda García


Diseño del Diagrama

Formulario 6. Diseño del Diagrama de Flujo FDD-006

	Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel" PROCESOS	
Diagrama de Flujo		
Entradas	Procesos	Salida

Elaborado por: Amanda García

5.6.4. Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias

	Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel"
	Bases para el Concurso Abierto de Méritos y Oposición, para ocupar los puestos vacantes del Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel"

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN
2. OBJETIVO
3. BASE LEGAL
4. ALCANCE
5. RESPONSABLES DEL CONCURSO
6. FASES DEL PROCESO

1. INTRODUCCIÓN

Contar con personal competente para el desarrollo de los procesos técnicos y operativos de una organización es de vital importancia, ya que constituye el elemento clave que permite dinamizar los recursos organizacionales; por lo que es necesario implementar y ejecutar actividades que permitan realizar adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección del personal; para determinar y aprovechar las potencialidades de los candidatos y definir cuál sería su contribución hacia el logro de los objetivos institucionales de manera efectiva.

Para que la búsqueda del candidato con mejores atributos provea los resultados esperados es necesaria la aplicación de ciertos instrumentos que permitan evaluar sus conocimientos, habilidades y actitudes, para ser comparados con los requerimientos del puesto. Siendo entonces una herramienta útil la descripción de puestos la cual contiene un conjunto de

especificaciones que se han definido tomando en cuenta la realidad institucional y orientada a ofrecer servicios oportunos y de calidad.

El presente documento pretende establecer el libre acceso a las oportunidades laborales e incluye a todos los grupos sociales, sin distinción de ningún tipo. En ese sentido se estipula ciertos requisitos para el ingreso al servicio público los cuales deben considerados en este proceso.

Para la ejecución de este proceso en esta institución es necesaria la aplicación de la normativa vigente en materia de Recursos Humanos para direccionar bajo parámetros homogéneos cada etapa.

2. OBJETIVO DEL MANUAL

Dirigir de manera clara y objetiva el proceso de reclutamiento y selección de personal para el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”.

3. BASE LEGAL QUE SUSTENTA EL PROCESO

- Constitución de la República, Art 228 estipula las políticas para el ingreso al sector público, el cual debe ser mediante concurso de meritos y oposición.
- Ley Orgánica de Servicio Público, Art. 63 establece que el subsistema de reclutamiento y selección como un conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos tendiente a buscar la idoneidad de los aspirantes a un puesto
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público; Art. 180 establece que el ingreso a las instituciones del sector público se lo debe realizar a través de un concurso abierto.
- La Norma sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de personal emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales mediante acuerdo Nro. MRL-2012-000056 establece los procedimientos e instrumentos necesarios para llevar a cabo este proceso.

4. ALCANCE

El ámbito de aplicación será para todos los procesos de reclutamiento y selección de personal, cuando se presenten vacantes en el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel” del Cantón Montufar.

5. RESPONSABLES DEL CONCURSO

a. Tribunal de Méritos y Oposición

Es el encargado de conocer los reportes de verificación de postulaciones, los resultados de las pruebas de conocimientos técnicos, de las pruebas psicométricas, de realizar las entrevistas y de ejecutar la fase de oposición del proceso selectivo. Este tribunal estará conformado por:

- La autoridad nominadora o su delegada o delegado, quien la presidirá
- El o la responsable de la unidad a la que pertenece el puesto vacante
- El responsable de la UATH institucional, su delegada o delegado o quien hiciere sus veces.
- Un representante del Consejo Nacional de Discapacidades, quien actuará como veedor.

b. Tribunal de Apelaciones

Resolverá apelaciones presentadas por las y los aspirantes a los resultados de:

- Verificación de Postulaciones
- Calificación de la pruebas de conocimientos técnicos, ó
- Puntaje de evaluación de las pruebas Psicométricas y la entrevista.

Este tribunal se conformará cuando se presenten apelaciones y se integrará de la misma manera que el Tribunal de Méritos y Oposición y un representante del CONADIS si una persona con discapacidad presenta una apelación.

6. FASES DEL PROCESO

El primer paso que se debe ejecutar al presentarse una vacante es el emitir una requisición de personal a la persona encargada de talento humano por parte del encargado del área o departamento donde se originó la vacante, para esto se cuenta con el siguiente formulario donde se detallan las especificaciones necesarias que debe poseer el aspirante al puesto.

El formulario contiene los siguientes datos:


Departamento solicitante: se detalla en nombre del departamento solicitante, el cual se origino la vacante.

Tipo de contrato: que se otorgará a quien ocupe el cargo

La justificación del requerimiento: consiste en detallar las razones por las cuales el puesto quedó vacante y se debe proceder con el proceso.

Perfil requerido: Consiste en detallar las especificaciones del puesto que se requiere posean los postulantes, esta información debe ser tomada de la descripción y análisis de puestos que se realizó anteriormente, para detallar los conocimientos, habilidades (competencias técnicas), experiencia, responsabilidades inherentes al puesto.

Formulario 7. Formulario para la requisición de personal FRP-007

REQUISICIÓN DE PERSONAL	
Dpto. Solicitante: _____ Fecha: _____ Posición requerida: _____	
	
TIPO DE CONTRATO	
Permanente <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/> Honorarios Profesionales <input type="checkbox"/> Otros _____	Tiempo requerido _____ _____
JUSTIFICACIÓN	
Posición en Presupuesto <input type="checkbox"/> Renuncia <input type="checkbox"/> Plantilla aprobada <input type="checkbox"/>	Posición fuera del presupuesto <input type="checkbox"/> Creación de un nuevo puesto <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
Justificación del Requerimiento del Puesto _____ _____ _____	
PERFIL REQUERIDO	
Formación Académica (Especificar Carrera)	_____
Edad (Preferente)	_____
Experiencia (Tiempo y tipo)	_____
Destrezas y Aptitudes	_____
Supervisión de personal	_____
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	

Solicitado por:	Firma: _____

Elaborado por: Amanda García

Luego continuamos con el proceso de reclutamiento y selección propiamente dicho.

Este proceso está conformado por las siguientes fases:

- ✓ Preparación del proceso de reclutamiento,
- ✓ Convocatoria,
- ✓ Evaluación y selección,
- ✓ Expedición del nombramiento y la etapa posterior de inducción.

8.1. PREPARACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

- Esta etapa comprende actividades relacionadas con la actualización de puestos institucional, mismo que servirá para establecer las bases para el concurso; a falta de este se deberá utilizar el manual de puestos genérico.
- Verificar que las vacantes posean la partida presupuestaria correspondiente y se encuentren legalmente vacantes.
- Establecer la planificación y cronograma del concurso para lo cual se debe considerar los siguientes aspectos: número de puestos en concurso, fechas de inicio, fechas tentativas para el desarrollo y logística necesaria para el proceso.
- Solicitar un banco de preguntas a la persona responsable de la unidad donde existe la vacante, con la finalidad de ser utilizadas para evaluación de conocimientos técnicos.

a. Bases del Concurso

Los aspectos a considerar en las bases para el concurso son las siguientes:

a. Detalles Generales del Concurso	b. Desglose de parámetros:
Nombre de la institución	Instrucción formal
Partida Presupuestaria	Experiencia
Denominación del puesto	Capacitación
Grado y grupo ocupacional	Competencias Técnicas
Remuneración mensual unificada	Competencias Conductuales
Unidad administrativa	
Lugar de trabajo	

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

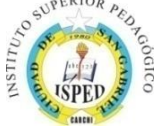
8.2. CONVOCATORIA

Con la finalidad de reunir aspirantes que cumplan los requisitos establecidos para ocupar la vacante se realiza la difusión del concurso, para esto se deberá contar con la información que se detalló en las bases del concurso.

Por otra parte se estipulan los medios que serán utilizados para su difusión, entre los que se menciona:

- Plataforma tecnológica del subsistema de reclutamiento y selección administrada por el Ministerio de Relaciones Laborales a través de la página www.socioemplo.gob.ec
- Pagina Web institucional, la cual debe contener un link que dirija a www.socioemplo.gob.ec
- Carteleras institucionales, donde se publicara el formulario generado en la página web.

Formulario 8. Definición de las bases del Concurso. FBC-008


		CONVOCATORIA A CONCURSO DE MERITOS Ninguna Postulación Tendrá Costo Alguno				
Nombre de la Institución						
Convocatoria al concurso abierto para los siguientes puestos						
Denominación del puesto		Vacantes				
Grupo Ocupacional		Remuneración				
Unidad Administrativa		Lugar				
Requerimientos						
Instrucción						
Experiencia						
Capacitación						
Competencias Conductuales				Nivel requerido		
Competencias Técnicas				Nivel requerido		

Elaborado por: Amanda García

- Publicaciones en el periódico de mayor circulación, el anuncio debe contener la siguiente información:

- ✓ Nombre de la institución que realiza el concurso
- ✓ Denominación del puesto
- ✓ Lugar de trabajo
- ✓ Fecha máxima de Postulaciones
- ✓ Remuneración mensual unificada
- ✓ Se dará a conocer que para mayores detalles debe ingresar a la página de socioempleo.

Formulario 9. Publicación en Prensa FPP-009

<p style="text-align: center;">INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO "CIUDAD DE SAN GABRIEL"</p>	
<p style="text-align: center;">Institución de Educación Superior dedicada a la formación y capacitación de maestros/as de educación básica</p> <p style="text-align: center;">Requiere: Lugar de trabajo: Competencias: Experiencia: Remuneración: Fecha Máxima de postulaciones:</p> <p>Contactos Dirección: Telefonos: Correo electrónico</p> <p style="text-align: center;"><small>Su postulación no tiene costo alguno</small></p>	

Elaborado por: Amanda García

Se debe incluir en el anuncio una nota en la cual se dé a conocer que la postulación a la vacante no tiene costo alguno.

POSTULACIÓN

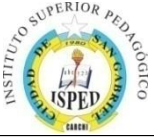
Las personas interesadas en participar en el proceso de reclutamiento y selección de personal para ocupar las vacantes en el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”, deberán visitar la página web institucional www.ispedsangabriel.edu.ec, para ubicar el puesto en concurso de su interés y verificar si el perfil de la convocatoria se relaciona con su perfil personal; si reúne los requisitos deberá estructurar una hoja de vida conforme al formulario que se muestra a continuación, para luego ser entregada en la secretaría del Instituto en una carpeta, la misma que contendrá los documentos que respaldan sus datos, a demás se debe colocar de manera visible el nombre del o la postulante y el nombre del puesto al que postula, la entrega deberá realizarse durante los días que se indica en la convocatoria.

Una vez concluido el plazo el establecido para la convocatoria, se procederá a realizar una pre selección de los candidatos, para lo que se requiere la intervención del tribunal de meritos, el mismo que estará integrado por: la autoridad responsable de la institución, la persona responsable de talento humano y un delegado de la unidad o departamento donde se origino la vacante.

En caso de no contar con la cantidad suficiente de postulantes para continuar con el proceso de selección se debe declarar el concurso como desierto; se debe establecer entonces una ampliación de plazo para las postulaciones.

Otra causa por la cual se puede declarar al concurso como desierto es cuando el puntaje obtenido por los postulantes no alcance la calificación requerida, en la prueba de conocimientos y competencias técnicas 30/45 (puntos) y para la evaluación 75/100 (puntos)

Formulario 10. Solicitud de Empleo FSE-010

	Instituto Superior Pedagógico" Ciudad de San Gabriel"		
	Solicitud de Empleo		
Datos de Identificación			
Apellidos:		Nombres:	
Dirección:			
Provincia :		Teléfono Domicilio:	
Ciudad:		Teléfono Celular:	
Barrio:		Nro. de Cédula:	
Lugar de nacimiento:		Fecha de Nacimiento:	
Situación Familiar			
Estado Civil	<input type="radio"/> Soltero(a) <input type="radio"/> Casado(a) <input type="radio"/> Divorciado(a) <input type="radio"/> Viudo(a) <input type="radio"/> Unión libre		
Nombre del esposo(a)		Nacionalidad:	
Trabaja su esposo(a): <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No		Si trabaja, en que empresa:	
Nombres de sus hijos		Fecha de Nacimiento	Ocupación
Formación Educativa			
Nivel Educativo	Institución	Años cursados	Título obtenido
Primaria			
Secundaria			
Superior			
Maestría			
Doctorado			
Otros especifique			
Capacitación Recibida			
Institución	Nombre del evento	Tiempo de duración	Fechas Inicio- Fin

Antecedentes Laborales						
Empresa	Periodo de trabajo	Jefe inmediato	Cargo que desempeño	Teléfono	Razón de salida	
Idiomas						
	Hablado			Escrito		
	Básico	Intermedio	Avanzado	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés						
Español						
Otro	Especifique					
Dominio de Paquetes Informáticos						
Paquetes	Manejo					
	Básico	Intermedio	Avanzado			
En caso de emergencia favor comunicarse con:						
Nombre		Teléfono		Parentesco		
_____		_____		_____		
_____		_____		_____		
Declaración y autorización						
Yo, _____ declaro que los datos por mi suministrados en el presente formulario son correctos y verdaderos, por tanto autorizo, al Instituto para que cuando estime conveniente los someta a verificación.						
Lugar y Fecha _____						
Firma _____						

Elaborado por: Amanda García

EVALUACIÓN Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Meritos.- Consiste en el análisis verificación y medición de las competencias ostentan las y los candidatos, respecto a aquellas previstas en la convocatoria.

a. Verificación.- Este proceso consiste validar si la información suministrada por los postulantes corresponde a los requerimientos del puesto establecidos en la convocatoria.

Los resultados de la fase de verificación deben ser publicados en la página web institucional para que puedan ser consultados por las personas que se postularon. Para esto se debe hacer el análisis de la solicitud de empleo llenada por los postulantes esta permitirá una preselección de los candidatos.

b. Evaluación.- En este proceso se mide en los aspirantes el nivel de cumplimiento de los requerimientos del puesto.

Para esto es necesaria la aplicación de los instrumentos que se detallan a continuación:


- Pruebas de conocimientos Técnicos: Estas pruebas evalúan en nivel de conocimientos técnicos, afines al puesto descrito en las bases del concurso.

La calificación debe ser sobre 100 puntos y representa el 50% de la puntuación total. El banco de preguntas debe ser publicado 24 horas antes del concurso.

Estas pruebas deben ser calificadas en tiempo máximo de 5 días, para la posterior publicación de los resultados; el puntaje requerido para continuar en el proceso es mínimo 70 /100, de los cuales serán considerados los 5 más altos puntajes; pasan a las siguientes fases las personas quienes posean discapacidad así no hayan alcanzado el puntaje requerido.

Las pruebas de evaluación de conocimientos técnicos la elabora la persona encargada del departamento donde se originó la vacante, para ello se debe determinar los contenidos temáticos a evaluar, construir una tabla de validación de contenidos en la cual constan los resultados, y la asignación de puntajes.

Formulario 11. Evaluación de Conocimientos Técnicos FEC-011

	Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel"	
	Prueba de Evaluación de Conocimientos Técnicos	
Datos de Identificación		
Nombres y apellidos:		No. de Cédula:
Teléfono:	Correo Electrónico:	Edad:
Instrucciones: Lea detenidamente, cada pregunta tiene cuatro afirmaciones, solo una es la correcta selecciónela, marcando con una x.		
Nivel Conceptual		
Nota: En esta sección se debe incluir preguntas que permitan determinar los conocimientos básicos que debe poseer el candidato, además se debe efectuarse preguntas con respecto al conocimiento y manejo de software, normativa vigente entre otros aspectos		
Procedimental		
Nota: En esta sección se debe incluir preguntas que permitan determinar los conocimientos en cuanto a la ejecución de procesos y documentación requerida; de manera general		
Aplicado por:		Evaluado:

Elaborado por: Amanda García

- Pruebas Psicométricas.- Permiten la evaluación de las competencias conductuales previamente definidas en las bases del concurso, las competencias será calificadas sobre el número de competencias descritas, las cuales serán mínimo tres y máximo cinco.

La puntuación será sobre 30 puntos.

- Entrevistas por competencias.- Mediante la entrevista se busca realizar el análisis y valoración de los siguientes factores: instrucción académica, experiencia relevante, capacitación relevante, competencias técnicas, competencias conductuales. Adicionalmente se realiza una evaluación de las competencias del postulante a través de la metodología de los incidentes críticos.

Los factores valorados en la entrevista tendrán una puntuación de setenta puntos sobre cien que equivale al 35% de la puntuación final.

Instrucción formal: Constituye el análisis de si la o el postulante excede los requisitos establecidos en la convocatoria al puesto vacante en cuanto a la instrucción formal y su puntaje será de 6 puntos equivalentes al 3%.

Experiencia: Constituye el análisis de si la o el postulante excede los requisitos establecidos en la convocatoria al puesto vacante en cuanto a la experiencia relevante y su puntaje será de 6 puntos equivalentes al 3%

Capacitación: Constituye el análisis de si la o el postulante excede los requisitos establecidos en la convocatoria al puesto vacante en cuanto a la capacitación y su puntaje será de 6 puntos equivalentes al 3%

Competencias técnicas: Se realizaran preguntas que logren determinar las habilidades específicas requeridas por el perfil que reflejen a tendencia a un correcto desempeño de la o el aspirante en la ejecución técnica del puesto y su puntaje será de 23 puntos equivalentes al 11.5%

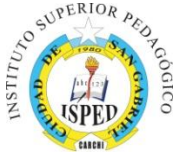
Competencias conductuales: Constituye el análisis de si la o el postulante reúne las competencias conductuales descritas en las bases del concurso, mismas, que serán calificadas sobre 25 puntos; y el análisis de logros o reconocimientos comprobables obtenidos en los siguientes aspectos: académicos, laborales, deportivos, artísticos, dando un punto por cada uno de ellos, obteniendo como resultado un puntaje total de cuatro puntos. La sumatoria de la calificación total de los logros o reconocimientos comprobables será de veinte y nueve 29 puntos equivalentes al 14.5%.

Para la evaluación de la instrucción formal, capacitación y experiencia relevantes se utilizará el formulario que se muestra a continuación el cual ha sido complementado con preguntas que permitan evaluarlas competencias técnicas y conductuales mediante la metodología de entrevista de incidentes críticos la cual permite evaluar el grado de cumplimiento de las competencias en mención.

Las entrevistas de incidentes críticos permiten tener un conocimiento más amplio del candidato, ya que estas permiten identificar los comportamientos en situaciones concretas en las cuales fue necesario la aplicación de ciertas competencias, por lo cual a final de la entrevista se procede a realizar las preguntas que permitirán determinar comportamientos de la persona, para ser comparados con los determinados en la descripción y perfil del puesto

El cálculo del puntaje para cada ítem se lo debe realizar tomando en cuenta la puntuación asignada para cada factor de evaluación de acuerdo con su relevancia.

Formulario 12. Entrevista por Competencias FEP-012

	Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel	
	Entrevista de Preselección	
Nombre del entrevistado:		Fecha:
Puesto en concurso:		Teléfono:
Formación	¿En qué institución realizó sus estudios?	
	¿Por que escogió esta carrera?	
	¿Ha pensado en complementar su formación?	
	¿Qué idiomas maneja y a qué nivel?	
	¿Qué conocimientos tiene en computación?	
Experiencia Profesional	¿Cuénteme cual ha sido su experiencia en el ámbito laboral?	
	¿Qué actividades desarrollaba en su último trabajo?	
	¿De todo lo que ha hecho hasta ahora que es lo que más le gusta, porque?	
Capacitación	¿Qué tipo de capacitación ha recibido recientemente?	
Potencial de Desarrollo	¿Cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo?	
Situación familiar	¿Cuál es su estado civil? Si es casado. ¿Tiene hijos? ¿Cuántos? ¿Con quién los deja? Si es soltero. ¿Tiene planes de matrimonio?	
	¿Donde trabaja su esposo(a) / novio(a)?	
Situación personal	¿Cuáles son sus principales características de personalidad? Puntos débiles.....Puntos fuertes.....	
	¿Cuál es su mayor habilidad?	
	¿Su mejor cualidad?	
	Posee disponibilidad inmediata en caso de ser seleccionado/(a)	

Evaluación de Competencias - Incidentes críticos
<ul style="list-style-type: none"> Recuerde una situación en la cual usted hizo algo nuevo o de manera diferente y esto proporcionó mejoras en su puesto de trabajo ó a la organización
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué hizo que llegase a esta situación?
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué pensó en esa situación?
<ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes intervinieron?
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué pensó en esa situación?
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál era su papel?
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué hizo usted?
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué resultado produjo?

Elaborado por: Amanda García

Conformación del puntaje final

Requerimientos del perfil de puesto	Herramientas		
	Pruebas Técnicas	Pruebas Psicométricas	Entrevista
Instrucción formal	-	-	3%
Experiencia	-	-	3%
Capacitación	-	-	3%
Competencias Técnicas	50%	-	11.5%
Competencias Conductuales		15%	14.5%
Total sobre 100%	50%	50%	

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Declaración de Resultados Finales.- Luego de haber concluido con las fases anteriores se procede a socializar los resultados de la evaluación, para declarar al ganador del concurso.

Se debe comunicar por correo electrónico a la ganadora o ganador del concurso.

Luego de tres días hábiles, el ganador o ganadora deberá presentar los siguientes documentos:

- Certificado actualizado a la fecha de no tener impedimento para el ingreso y desempeño de un puesto, cargo o función en el sector público.
- Declaración juramentada en la que conste no encontrarse incurso en ninguna causal legal de impedimento, inhabilidad o prohibición, para el ejercicio de un puesto, cargo o función en el sector público.
- Presentar la correspondiente declaración patrimonial juramentada ante el Notario

8.3. Expedición del nombramiento

Una vez presentados los requisitos la máxima autoridad expedirá el nombramiento provisional de prueba y se debe proseguir con la inducción.



Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”

Etapa de Inducción a la Institución

Manual de Inducción

2012

INDICE

1. Bienvenida
2. Introducción a la Identidad Institucional
 - 2.1. Misión
 - 2.2. Visión
 - 2.3. Valores
 - 2.4. Políticas
3. Introducción al Servicio Público
4. Estructura y Gestión del Área de trabajo
5. Actividades e Indicadores del Puesto
6. Herramientas Institucionales aplicadas en el puesto de trabajo
7. Políticas de Gestión del Talento Humano

1. Bienvenida

Su contenido no debe ser muy largo, a la vez debe expresar el agrado de quienes conforman la organización el incorporar a su equipo de trabajo a un nuevo colaborador; adicionalmente se puede presentar un panorama general acerca de la organización; esta bienvenida podría comenzar de la siguiente manera:

El Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel se complace en darle la más afectuosa Bienvenida a formar parte de este gran equipo de trabajo comprometido con la formación de los futuros maestros y maestras.

2. Introducción a la Identidad Institucional

Permite formar una noción acerca de la institución en la persona que ingresa a laborar, por lo que es conveniente que se den a conocer los siguientes aspectos de la organización, los cuales permitirán orientar el trabajo de la persona y crear en ella expectativas para el desarrollo de su trabajo.

- Misión

Da a conocer la razón de ser de la institución, sus usuarios y la labor que realiza en beneficios de estos

- Visión

La visión permite orientar a la persona hacia una situación en determinado lapso de tiempo, esta le permitirá orientar su trabajo hacia el logro

- Valores

Se deben listar aquellos valores que la institución ha adoptado como propios y sobre los cuales se rige el comportamiento de las personas en el trabajo.

- Políticas

Son las directrices que regulan y vigilan el comportamiento que debe seguir el personal, además están orientadas hacia el cumplimiento de las estrategias institucionales.

3. Introducción al Servicio Público

Constituye una aproximación acerca del ámbito del trabajo en el sector público, sus responsabilidades como servidor, hacia donde está orientado el servicio; adicionalmente se debe dar a conocer la normativa legal vigente que rige al servidor público, entidades o instituciones de control, beneficios y prestaciones.

4. Estructura y Gestión del Área de trabajo

Permite tener un panorama más concreto acerca del área donde desarrollará su trabajo, en lo concerniente a las personas quienes conforman el departamento o comisión, su rol y su contribución hacia el logro de los objetivos institucionales. Se puede adicionar también el manual de funciones para ofrecer un conocimiento más amplio acerca de las funciones a desarrollar en el puesto de trabajo.

5. Actividades e Indicadores del Puesto

Presenta en detalle las funciones y actividades que se deben ejecutar en el puesto de trabajo así como los indicadores de cumplimiento de las mismas. Esta información puede ser tomada del manual de funciones o de la descripción del puesto.

6. Herramientas Institucionales aplicadas en el puesto de trabajo


Hace referencia a las herramientas, equipos y tecnologías utilizados para la ejecución de actividades en el puesto de trabajo tales como software, máquinas de escribir, equipos de cómputo entre otros.

7. Políticas de Gestión del Talento Humano

Son aquellos procesos que contribuyen al mejoramiento del desempeño del servidor en el puesto de trabajo, entre estos tenemos la capacitación y formación así como la evaluación del desempeño misma que permite tomar las medidas necesarias para evitar desviaciones que influyen en el logro de los objetivos.

Constituyen los criterios bajo los cuales se desarrolla la gestión del recurso humano en lo referente a cada uno de los procesos del sistema. Procesos de selección, promociones, ascensos, planes de formación o capacitación acordes a las necesidades institucionales, evaluación del desempeño, permisos, sanciones, normativa aplicada, servicios y beneficios.

5.6.5. Evaluación del Desempeño por Competencias

	Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel"
	Bases para la Evaluación del Desempeño por Competencias

1. INTRODUCCIÓN
2. OBJETIVO
3. BASE LEGAL
4. ALCANCE
5. POLÍTICAS
6. PROCEDIMIENTO

1. Introducción

La evaluación del desempeño es un componente más de la gestión de recursos humanos que permite medir y evaluar el desempeño laboral del personal en cuanto a comportamientos y resultados del trabajo; con los resultados obtenidos a través de este instrumento se pueden ejecutar acciones encaminadas a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de forma que se fortalezcan en el personal.

Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan información que puede ser utilizada para innovar procesos y con ello contribuir a una mejorar el servicio ofrecido a través del adecuado desempeño de las personas en el puesto de trabajo, por otra parte permite comunicar al personal como es su desempeño en el puesto y cuáles son sus deficiencias para en base a ello tomar las medidas correctivas más convenientes y orientar sus esfuerzos para minimizar sus falencias. La evaluación permite realizar comparaciones entre

situaciones definidas y las situaciones alcanzadas durante cierto periodo de tiempo.

Es importante que se adopten métodos que permitan obtener información veraz y útil que facilite la evaluación de las competencias del recurso humano en el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo. Adicionalmente permite al personal tener una noción clara acerca de los parámetros sobre los cuales se medirá su desempeño laboral.

2. Objetivo

Definir el proceso e instrumentos de evaluación del desempeño por competencias que permitan evaluar y mejorar la contribución laboral del personal hacia el logro de los objetivos institucionales.

3. Base Legal

- El Art. 217 de la Constitución Política del Ecuador manifiesta como uno de los principios bajo los cuales se desarrolla la administración pública, la evaluación.
- La Ley Orgánica del servicio Público establece en el Art. 22 como uno de los deberes de los servidores públicos el someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones.
- El Art. 53 de la Ley Orgánica del Servicio Público en su literal j) estipula como una de las responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano el realizar una vez al año la evaluación del desempeño considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las y los servidores a los usuarios externos e internos.
- Norma técnica del Subsistema de Evaluación del desempeño.

4. Alcance

La evaluación del desempeño por competencias se la deberá efectuar al personal que labora en el Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel.

5. Políticas

- La evaluación del desempeño se la debe realizar al menos una vez por año.
- Los resultados de la evaluación podrán ser utilizados para proyectar promociones e incentivos para el personal con mejor desempeño.
- La evaluación se la deberá realizar en base a las especificaciones establecidas en el manual de clasificación de puestos.
- La información obtenida durante el proceso de evaluación debe ser administrada únicamente por el personal autorizado.
- La máxima autoridad institucional será la encargada de aprobar y disponer la aplicación del plan de evaluación del desempeño.

6. Procedimiento

6.1. Responsabilidades en el Proceso de Evaluación

Responsable de Recursos Humanos

Diseñar los instrumentos para la evaluación del desempeño es una de sus labores y definir la escala de valoración que se deberá utilizar.

Realizar la socialización para la correcta aplicación de los instrumentos de la evaluación del desempeño y con esto alcanzar los fines de la evaluación beneficiando al personal y a la organización.

Llevar un registro de la información conseguida durante el proceso, para su posterior uso.

Jefes inmediatos

Es responsabilidad de los jefes inmediatos la aplicación de los instrumentos para la evaluación del desempeño, por lo que deben realizar el registro de información y calificación de los instrumentos diseñados para este fin.

Evaluados

Los evaluados están en el deber de participar en el proceso de evaluación, mediante una entrevista en la cual se evaluarán sus competencias; posterior a

esto deberán recibir sus calificaciones y en caso de inconformidad referirse a la persona encargada de Recursos Humanos.

6.2. Establecimiento de las Escalas de valoración

Las escalas de valoración representan la puntuación o calificación que obtiene la persona luego de la evaluación del desempeño. Esta escala es cualitativa y cuantitativa, los parámetros son los siguientes.

- Excelente: Supera las expectativas en el cumplimiento de los objetivos, establecidos en el componente Determinación de Objetivos, la calificación se establece de 90 a 100 %
- Muy Bueno: Alcanza los objetivos esperados, calificación que fluctúa entre 80 a 89.99%
- Satisfactorio: Permite mantener un nivel aceptable de Gestión Organizacional, calificación que fluctúa entre el 70 y 79.99%
- Deficiente: Alcanza resultados menores a los aceptables e inducen a reforzar su atención a efectos de evitar el deterioro de la Institución, su calificación fluctúa entre el 60 al 69.99% de los objetivos esperados.

6.3. Definición de factores de evaluación del desempeño

Los indicadores permiten tener una apreciación más clara de lo que se pretende medir. Los indicadores para la evaluación del desempeño, permiten cuantificar el grado de logro de los objetivos o desarrollo de competencias en el ejercicio de actividades durante el desempeño del cargo y que están encaminados a conseguir un objetivo específico.

Los indicadores a evaluarse en este caso serán:

- Actividades esenciales del cargo
- Conocimientos
- Competencias Técnicas

- Competencias universales (de comportamiento)
- Trabajo en equipo – iniciativa - liderazgo

Los conocimientos y competencias técnicas se evalúan en función de las actividades esenciales del puesto. Esto se lo realiza con motivo de analizar específicamente cada puesto de trabajo y con ello determinar aquellos aspectos que necesitan mejorar y potencializar o desarrollar. Los resultados derivados de la evaluación permiten identificar las causas del bajo desempeño así como también el nivel de desarrollo que requieren las competencias para lograr un desempeño superior.

6.4. Asignación de Puntajes de Calificación

- Asignar el porcentaje de relevancia a cada factor de evaluación: Actividades esenciales del cargo 60%, conocimientos 8%, competencias Técnicas 8%, competencias universales (de comportamiento)8%, trabajo en equipo 5.33%, iniciativa 5.33%, liderazgo 5.33%.
- Definir los indicadores que permiten evaluar el factor y asignar una puntuación equitativa a cada uno ellos dividiendo 100 para el número de indicadores intervinientes.
- Indicar el nivel de alcance de la actividad esencial en la escala de 1 a 5 la cual corresponde 60%,70%,80%,90% y 100% respectivamente
- Se multiplica el porcentaje asignado a la calificación por el porcentaje que representa cada indicador.
- Sumar los subtotales de cada actividad esencial
- El subtotal se multiplica por el porcentaje de relevancia del factor evaluado y esa forma de se obtiene la calificación de factor evaluado. Este valor se suma posteriormente con los totales de cada factor de evaluación.
- Para la evaluación de los conocimientos necesarios para el desempeño en el puesto se debe proceder de manera similar a la anterior con la diferencia que la escala de valoración será la siguiente:

5 Sobresaliente	100%
4 Muy bueno	80%
3 Bueno	60%
2 Regular	40%
1 Insuficiente	20%

- Las competencias técnicas se deberán tomar en cuenta considerando siempre las actividades esenciales del puesto, para su calificación de la siguiente manera:

5 Altamente Desarrollada	Relevancia alta	100%
4 Desarrollada	Relevancia alta	80%
3 Medianamente Desarrollada	Relevancia media	60%
2 Poco Desarrollada	Relevancia media	40%
1 No desarrollada	Relevancia baja	20%

- Las competencias universales, trabajo en equipo, liderazgo e iniciativa se evalúan bajo los siguientes parámetros:

5 Siempre	100%
4 Frecuentemente	80%
3 Alguna vez	60%
2 Rara vez	40%
1 Nunca	20%

6.5. Aplicación de instrumentos de Evaluación

La aplicación de los instrumentos de evaluación corresponde a la siguiente fase, permite el levantamiento de información para el análisis:

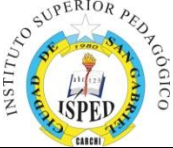
Formulario 13. Autoevaluación FAE-013

Factores	Indicadores	Calificación					Sub total	Total Factor
		1	2	3	4	5		
		Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel" Evaluación del Desempeño por Competencias						
Nombres y Apellidos del evaluado:				Cargo:				
Periodo de evaluación:				Fecha:				
Fecha de Ingreso:				Jefe Directo:				
Instrucciones: Lea detenidamente los enunciados y conteste con una x. Los conocimientos y competencias técnicas deben estar en función de las actividades esenciales.								
Actividades Esenciales 60%								
Conocimientos 8%								
Competencias Técnicas 8%								
Competencias Universales								
Trabajo en equipo								
Iniciativa								
Liderazgo								
Calificación cualitativa						Total		

Elaborado por: Amanda García

el evaluado y tiene conocimiento de las actividades y requerimientos del puesto.

Formulario 15. Heteroevaluación FHE-015

	Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel"			
Evaluación del Desempeño por Competencias				
<p>Señor Usuario, le solicitamos de la manera más cordial nos ayude llenando este formulario, el cual tiene como propósito evaluar el servicio ofrecido.</p>				
<p>Precisión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento para dar la información requerida ○ ○ ○ ○ ○ • El servicio otorgado fue correcto sin errores. ○ ○ ○ ○ ○ • Como le pareció la utilización de tecnología ○ ○ ○ ○ ○ • Busca soluciones a la demanda del usuario ○ ○ ○ ○ ○ 				
<p>Oportunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fueron satisfechas sus necesidades ○ ○ ○ ○ ○ • Disponibilidad del personal para su atención ○ ○ ○ ○ ○ • El tiempo de duración de su tramite fue rápido ○ ○ ○ ○ ○ • Le han brindado atención personalizada y suficiente ○ ○ ○ ○ ○ 				
<p>Atención</p> <ul style="list-style-type: none"> • La atención fue cordial y amable ○ ○ ○ ○ ○ • La disposición del personal fue inmediata ○ ○ ○ ○ ○ • La persona que lo atendió demostró interés por usted ○ ○ ○ ○ ○ • Las instalaciones ofrecen seguridad y confort ○ ○ ○ ○ ○ 				
<p>Escala de calificación</p> <p>1 Inaceptable 2 Deficiente 3 Regular 4 Bueno 5 Excelente</p>				

Elaborado por: Amanda García

6.6. Registro y de Control de la Evaluación.


Formulario 16. Informe de Resultados FIR-016

	Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel"			
	Evaluación del Desempeño por Competencias Informe de resultados de la Evaluación del Desempeño			
Periodo:	Fecha:			
Nombre:				
Puesto:				
Factores Evaluados	Auto evaluación	Jefe inmediato	Usuario	Promedio ponderado
• Actividades Esenciales				
• Conocimientos				
• Competencias técnicas				
• Competencias Universales				
• Trabajo en equipo				
• Iniciativa				
• Liderazgo				
			Total	
			Quejas (-4%)	
			Total	
Observaciones				
Elaborado por:				

Elaborado por: Amanda García

Este formulario posee la información individual de la evaluación del desempeño, donde se especifica la puntuación obtenida por cada persona en cada indicador de evaluación; además contiene las observaciones que serán enunciadas de acuerdo a la calificación obtenida, puede contener sugerencias que le permitan al evaluado incrementar las competencias en las cuales presenta deficiencias.

Formulario 17. Informe Consolidado de la Evaluación FIC-017

	Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel"		
	Informe Consolidado de la Evaluación del Desempeño		
Nombre	Puesto que ocupa	Calificación Obtenida	Observaciones
Responsable:			

Elaborado por: Amanda García


6.7. Resultados de la Evaluación del Desempeño por competencias

La persona que obtengan una calificación excelente, muy bueno o satisfactorio será tomada en cuenta para el plan de incentivos y desarrollo de carrera; estímulos o reconocimientos sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento.

Quien obtenga deficiente en la calificación será exigido a requerir el desarrollo de sus competencias

La calificación inaceptable, tiene como resultado la destitución inmediata de la persona.

5.6.6. Capacitación y Desarrollo por Competencias

	Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel"
	Bases para la elaboración del Plan de Capacitación

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN
2. OBJETIVO
3. BASE LEGAL
4. ALCANCE
5. POLÍTICAS
6. PROCEDIMIENTO

1. INTRODUCCIÓN

La formación y capacitación del personal constituyen la herramienta mediante la cual las personas pueden desarrollarse profesional y técnicamente, a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, las cuales a su vez permitirán mejorar su desempeño en ámbito laboral.

Los constantes cambios en el entorno generan en las organizaciones la necesidad de actualizar y adoptar nuevos conocimientos que beneficien al mejor desempeño laboral de sus colaboradores, a la par que permite optimizar los recursos y proveer servicios acordes a las expectativas de los usuarios.

2. OBJETIVO

Suministrar a la organización las herramientas que contribuyan al desarrollo y perfeccionamiento de las competencias del personal, para su desempeño eficiente en el desarrollo de sus funciones.

3. BASE LEGAL

- Constitución de la República, en el art. 234 el estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos
- Ley Orgánica de Servicio Público
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público
- Norma Técnica del subsistema de Formación y Capacitación.

4. ALCANCE

El ámbito de aplicación será para el personal administrativo y de servicios que labora en el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel” del Cantón Montufar.

5. POLITICAS

- Los planes de formación y capacitación deberán ser desarrollados por el responsable de talento humano o quien haga sus veces, en base a la detección de necesidades y a los resultados de la evaluación del desempeño.
- Las necesidades de capacitación serán determinadas en base a la brecha existe entre el perfil del puesto y el perfil de él o la servidora, de manera que se potencien o desarrollen competencias que favorezcan a un mejor desempeño.
- Las necesidades de formación y capacitación que no estén dentro de la especificidad y requerimientos antes mencionados, entrarán en un proceso de análisis y aprobación por parte del Ministerio de Relaciones Laborales, quien en el plazo 5 días resolverá al respecto.

- La persona que haya aprobado el proceso de capacitación deberá cumplir con el efecto multiplicador e impartir los conocimientos adquiridos a quienes designe la autoridad.
- Para el caso de procesos de capacitación interna, todo evento de formación debe ser evaluado; para la aprobación del evento, se requiere el 80% de aprovechamiento y 90% de asistencia.
- Para el caso de procesos de capacitación externa, el participante deberá presentar el certificado o diploma de otorgado por el capacitador o el centro especializado donde realizó el proceso.

6. PROCEDIMIENTO


• Diagnóstico de necesidades

Para la detección de necesidades de capacitación se recurrirá a técnicas como la entrevista para lo cual se requiere de la aplicación de un cuestionario el cual está dirigido al personal de la institución, de modo que sean ellos quienes desde su propia perspectiva sugieran aquellos temas en los cuales presentan dificultades; el instrumento a utilizar para este fin es el FDN-018; adicionalmente también se utilizará la observación la cual permite realizar comparaciones entre el desempeño observado y el desempeño requerido a través de la descripción y perfil de puestos, para esto se ha diseñado el instrumento FDB-019 el cual permite realizar el análisis de brechas, otra fuente que permite determinar las necesidades de capacitación son los resultados de la evaluación del desempeño.

	Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel"		
	Detección de Necesidades de Capacitación		
1. Datos personales y laborales:			
Nombres y Apellidos:			
Área de Trabajo:			
Tiempo en el cargo:		Nro. de personas a sus cargo:	
1. Aspectos a evaluar			
Las actividades esenciales determinadas para la posición analizada demandan de los siguientes requerimientos:			
Actividades Esenciales	Conocimientos	Destrezas Requeridas	
Instrucciones			
Para evaluar el grado de desarrollo de estas competencias se requiere de la escala:			
1 = Me gustaría desarrollar esta competencia			
2 = Tengo un adecuado desarrollo de la competencia			
3 = Tengo la competencia bastante desarrollada			
Competencias requeridas por el puesto			Grado de desarrollo
¿Qué otro tipo de capacitación cree usted le ayudaría a desempeñar con mayor eficacia sus actividades de trabajo?			
.....			
.....			

Elaborado por: Amanda García

Formulario 19. Detección de Brechas FDB-019

	Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”		
	Instrumento para el análisis de Brechas		
Factores	Requerimientos del perfil	Perfil identificado	Brecha identificada
Competencias			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Formación			
1.			
2.			
3.			
Experiencia			
1.			
2.			
3.			

Elaborado por: Amanda García

a. Clasificación y jerarquización de necesidades

De acuerdo con los resultados obtenidos en la fase anterior, se puede clasificar a las capacitaciones en:

Capacitación técnica: Está directamente relacionada con la especialización y actualización técnica de los procesos internos, en función de los productos y servicios institucionales y en relación con el puesto de trabajo.

Capacitación gerencial: Tiene como finalidad el desarrollo de competencias requeridas por las y los servidores públicos que tienen la responsabilidad de dirigir las unidades o procesos internos y manejo de equipos de trabajo.

Capacitación en desarrollo personal: Se refiere a la potenciación y fortalecimiento de las competencias conductuales y las relaciones humanas y motivación para contribuir a un adecuado clima laboral, proporcionar la atención debida y garantizar servicios públicos de óptima calidad.

Dependiendo de la premura con la que se necesite la capacitación estas serán ordenadas desde aquellas que requieren atención inmediata hasta las que se pueden desarrollar en un lapso mayor de tiempo.

b. Estructura del Plan de Capacitación y tipos de capacitación

Luego de obtener los resultados sobre las necesidades de capacitación se debe proceder a consolidar los temas de interés que serán tratados en la capacitación. Para lo que se necesita el uso del instrumento FPC-020.

Este instrumento se debe ser elaborado por la persona encargada del talento humano, la autoridad máxima de la organización y un representante de cada área. En este formulario se debe colocar los temas generales que debe tratarse en la capacitación, los beneficiarios objetivos del curso o taller para posteriormente asignar los recursos necesarios para su ejecución.

	Instituto Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”				
	Plan de Capacitación Anual				
	Periodo de formación: Enero – Diciembre				
Temas de Capacitación	Competencias a desarrollar	Resultados esperados	Indicador de cumplimiento	Beneficiarios	Presupuesto
Capacitación Técnica					
Capacitación Gerencial					
Capacitación en desarrollo personal					
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:	

Elaborado por: Amanda García

c. Técnicas a utilizar

Dependiendo del tipo de capacitación que se requiera las técnicas a utilizar pueden ser:

Coaching Ejecutivo.- Este es un método de desarrollo en el puesto. El cual consiste en capacitar, entrenar e incentivar mediante conversaciones el desarrollo de actividades reales o ficticias que permitan alcanzar mejores resultados; esta técnica es usualmente utilizada para potenciar características personales; también es utilizado para el fortalecimiento de conocimientos. En caso de no contar con personas con el perfil necesario al interior de la organización, se debe buscar un coaching externo para realizar esta actividad; el coach debe poseer bastante desarrollada la competencia que desea transmitir.

Para aquellos temas cuyo contenido temático sea de aplicación o incidencia global en los miembros de la organización se puede utilizar la conferencia como una técnica de capacitación.

Conferencia.- Es la presentación de información completa y detallada de determinado tema a cargo de un expositor especializado quien poco tiempo trasmite sus conocimientos a su auditorio, para finalmente formular conclusiones.

Seminario-Taller.- Esta técnica consiste en que luego de adquirir los conocimientos impartidos durante el evento, los participantes deben realizar ejercicios prácticos que les permitan afirmar y desarrollar sus competencias.

d. Desarrollo de la capacitación

Cada capacitación debe ser documentada para de esa forma contar con la información detallada que permita justificar la realización del evento, por otra parte sirve para suministrar información relevante como la temática a tratarse, facilitador, recursos necesarios; debe tomarse en cuenta también que se dará paso a la programación de la capacitación siempre y cuando esta conste en el plan de capacitación. FDC-021. Este formulario contiene:

Actividad: Se refiere al tipo de evento que se realizará, pudiendo tratarse de curso, seminario, taller o actividades dentro del puesto de trabajo que estén orientadas al desarrollo de competencias definidas en necesidades de capacitación.

Tipo de formación: Se debe identificar el tipo de capacitación al que pertenece el evento: técnica, gerencial, desarrollo personal.

Total horas: Representa el número de horas de duración del evento.

Nro. de grupos y participantes: Consiste en identificar el grupo de personas que participaran conjuntamente con el número de asistentes.

Diagnóstico: Implica detallar las deficiencias detectadas que originaron la necesidad de capacitar al personal.

Objetivos que persigue la capacitación: Son las áreas sobre las cuales se desea intervenir con motivo de desarrollar y potenciar competencias inherentes a los puestos de trabajo.


Indicadores: Constituye las mejoras que se desean alcanzar al finalizar el evento.

Temática a desarrollar: Son los temas a tratarse y deben estar en función de la necesidad identificada.

Presupuesto: Incorpora todos los rubros necesarios para la ejecución del evento, lo cual permite además proporcionar información para justificativo de los gastos realizados para la realización del evento.

Observaciones: Contiene información adicional de cada uno de temas a desarrollarse en la capacitación.

Formulario 21. Desarrollo de capacitación FDC-021

	Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel"		
	Desarrollo de la Capacitación		
Actividad:		Tipo de Formación:	
Total horas:	Nro. de Grupos:	Participantes:	
Diagnóstico:			
Objetivos que persigue la capacitación			
Indicadores			
Temática a desarrollar			
Presupuesto			
Instructor			
Materiales			
Refrigerio			
Alojamiento			
Otros			
		Total	
Observaciones			
Solicitado por:		Aprobado por:	

Elaborado por: Amanda García

e. Evaluación de los resultados

Posterior a la ejecución de las capacitaciones se debe realizar una evaluación que permita determinar la efectividad de la actividad de capacitación con el siguiente formulario de evaluación. FEC-022.

La evaluación de la capacitación permitirá determinar si esta cumplió con las expectativas en cuanto al desarrollo de competencias del personal.

El contenido del formulario para la evaluación de la capacitación es el siguiente:


El primer apartado contiene los datos informativos como:

- Nombre de la capacitación
- Objetivo:
- Facilitador:
- Fecha de inicio:

El segundo apartado contiene aspectos que permiten la evaluación del desarrollo y contenido de la capacitación, estos deben ser evaluados bajo los siguientes parámetros: Excelente, Bueno, Regular, Malo; los factores a evaluarse son:

- Cumplimiento del contenido del curso.
- Metodología aplicada
- Puntualidad en el desarrollo
- Material utilizado
- Cumplimiento de objetivos
- Utilidad de los temas tratados

El tercer apartado contiene los factores sobre los cuales se evalúa a la persona que disertó la capacitación, estos se evalúan bajo los mismos criterios con los que se evaluó el desarrollo y contenido de la evaluación. El objetivo de la evaluación de la capacitación es determinar falencias que faciliten establecer correctivos que permitan alcanzar los objetivos trazados y la optimización de recursos.

	Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel"
	Informe de Evaluación de la Capacitación

1. Información General

Nombre de la capacitación:	
Objetivo General:	
Fecha de Inicio:	
Facilitador:	

2. Evaluación desarrollo y contenido de la capacitación

Aspectos a evaluar	Ex	B	R	M
Cumplimiento del contenido del curso				
Metodología aplicada				
Puntualidad en el desarrollo				
Material utilizado				
Cumplimiento de objetivos				
Utilidad de los temas tratados				

3. Evaluación del facilitador

Aspectos a evaluar	Ex	B	R	M
Dominio del tema				
Explicación del tema				
Lenguaje utilizado				
Interacción con el auditorio				

Comentarios.....

Elaborado por: Amanda García

Instrumentos

Etapa de investigación	Objetivo	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Resultados esperados
Diagnóstico	Identificar problemas existentes en la institución en el área de Recursos Humanos	Inductivo Deductivo	Entrevista Observación	Cuestionario	Conocer la realidad institucional en lo referente a la administración del recurso humano
Fundamentación	Recopilar información relevante relacionada	Inductivo Deductivo	Recopilación documental	Libros Documentos	Obtener información para fundamentar científicamente la investigación
Elaboración de la investigación	Identificar los aspectos de talento humano que requieren de intervención	Inductivo Deductivo Analítico	Encuesta	Cuestionario	Determinar las actividades con falencias que requieren intervención
Validación	Determinar la validez de la propuesta	Inductivo Deductivo Propositivo	Análisis	Resultados de la investigación de campo	Establecer acciones que permitan

Cronograma

Tiempo Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> Objetivo 1. Desarrollar un marco teórico para comprender temas acerca de la gestión del recurso humano por competencias y el nivel de desempeño laboral que respalde la investigación 																								
1. Búsqueda de información																								
2. Organización y selección de la información																								
3. Elaboración del documento																								
4. Revisión del documento																								
<ul style="list-style-type: none"> Objetivo 2. Realizar una investigación que permita diagnosticar y determinar la relación entre Gestión del Recurso Humano por competencias y el nivel de desempeño laboral del personal del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel” 																								
1. Determinar la población objeto de estudio																								
2. Elaboración de encuestas y entrevistas																								
3. Validación del cuestionario																								
4. Aplicación de las herramientas de diagnóstico																								

Tiempo	MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades																								
5. Análisis de la información recopilada	■	■	■																					
6. Diagnostico situacional del personal				■	■	■																		
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo 3. Diseñar un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias que mejore el nivel de desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico “ Ciudad de San Gabriel” 																								
1. Analizar los temas que serán desarrollados en el modelo									■	■	■	■												
1. Diseño del Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2. Revisión del documento																					■	■	■	

Presupuestos

Para la elaboración del presupuesto se consideran diferentes rubros que contribuirán a que se lleve a cabo el desarrollo de esta investigación. Se considera también conveniente el agregar un rubro por imprevistos del 10%.

DETALLE	VALOR
1. Recursos Humanos	200,00
2. Copias	50,00
3. Capacitación	100,00
4. Equipos	280,00
5. Material Didáctico	200,00
6. Materiales y Suministros	150,00
7. Internet	180,00
8. Empastados	80,00
9. Transporte	280,00
10. Viajes Técnicos	100
11. Imprevistos	162
Total	1782,00

Recursos

Humanos.- Las personas que intervendrán en el desarrollo de la investigación se los detallan a continuación:

- Asesor de tesis
- Estudiante de la Escuela de administración de empresas y Marketing

- Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”
- Rector del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”
- Docente de la materia de Proyecto de Tesis

Financieros.- El financiamiento para la elaboración de la presente investigación proviene de fondos propios de la autora lo cual facilitará la realización del proyecto.

Técnicos.- Adicionalmente se necesita de recursos entre los cuales se puede mencionar un computador, sistema operativo Windows XP, Office 2011, bibliografía referente al tema de investigación.

VI. BIBLIOGRAFÍA.

- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias. El Diccionario* (Segunda ed.). Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias* (Vol. I). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos*. Argentina: Granica.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución 2008*. Montecristi: Asamblea Constituyente.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Cardona, C. (2009). *Fundamentos de Administración*. (3ra . Edición ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cevallos, C. (2011). Guía de Estudios "Análisis, Descripción y Valoración de Cargos". *Análisis, Descripción y Valoración de Cargos*, (págs. 68-69). Quito.
- Chiang, M., Martín, M. J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: RB Servicios Editoriales.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. Argentina: Cengage Learning.
- Delgado, S., & Ena, B. (2008). *Recursos Humanos*. España: Paraninfo.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid: Diaz de Santos.

- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencia*. Santiago de Chile.
- Montes, M., & González, P. (2006). *Selección de Personal*. España: Ideas Propias.
- Munch, L. (2010). *Administración del Capital Humano. Reimpresión*. México: Editorial Trillas.
- Oltra, V., Curos, P., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R., & Tejero, J. (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo*. Madrid: Diaz de Santos.
- Rabago, E. (2010). *Gestión por Competencias*. España: Netbiblo.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice- Hall.
- Sagi, L., & Grande, V. (2004). *Gestión por Competencias*. España: ESIC Editorial.

Linkografía

- Alvarez, G. (23 de Septiembre de 2011). *Glosario de Terminos Administrativos*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2013, de http://gilbertoalvarez.com/index.php?option=com_content&view=article&id=318&Itemid=337
- Ayuda Coach. (5 de Agosto de 2013). *Coaching para metas y soluciones*. Recuperado el 30 de Agosto de 2013, de <http://ayudacoach.com/capacidades-y-habilidades-para-realizarnos/#2550>
- Banco Central Europeo. (Abril de 2004). *La introducción a la Gestión por Competencias en el Banco Central Europeo*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2012, de <http://www.cemla.org/old/pdf/rh-vi-european-cb.pdf>
- Carrera Laboral. (16 de Diciembre de 2009). *Inducción de personal, la adaptación que debes realizar*. Recuperado el 10 de Abril de 2013, de <http://www.carrerallaboral.com/inducion-de-personal-la-adaptacion-que-debes-realizar/>
- Castellanos, J., & Carlos, C. (28 de Mayo de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 20 de Enero de 2012, de [La gestión del desempeño en las organizaciones:](#)

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-desempeno-organizaciones.htm>

Chacón, J. (Agosto de 2012). *Técnicas de Investigación Jurídica*. Recuperado el 13 de Abril de 2012, de <http://www.fd.uach.mx/maestros/2013/02/11/T%C3%A9cnicas%20de%20Investigaci%C3%B3n%20Jur%C3%ADdica%20DR%20CHAC%C3%93N%20RODR%C3%8DGUEZ.pdf>

Cinterfor. (2011). *Banco de Conocimientos*. Recuperado el 15 de Marzo de 2012, de 40 Preguntas sobre Competencia Laboral: <http://www.oitcinterfor.org/general/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>

Corcino, M. (21 de Mayo de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 20 de Julio de 2013, de Habilidades y destrezas de una persona: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/habilidades-y-destreza-en-una-persona/>

Definición ABC. (2007). *Comportamiento*. Recuperado el 14 de Mayo de 2012, de Comportamiento: <http://www.definicionabc.com/social/comportamiento.php>

Definición ABC. (2012). *Definición de capacidad*. Recuperado el 18 de Marzo de 2012, de Definición de Capacidad: <http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>

Definición ABC. (2007). *Definición de habilidad*. Obtenido de Habilidad: <http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>

Definición de. (2008). *Definición de*. Recuperado el 14 de Mayo de 2012, de Acción: <http://definicion.de/accion/#ixzz2eP4799gt>

Definición de. (2009). *Definición de Modelo*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2012, de <http://definicion.de/modelo/>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2010). *Guía para establecer o ajustar el manual específico de funciones y de competencias laborales*. Recuperado el 08 de Enero de 2012, de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=696

EcuRed. (25 de Julio de 2013). *Capacitación*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de <http://www.ecured.cu/index.php/Capacitaci%C3%B3n>

El Prisma. (9 de Agosto de 2013). *Administración de Empresas*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2013, de Evaluación del desempeño: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempeno/default.asp

Ernst & Young Consultores. (2008). *Gestión por Competencias*.

Gómez, C., & Tamayo, Z. (2009). *SlideShare*. Recuperado el 17 de Marzo de 2012, de SlideShare: <http://www.slideshare.net/zuleny/desempeo-laboral2>

Huanca, W. (Mayo de 2009). *Evolución del Pensamiento Administrativo*. Recuperado el 28 de Febrero de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/evopensadm.htm>

Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano.

Ministerio de Planificación Nacional y Política. (2009). *Guía de Manuales Administrativos*. Costa Rica.

Molina, L. (19 de Julio de 2013). *Buenas Tareas*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de Gestión de Personal: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-De-Personal/31268968.html>

Organización Internacional del Trabajo. (2004). *Cinterfor*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2011, de 40 Preguntas sobre competencia laboral: <http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xx/xx/esp/i.htm>

Paredes, L. (26 de Agosto de 2010). *Cargo y Puesto de Trabajo*. Recuperado el 28 de Febrero de 2013, de Cargo y Puesto de Trabajo: <http://colalfonsolopezlaura11.blogspot.com/2010/08/cargo-y-puesto-de-trabajo-sinonimos.html>

Paris 5. (2009). *Descripción de Puestos*. Recuperado el 17 de Febrero de 2013, de Descripción de Puestos: <http://www.descripciondepuestos.com/>

Rodríguez, L. (2010). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Uruguay.

Rojas, W. (Enero de 2002). *Introducción a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Recuperado el 14 de Febrero de 2012, de Gestión de Recursos

Humanos por Competencias:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/glosadm.htm>

rr.hhh.junior. (14 de Junio de 2012). *Diccionario de RR.HH y Términos Empresariales*. Recuperado el 20 de Mayo de 2013, de La nueva generación de Recursos Humanos: <http://rrhhjunior.com/2012/06/diccionario-de-rr-hh-y-terminos-empresariales/>

Semplades. (2012). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado el 15 de Julio de 2012, de Objetivo 11: <http://plan.senplades.gob.ec/objetivo-11>

Solis, A. (18 de Diciembre de 2009). *Innovación*. Recuperado el 12 de Febrero de 2012, de Enfoque del comportamiento en la administración: <http://innovacioneducativauniversitaria.wikispaces.com/message/view/III+PARTE/18343865#20024953>

Stratega. (2012). *Apoyo integral en RRHH*. Recuperado el 07 de Marzo de 2013, de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios: <http://www.stratega-rrhh.com/2010/seccion.php?al=clasificacion-puestos>

Talentrimetría. (20 de Febrero de 2011). *Desarrollo Humano y Organizacional*. Recuperado el 14 de Mayo de 2012, de Taller Implantación del BSC de Recursos Humanos: <http://www.talentrimetria.com/taller-implantacion-del-bsc-de-recursos-humanos>

Taype, M. (27 de Agosto de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012, de Gestión por competencias en los procesos de gestión de Recursos Humanos: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/gestion-por-competencias-procesos-de-gestion-de-recursos-humanos.htm>

Thompson, J. (09 de Marzo de 2011). *Administración en Teoría*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de Herramientas Administrativas o Gerenciales: <http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>

Universidad de Cádiz. (2012). *Plataforma para la formación, cualificación y certificación de las competencias profesionales*. Recuperado el 14 de Mayo de 2012, de Orientación al logro y resultados:

http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=156:orientacion-al-logro-y-resultados&catid=55:competencias
Universidad del Valle de México. (Septiembre de 2007). *Episteme*. Recuperado el
20 de Febrero de 2012, de Episteme:
http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero11-07/enfoque/a_principiosAdmon.asp

VII. ANEXOS.

Anexo I. Cuestionario para encuesta

Encuesta dirigida al Personal Administrativo y de Servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de "San Gabriel"

Objetivo: Diagnosticar y determinar la relación entre Gestión del Recurso Humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico "Ciudad de San Gabriel"; por lo que se solicita de la manera más cordial responda de la forma más franca y objetiva los siguientes ítems. La encuesta es de carácter anónimo, la información suministrada será utilizada únicamente con fines académicos.

I. Provisión de Recursos Humanos

1. ¿De las siguientes fuentes de reclutamiento cuál utiliza la institución para llenar sus vacantes?
Interno Externo Mixto

2. ¿Por qué medio de reclutamiento conoció de la existencia de la vacante en la institución?
Anuncio en el diario Página Web Institucional
Bolsa de empleo Recomendación personal
Cartelera institucional Anuncio en la radio

3. ¿Se encuentran definidos los requisitos para someter a un puesto a concurso de méritos?
Si No

4. ¿Posee la institución los documentos de análisis y descripción de puestos?
Si No

5. ¿Qué técnicas se utilizan para seleccionar al personal?
Pruebas de conocimientos Entrevista de selección
Test Psicológicos Test de Personalidad
Técnicas de Simulación Ninguna

6. ¿La selección de personal en la institución es?
Discrecional Técnica

7. ¿Quién ejecuta el proceso de selección de personal?
Directivos Encargado de Talento Humano Comisión
Otros especifiquen.....

8. ¿Existe diseñado un proceso que permita la inducción organizacional de los nuevos colaboradores?
Si No

II. Desarrollo de Recursos Humanos

9. ¿La institución posee un plan de capacitación?
Si No
10. ¿Con que frecuencia asiste a cursos de capacitación?
Anual Semestral Trimestral Nunca
11. ¿Las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones?
Totalmente Parcialmente Indiferente
12. ¿Las necesidades de capacitación son identificadas de forma participativa? Si su respuesta es afirmativa conteste la pregunta 13, caso contrario continúe a la pregunta 14?
Si No
13. ¿Qué técnica se utiliza para detectar las necesidades de capacitación?
Cuestionarios
Focus Group
Resultados de la evaluación del desempeño
Otros especifique.....
14. ¿Ha participado de procesos de capacitación organizados por parte de las siguientes instituciones?
Min. De Educación Min. De Relaciones laborales
Min. De Finanzas SENESCYT
CEAACES CES
Otro especifique.....
15. ¿Se desarrollan actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo?
Si No
16. ¿Existe un plan de carrera para el perfeccionamiento profesional del personal que labora en la institución?
Si No
17. ¿Qué grado de titulación posee?
Bachiller Pregrado Postgrado Doctorado

III. Organización de Recursos Humanos

18. ¿Se evalúa la calidad del trabajo que usted realiza?
Siempre Casi siempre Normalmente Rara vez Nunca

19. ¿Los clientes internos y externos son participes en la evaluación de su trabajo?
Si No
20. ¿Los recursos que se le entregan son los suficientes para efectuar su trabajo?
Si No
21. ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones para dar soluciones prácticas a los problemas?
Siempre Casi siempre Normalmente Rara vez Nunca
22. Usted cumple con su trabajo:
Oportunamente Tardíamente No le interesa
23. ¿Se recogen evidencias para la evaluación del desempeño?, si su respuesta es afirmativa conteste la pregunta 23, caso contrario continúe a la pregunta 24?
Si No
24. ¿Qué evidencias son utilizadas para evaluar su desempeño?
Cumplimiento de objetivos
Satisfacción del cliente
Errores en el trabajo
25. ¿Considera suficientes sus conocimientos para realizar su trabajo?
Si No
26. ¿Procura innovar procesos para la ejecución de su trabajo?
Siempre Casi siempre Normalmente Rara vez Nunca
27. ¿Cómo calificaría la interacción entre los compañeros de trabajo?
Excelente Buena Regular Mala
28. ¿Construye fácilmente relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo?
Si No
29. ¿Se siente motivado a realizar su trabajo? Si su respuesta es afirmativa conteste la pregunta 30, caso contrario continúe con la pregunta 31.
Si No
30. ¿Qué le motiva a realizar su trabajo?
Interés en su trabajo Desarrollo Personal
Recompensas económicas Reconocimiento Social

31. ¿Conoce las funciones y responsabilidades inherentes al cargo?
Totalmente Parcialmente Desconoce
32. ¿Considera importante el cuidado de su presentación personal?
Si No
33. ¿Ha sido tomado en cuenta por parte de los directivos por capacidad para resolver problemas?
Siempre Casi siempre Normalmente Rara vez Nunca
34. ¿Cuál es su perspectiva frente al aprendizaje continuo?
Muy Importante Importante No importante

Gracias por su Colaboración

Anexo 2. Cuestionario para la Entrevista

1. ¿Existe el departamento de Recursos Humanos en la institución?
Si No
2. ¿Quien se encarga de realizar las funciones de Talento Humano?
.....
¿Por qué?.....

I. Provisión de Recursos Humanos

3. ¿Qué fuentes se utilizan para reclutamiento de personal?
Anuncio en el diario Página Web Institucional
Bolsa de empleo Recomendación personal Cartelera
institucional Anuncio en la radio
4. ¿Se somete una vacante a concurso abierto de meritos y oposición?
Si No
5. ¿Qué técnicas se utilizan para la selección de personal?
Pruebas de conocimientos Entrevista de selección
Test Psicológicos Test de Personalidad
Técnicas de Simulación
6. ¿Qué aspectos se consideran al momento de contratar a un nuevo empleado?
Formación académica
Experiencia laboral
Amistad y/o confianza
Otros especifique.....

II. Desarrollo de Recursos Humanos

7. ¿La institución cuenta con un programa de capacitación para cada área?
Si No
8. ¿Se definen técnicamente las necesidades de capacitación del personal?
Si No

9. ¿Se verifican los resultados de las capacitaciones?

Si No

10. ¿Existe retroalimentación de las capacitaciones recibidas?

Si No

III. Organización de Recursos Humanos

11. ¿La institución cuenta con manuales de análisis y descripción de puestos?

Si No

12. ¿Se evalúa periódicamente el trabajo realizado por el personal?

Si No

13. ¿Qué métodos se utilizan para evaluar el desempeño del personal administrativo y de servicios?

Entrevistas

Cuestionarios

Ninguno

Otro especifique.....

14. ¿Quiénes intervienen en la evaluación del desempeño?


Superior

Colegas

Subordinados

Clientes internos

Clientes Externos

	Universidad Politécnica Estatal del Carchi		
	Ficha de Observación		
Nombre de la institución:			
Responsable:		Fecha de ejecución:	
Nombre de la persona que participó:			

Indicador	Si	No	Que contiene
¿Posee la institución los manuales de análisis y descripción de puestos?			
¿Utiliza técnicas para el reclutamiento de personal?			
¿Utiliza instrumentos técnicos para evaluar a los postulantes?			
¿Existen actas de consejo donde resuelva someter una vacante a concurso?			
¿Existe un documento que se lo utilice para inducir al personal nuevo a la institución?			
¿Poseen un Plan de capacitación institucional?			
¿El personal administrativo y de servicios ha participado en capacitaciones externas?			
¿Se ejecuta el proceso de evaluación del desempeño?			
¿Qué instrumentos utiliza para la evaluación del desempeño?			

Anexo II. Rubricas para la Evaluación de Competencias

Rubrica para la Evaluación Competencias Técnicas del Puesto

DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
DESTREZAS POR INTERACTUAR CON DATOS			
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.

Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
DESTREZAS REQUERIDAS POR INTERACTUAR CON COSAS			
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.

Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despegar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
DESTREZAS REQUERIDAS POR INTERACTUAR CON PERSONAS			
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
DESTREZAS REQUERIDAS POR INTERACCION MIXTA			
Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.

Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
----------------------------------	--	--	---

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales
Adaptación: Amanda García

Rubrica para la Evaluación de las Competencias Universales

	Relevancia del Comportamiento		
	Alta	Media	Baja
Adaptación al cambio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades
Orientación al Servicio	Demuestra interés en atender a los usuarios internos y externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea las soluciones adecuadas	Identifica las necesidades del usuario interno y externo	Actúa a partir de los requerimientos de los usuarios ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.
Aprendizaje Continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte a sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos	Busca información solo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y mejorar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Realizar bien o correctamente su trabajo.
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que originan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos
Relaciones Humanas	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros usuarios y proveedores.
Trabajo en Equipo	Crea un buen clima de trabajo y ambiente de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás.	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo mantiene informados a los demás. Comparte

	organización		información
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir a corto plazo, Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
Liderazgo	Alto desarrollo de talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Mediano desarrollo de talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes	Poco desarrollo de talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.
Nota: se evalúa liderazgo únicamente a aquellas personas que tengan subalternos a su cargo			

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales
Adaptación: Amanda García



INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO
"CIUDAD DE SAN GABRIEL"

San Gabriel – Carchi

San Gabriel, 29 de mayo del 2012
Oficio 235-R-

Doctor
José Pijal Rojas
ASESOR DE TESIS DE LA UPEC
Tulcán

De mi consideración:

En atención a su Oficio 435-UPEC – DACA del 28 de mayo del 2012, me permito comunicar a usted, comedidamente, que autorizo a la señorita Amanda Patricia García Obando, estudiante de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, para que realice su trabajo de investigación en el plantel de mi rectoría, misma que vendrá a fortalecer la gestión administrativa y de desempeño laboral del personal administrativo.

Atentamente,



Dr. Renán de la Bastida
RECTOR ENCARGADO



INSTITUTO SUPERIOR
PEDAGÓGICO
"CIUDAD DE SAN GABRIEL"
RECTORADO

Modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias para el personal Administrativo y de Servicios del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”

Amanda Patricia García Obando
Escuela de Administración de Empresas y Marketing (EAEM)
Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)
Nuevo Campus, Av. Universitaria y Antisana
Tulcán-Ecuador
amanda.garcia@upec.edu.ec



Resumen

La globalización ha hecho que las organizaciones reconozcan el aporte significativo del potencial humano en el desarrollo organizacional, por lo que a través del tiempo, han adoptado enfoques que les ha permitido optimizar sus recursos y alcanzar una mayor productividad, buscando proveerse de los mejores talentos.

La Gestión del Talento Humano por Competencias se ha convertido en los últimos años en una herramienta estratégica que permite a las organizaciones el logro de sus objetivos de manera más eficiente y eficaz.

Los modelos por competencias además de considerar importantes los conocimientos y habilidades de las personas, hacen especial énfasis en los comportamientos y conductas. La finalidad de este trabajo es contribuir con el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel” con el diseño de un modelo de gestión del recurso humano por competencias, que favorezca a mejorar el desempeño laboral de los servidores de esta institución.

Como punto de partida se realizó un diagnóstico situacional de la organización, para determinar cómo se encuentra organizado y estructurado el sistema de administración de talento humano; con el objetivo de detectar las falencias que existen en el proceso de gestión del recurso humano; para de esta manera establecer como propuesta un Modelo de Gestión del Recurso Humano que se ajuste a las verdaderas necesidades de la institución.

Palabras Clave: *Competencias –Personal - Conocimiento-Desempeño- Eficiencia – Gestión – Habilidades - Recurso Humano.*

Abstract

Globalization has made organizations to recognize the significant contribution of human potential in organizational development, so over time, have adopted approaches that has allowed them to optimize their resources and achieve greater productivity, looking for the best talent provided.

The Human Resource Management Competence has become in recent years a strategic tool that enables organizations to achieve their objectives more efficiently and effectively.

Competency models also important to consider the knowledge and skills of people, place particular emphasis on the behavior and conduct. The purpose of this paper is to contribute to the Higher Pedagogical Institute "San Gabriel City" with the design of a model of human resource management by competences, conducive to improving job performance of employees of this institution.

As a starting point we conducted a situational analysis of the organization, to determine how it is organized and structured management system of human talent in order to detect the flaws that exist the process of human resource management, and in this way proposal set as a Model of Human Resource Management that meets the real needs of the institution.

Keywords: *Competencies - Appointment. – Efficiency- Management – Skills - Human Resource*

UCHILLAYACHISHKA RIKUCHIK

Tukuy mamallaktakuna wankuriymi riksichishka runa llankaykunata wankuriy wiñariypi, chaymanta watakuna yallikpi wakin ñankunata hapishka ruraykunata allichinkapak shinallatak ashtawan kapuyayta mirachinkapak, chaypakmi allí llankakkunata charina munayta maskashpa.

Llankak rikuk ukumanta mishanakuywan rurashkami kay kipa watakunapi shuk sumak hillay tkrashka, kaymi tantanakuykunapak paktaykunata sumaklla paktachiypi yanapan.

Mishanakuy layakunaka runakunapak yachaykunata ushaykunata mutsurishka kakta yachashpapash ashtawanka runakuna imashina mañashka paktay paktachiktami rikun

Kay ruraypak paktatka ciudad de San Gabriel yachana wasiwan llankay pushaypak shuk makanakuy layata wiñachinami kan, kayka yachana wasipi llankay ruraykuna ashtawan sumakyarichun, maypi yachakukkuna ashtaw yanapashka kachun.

Kallarinkapak shuk taripayta rurashka rikunkapak imashinami llankay rikuk ukuwallpashka kan, kaytaka imapash llakikunata maskankapakn, kay kipa mushuk kamay layata wiñachinkapak shinallatak kaykunaka yachana wasipak mutsuykunata paktachichun

1. Introducción

Ante los constantes cambios del entorno, las nuevas tecnologías y tendencias, es importante que las organizaciones se encuentren preparadas para enfrentar con éxito las influencias de este mundo globalizado y aprovechar estos nuevos desafíos a través del direccionamiento y gestión adecuada en la administración del recurso humano. El presente trabajo es un aporte que lleva a las organizaciones a reconsiderar la importancia de una adecuada Gestión del Recurso Humano por Competencias, la cual permitirá el desarrollo y fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas en los distintos ámbitos laborales y que contribuyen al logro de los objetivos institucionales; ; en ese sentido el presente trabajo consiste en proponer un modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias que contribuya a elevar el rendimiento del personal.

Tomando en cuenta que gestión de recursos humanos es considerada como: “una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados” (Chiavenato, 2009, p. 6). El desarrollo de este trabajo está orientado a determinar las directrices que permitan realizar los procesos de análisis puestos, selección

y reclutamiento, evaluación del desempeño y capacitación del personal en base a las competencias laborales que permitan alcanzar un buen desempeño de la persona en su puesto de trabajo. De esa manera se puede decir entonces que uno de los aspectos a tratarse durante la investigación son las competencias laborales para lo cual se toma en cuenta los siguientes enunciados:

Un concepto generalmente aceptado la define una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Cinterfor. (2011). *40 Preguntas sobre Competencia Laboral*. Recuperado de: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/papel13.pdf

Siguiendo a Spencer & Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. (Alles, 2005, p. 22). En consecuencia el desempeño laboral es el reflejo de la gestión del personal de la institución, por lo que es necesario que se apliquen instrumentos y técnicas orientados a los procesos de análisis de puestos, selección y reclutamiento, evaluación del desempeño y capacitación.

La evaluación del desempeño laboral se lo puede medir a través de “los resultados resultados obtenidos por trabajadores en su labor prestada a la comunidad debido al continuo esfuerzo y motivación”. Gómez & Tamayo. (2009). *Desempeño Laboral*. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/zuleny/desempeo-laboral2>

2. Materiales y Métodos

Dentro del proceso de la investigación el levantamiento de información constituye una de las fases más importantes dentro de la misma, ya que en base a los hallazgos se puede proponer la solución al problema planteado; por lo que la confiabilidad de la información recopilada tiene una gran trascendencia en el diseño de la propuesta. Esta investigación fue desarrollada conforme al proceso de la investigación científica con la identificación y delimitación del problema; para luego proceder a construir un conocimiento más amplio en el tema de gestión de recursos humanos por competencias, a través del desarrollo de la fundamentación científica.

La población objeto de estudio fue el personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel” a quienes se aplicó un censo, mismo que permitió obtener información veraz acerca de la realidad en cuanto a la gestión del recurso humano en la institución. Para el levantamiento de información se hizo necesario la utilización de técnicas como la entrevista la cual fue dirigida al rector y vicerrectora de la institución así como también a la persona encargada de talento humano, para esto se utilizó un cuestionario el mismo que permitió obtener información clara que a la vez permitió identificar la ausencia de los procesos de análisis de puestos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación del personal.

La encuesta fue aplicada con la utilización de un cuestionario el cual permite identificar la ejecución de procesos de selección, reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño. Adicionalmente se realizó la revisión documental para verificar la existencia de documentos que sean utilizados en los procesos de análisis de puestos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación.

3. Resultados y discusión

Como resultado de la investigación se pudo determinar que para los procesos de reclutamiento y selección no se han diseñado instrumentos que permitan realizarlos de manera eficiente y así proveer de los mejores talentos a la institución. Por otra parte la inducción del personal es un proceso al cual no se la dado la debida importancia, para desde un inicio orientar las esfuerzos del personal hacia el cumplimiento de la misión y visión institucionales, actualmente la institución no dispone de un manual de inducción.

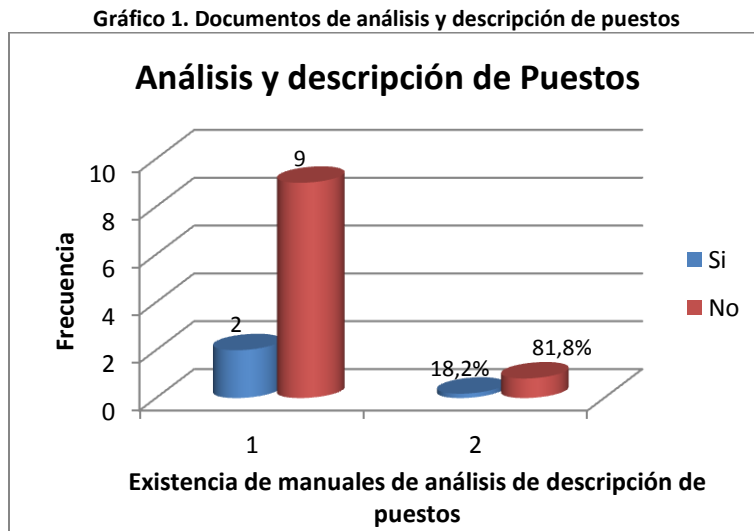
La capacitación facilitada por la institución no ha sido planificada de la manera adecuada para que todo el personal se pueda favorecer de ella y contribuir al mejor desempeño del personal en sus actividades frecuentes, lo cual significa un limitante para el buen aprovechamiento del talento humano con el que dispone la institución y por otra parte ocasiona inconformidad en el personal. Las capacitaciones a las que ha asistido el personal han sido organizadas por otras instituciones o a su vez por su propia iniciativa.

Para evaluar el desempeño del personal no se toma en cuenta el criterio de los clientes internos y externos por lo que se puede decir que no existe una evaluación integral acerca del desempeño de los servidores de esta institución.

El entorno no favorece al desarrollo y fomento del trabajo en equipo, a pesar de que existen personas quienes participan de ellos y están consientes de los beneficios de integrar equipos de trabajo existen quienes se presentan renuentes hacia esta iniciativa, por lo que hay que trabajar para que estas personas puedan integrarse de mejor manera.

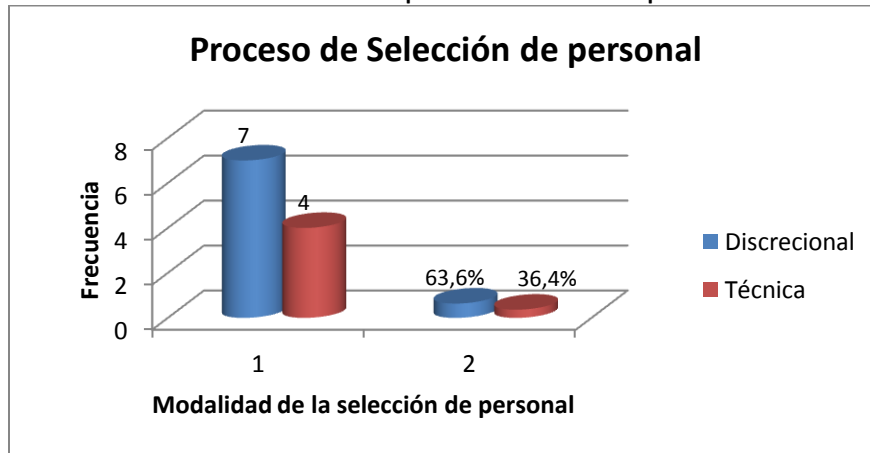
En su mayoría el personal necesita de estímulos que les motive a realizar su trabajo o por lo menos se reconozca su esfuerzo, dedicación y les estimule a buscar alternativas de mejora para su desarrollo personal y profesional.

4. Figuras



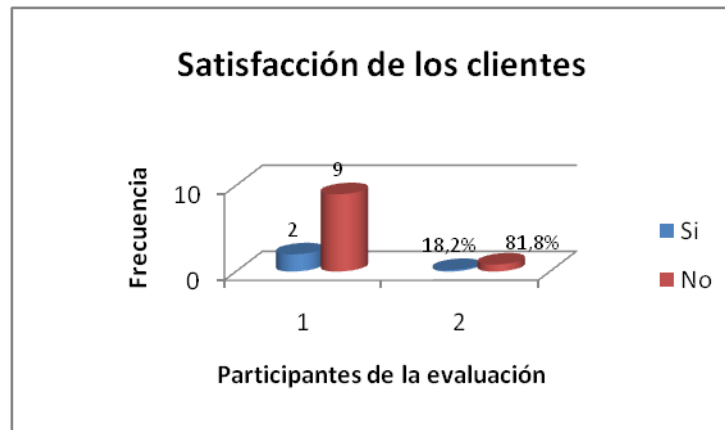
Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de San Gabriel".2012
Elaborado por: Amanda García

Gráfico 2. Modalidad del proceso de selección de personal



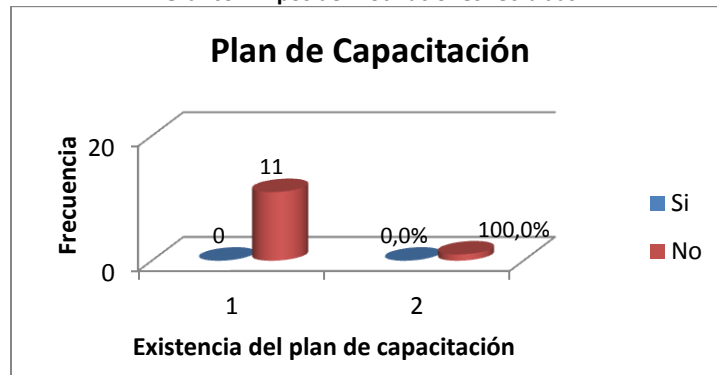
Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de San Gabriel".2012
Elaborado por: Amanda García

Gráfico 3. Satisfacción del cliente en la evaluación del desempeño



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED "Ciudad de San Gabriel".2012
Elaborado por: Amanda García

Gráfico 4. Tipos de Motivaciones recibidas



Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de San Gabriel”.2012
Elaborado por: Amanda García

5. Tablas

Tabla 1. Documentos de análisis y descripción de puestos

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	18,2%
No	9	81,8%
Total	11	100,0%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de San Gabriel”.2012
Elaborado por: Amanda García

Tabla 2. Modalidad de la Selección de Personal

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Discrecional	7	63,6%
Técnica	4	36,4%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de San Gabriel”.2012
Elaborado por: Amanda García

Tabla 3. Satisfacción del cliente en la evaluación del desempeño

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	18,2%
No	9	81,8%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de San Gabriel”.2012
Elaborado por: Amanda García

Tabla 4. Existencia del plan de capacitación

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	11	100,0%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta personal Administrativo y de Servicios del ISPED “Ciudad de San Gabriel”.2012
Elaborado por: Amanda García

6. Conclusiones

- No se han establecido parámetros para el ingreso de personal a la institución, que definan el perfil requerido y a la vez garanticen un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones; como lo manifiesta el 82% del personal encuestado y la persona encargada de talento humano.
- La gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial recurso humano con el que dispone; únicamente se realizan acciones aisladas para estos fines; durante la entrevista se verificó que no existe el departamento de recursos humanos con instrumentos técnicos
- El reclutamiento y selección de personal no se realiza de manera técnica con instrumentos que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes, y de esa manera seleccionar al mejor candidato. Siendo entonces la selección de personal discrecional, el 64% del personal participante así lo indica.
- No se han definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales que favorezcan a consolidar los conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades. Durante la encuesta y la revisión documental se verifica la ausencia de este plan.
- La evaluación del desempeño es vista como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo. El 82% del personal indica que los clientes internos y externos no son partícipes de este proceso por lo que no se puede obtener una visión consolidada del desempeño de las personas.

7. Bibliografía y Linkografía

Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias. El Diccionario* (Segunda ed.). Buenos Aires: Gránica.

Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Argentina: Granica.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Cinterfor. (2011). *Banco de Conocimientos*. Recuperado el 15 de Marzo de 2012, de 40 Preguntas sobre Competencia Laboral: <http://www.oitcinterfor.org/general/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>

Gómez, C., & Tamayo, Z. (2009). *SlideShare*. Recuperado el 17 de Marzo de 2012, de SlideShare: <http://www.slideshare.net/zuleny/desempeo-laboral2>