



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

**PLAN DE MEJORA DE COMPETENCIAS LABORALES PARA
COORDINADORES DE LA FUNDACIÓN EDUCAEDITORES**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicólogo Organizacional

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible
local y global

Autor:

Jorge Daniel Solís Chávez

Director:

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos M.G.

Ambato – Ecuador

Octubre – 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**PLAN DE MEJORA DE COMPETENCIAS LABORALES PARA
COORDINADORES DE LA FUNDACIÓN EDUCAEDITORES**

Línea de Investigación:


Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible
local y global

Autor:

Jorge Daniel Solís Chávez

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Mg. f.

CALIFICADOR



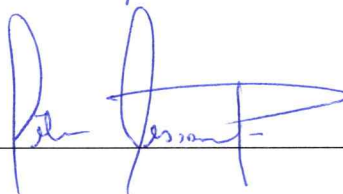
Dayamy Lima, Mg. f.

CALIFICADORA



Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez, Mg. f.

CALIFICADOR



Varna Hernández Junco, PhD. f.

DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA



Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr. f.

SECRETARIO GENERAL PUCESA



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Octubre – 2022



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JORGE DANIEL SOLÍS CHÁVEZ**, portador de la cédula de ciudadanía No. **180455476-2**, declaro que los resultados obtenidos en la investigación intitulada: **“PLAN DE MEJORA DE COMPETENCIAS LABORALES PARA COORDINADORES DE LA FUNDACIÓN EDUCAEDITORES”** que presento como informe final, previo la obtención del título de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGIA**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen la Pontificia Universidad católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la ley orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENECYT en forma digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior para su difusión pública se respeta los derechos del autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Sede Ambato, el referido trabajo de graduación, se respeta las políticas de propiedad intelectual de la Universidad

Ambato, octubre 2022



JORGE DANIEL SOLÍS CHAVEZ

CI. 180455476-2

AGRADECIMIENTO

Agradecido con Dios que me da la vida y bendice el camino a lo largo de esta etapa y nos ha permitido estar juntos como la familia que somos.

Agradecido con mis Padres Jorge y Verónica, mis hermanos Andrés, David. Estas personas han sabido apoyar y no dejar en el piso a mi persona, ellos han sido el pilar fundamental para llegar a concluir esta etapa. A ellos agradezco cada consejo que me han dado, las reprimendas que me he merecido por cometer errores que casi me han costado mi carrera universitaria, lo importante del camino es que ellos están junto a mí y el apoyo de amor, de presencia tanto física como en dinero han estado ahí.

Agradezco de gran corazón a todas las personas que siempre se dieron un tiempo de compartir conmigo, y darme sus consejos, demostrar a veces los errores que no veía, apoyo moral y presencial en tiempo, en los cuales, los necesitaba, como la familia, amigos, compañeros y parejas sentimentales.

Agradecimiento a Gonzalo Pazmay, M.A. por guiar y permitir realizar el proyecto de titulación para llegar a ser un profesional.

Agradecimiento especial a los docentes del área de psicología por tener la paciencia, respeto, sabiduría, y la pasión de demostrar que el arte del estudio es impartir el conocimiento hacia los estudiantes.

Agradecimientos totales al área administrativa, y en especial aquellas personas que me apoyaron en momentos difíciles, supieron evaluar y entender la situación que causó un problema mayor.

Agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador "Sede Ambato".

Agradecimiento a mí por permitirme confiar en que, si avanzaba, en que si superaría cada momento complicado. En acertar que soy una persona con Altos y Bajos, pero gracias al apoyo de todas las personas antes mencionadas, llegar a ser un profesional con el respeto hacia las demás personas.

DEDICATORIA

Dedicado a Dios que nos da la vida y la salud, se bendice el día a día.

La dedicatoria siempre guiada a mi Madre Verónica Chávez que día a día ha estado en momentos felices y lo más importante en los difíciles como hasta ahora lo hace, se apoya en todos los aspectos para mi formación personal en conjunto con mi Padre Jorge Solís que en el camino han sido de carácter fuerte, algo necesario guiarlo hacia el bien y sobre todo han demostrado lo que es el respeto. Puntualidad y la responsabilidad. La sabiduría y la experiencia de estas dos personas, es pilar en mi formación profesional.

Dedicado hacia mis hermanos Andrés, David, que ellos han sabido guiar y compartir conmigo momentos especiales.

Dedicado a familiares, amigos y docentes.

RESUMEN

La Fundación EducaEditores encontró que el incumplimiento de algunas de sus competencias laborales se puede corregir sobre la base de un conjunto de procedimientos, acciones y medidas de cambio orientadas desde la planificación. Por eso, esta investigación elaboró un plan de mejora de competencias laborales para los coordinadores de esta organización, a partir de la evaluación de las siguientes competencias: iniciativa, responsabilidad, cooperación, equidad salarial, aptitud de mando, relevancia de las tareas, versatilidad, asistencia y puntualidad, disciplina, juicio crítico y analítico, cantidad de trabajo y organización del trabajo. De este estudio, su objetivo principal es determinar si el incumplimiento de las competencias citadas incide en la productividad de la ONG, dentro del período indicado y, su método de investigación se fundamenta en la medición de las competencias organizacionales, gerenciales y específicas a través de un cuestionario de autoevaluación de desempeño por competencias, elaborado por el autor y validado por investigadores y especialistas de la PUCESA. Este instrumento consta de treinta preguntas aplicadas a los coordinadores de acuerdo con los siguientes indicadores: relaciones interpersonales, estilo de dirección, remuneraciones, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, realización personal, liderazgo y valores colectivos. En la práctica, esta encuesta pretende que su resultado determine cuáles son las competencias que requieren la intervención del plan para su concerniente intervención de los directivos de la organización. Finalmente, una vez concluido este estudio su resultado indica que el promedio de la evaluación de desempeño es medio y, que la eficacia de su aplicación demanda un liderazgo participativo.

Palabras clave: evaluación, competencias, desempeño, satisfacción, perfil, cargo.

ABSTRACT

The EducaEditores Foundation discovered that noncompliance with some of its labor competencies can be corrected through a series of procedures, actions, and change measures based on planning. This research developed a plan to improve job skills for this organization's coordinators, based on an evaluation of the following skills: initiative, responsibility, cooperation, salary equity, leadership skills, relevance of tasks, versatility, attendance and punctuality, discipline, critical and analytical judgment, amount of work, and work organization. The main objective was to analyze whether a breach of the aforementioned competencies affects the productivity of the NGO, within the indicated period. The method of this study is based on measuring organizational, managerial, and specific competencies using a self-assessment questionnaire of performance by competencies developed by the author of this research and validated by PUCESA researchers and specialists. This instrument consists of thirty questions that are asked of coordinators based on the following indicators: interpersonal relationships, management style, remuneration, sense of belonging, availability of resources, personal fulfillment, leadership, and collective values; the results of which determine which competencies require the plan's intervention. Finally, this study concludes that the average performance evaluation is medium, and the effectiveness of its application requires participatory leadership..

Keywords: evaluation, skills, performance, satisfaction, job, profile.

ÍNDICE

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	4
1.1. Definición de Competencias Laborales.....	4
1.2. Gestión por competencias.....	10
1.3. Instrumentos para evaluación de competencia laboral.....	22
1.4. Definición Plan de mejora	23
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	25
2.1. Tipo de investigación, enfoque y alcance.....	25
2.2. Caracterización de la Institución.....	30
2.3. Propuesta de la investigación.....	33
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1. Análisis resultados por competencia e ítem	35
3.2. Plan de mejora de Competencias de la Fundación EducaEditores	43
3.3. Análisis de las competencias laborales de los coordinadores.....	49
3.4. Desarrollo del Plan de Mejora	51
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS.....	81

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas sitúan más atención a la gestión de recursos humanos como una estrategia de negocio, se potencia el capital humano en busca de un resultado favorable para la organización, es en este tipo de propuesta que se evidencia una correspondencia entre objetivo, estrategia y el fin social que la empresa persigue (Alles M. A., 2005). Si bien, para algunos autores esta correspondencia mejora la productividad de la empresa, para esta disertación es la gestión por competencias laborales la actividad que da mayores resultados en el desempeño de los colaboradores de una organización; si este desempeño no cubre las expectativas, se propone la aplicación de un plan de mejora de las competencias laborales

Para referir los antecedentes de este tema de investigación, se recurre a la información obtenida de cuatro investigaciones sobre competencias laborales, publicadas con anterioridad.

Plan de mejoramiento de competencias laborales y estudio de clima organizacional en la empresa radiólogos asociados S.A. Mediante este estudio se logró identificar, analizar y determinar el nivel del clima organizacional actual existente y de las competencias laborales de los directivos de Radiólogos Asociados S.A. de la ciudad de Pereira y Cartago. En este estudio, la evaluación de las competencias se realizó mediante la prueba 360°, cuyo resultado indicó las competencias por mejorar. También, se aplicó una segunda prueba, a partir de dos tipos de competencias: directivas y estilos gerenciales, mediante una prueba de autoevaluación. Al finalizar, esta autoevaluación por competencias reconoció que su aspecto a mejorar es el estilo democrático.

Propuesta de un plan de mejoramiento de las competencias laborales en los aprendices del programa tecnología en mantenimiento de mecánica industrial del Sena - zona sur de Bogotá D.C. Esta investigación se fundamentó en el criterio de priorización y sensibilización del recurso humano en formación y las fallas para reducir el riesgo. Asimismo, para identificar las competencias se consideró la experiencia de los instructores, la percepción y la capacitación, más el trabajo con encuestas como la herramienta adecuada para identificar las competencias. En total se realizaron 57 encuestas a los trabajadores y administrativos de la organización. El resultado de este análisis indicó la necesidad de crear un sistema de gestión

con el objetivo de lograr una optimización de las competencias, que garanticen el bienestar de sus colaboradores y se lleva los principios del sistema de gestión a todos los niveles de la organización.

Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014, tuvo como objetivo evaluar las competencias y proponer mediante la gestión su mejora continua. Durante el proceso de investigación y mediante un diagnóstico se identificaron las competencias del personal administrativo que necesitan mejora, se determina que el área de capacitación es la de menor calificación y a la que hay que intervenir, se aplica un plan de gestión por competencias.

En la práctica, estos antecedentes evidencian que la gestión por competencias es un tema de gran relevancia en recursos humanos, pues permiten implementar los instrumentos de medición adecuados para conocer las debilidades y fortalezas de las competencias laborales asignadas.

La gestión por competencias es un tema de gran relevancia en recursos humanos, permite implementar instrumentos de medición y conocer las debilidades y fortalezas de las competencias laborales asignadas; por ello, para esta tesis se solicitó a la Fundación EducaEditores participar de un estudio de las competencias laborales de sus coordinadores y luego aplicar un plan de mejora de sus competencias, con el fin de mejorar los resultados de la organización.

Se prevé, implementar instrumentos con competencias primarias y secundarias en donde se evalué cada competencia del área de sus coordinadores, para luego, implementar un plan de mejora para aquellas competencias que muestran debilidades. Actualmente, la Fundación presenta ciertas coordinaciones con déficit o falta de desarrollo en competencias laborales que afectan su desempeño institucional.

En efecto, este problema está relacionado con el incumplimiento de varias funciones y la inaplicación de varias competencias generales específicas, por eso, esta investigación está

convencida que al establecer el nivel de cumplimiento de las competencias laborales se elabora un plan de mejora que optimice las competencias que están debilitadas.

Para finalizar, esta investigación consta de tres capítulos: el Capítulo I se trata el Marco Teórico y la fundamentación científica de esta investigación; en el Capítulo II se desarrolla el Diseño Metodológico, que explica con cuáles instrumentos se va a levantar la información y la temporalidad de éstos; en el Capítulo III se desarrolla el análisis e interpretación de los datos y entrega de los resultados, además, se detalla el uso de instrumentos y metodologías de apoyo; y, finalmente, se colocan las conclusiones y recomendaciones; y se adjunta, además, la estructura del Plan de Mejora de Competencias Laborales para los Coordinadores de la Fundación EducaEditores.

Por eso, se propuso como objetivos:

Objetivo General.

Validar un plan de mejora de competencias laborales para los coordinadores de la Fundación EducaEditores.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar los referentes teóricos y metodológicos sobre las competencias laborales y sus planes de mejoras.
2. Diagnosticar las competencias laborales existentes en la Fundación EducaEditores.
3. Elaborar el plan de mejoras de competencias laborales para la Fundación EducaEditores.
4. Evaluar el plan de mejoras de competencias laborales por criterio de especialistas y beneficiarios

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Definición de Competencias Laborales

Para definir el concepto de competencia, hay que sumergirse en un amplio espectro de axiomas donde subyacen varios significados, todos orientados al éxito laboral, por ello, es necesario delimitar de manera adecuada su aplicación. La causa etimológica taxativa, dice que una competencia es ser usada para comparar, competir o disputar y, también, como: atribución, jurisdicción o responsabilidad (Soto y Muñoz, 2015).

Este razonamiento se fundamenta en los atributos que tiene una persona y que la lleva a ser competente o no; dicho de otra manera, son las características individuales las que generan eficiencia y permiten que se alineen con las necesidades de la empresa. En teoría, dentro de la gestión de talento humano hay algunos conceptos que definen a la competencia, y que se indican, a continuación:

La competencia laboral es la “capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo” (Agudelo, 1998 como se citó en Vargas, 2004, p.9). De igual manera, se señala que es la suma de aprendizajes para el desempeño productivo (Ducci, 1997, como se citó en Vargas, 2004, p.10); asimismo, la competencia laboral son las actitudes, conocimientos y destrezas aplicados de acuerdo con los criterios de desempeño (Miranda, 2003, como se citó en Vargas, 2004, p.11).

Dentro del mismo contexto, para otros autores la competencia laboral son los conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas para hacer bien una tarea en el trabajo. Es “un saber hacer” producto de la integración, movilización y adecuación de capacidades y habilidades, utilizados de manera eficaz; y para Le Boterf, es “un saber combinatorio, a partir de la secuencia de las actividades de aprendizaje que movilizan múltiples conocimientos especializados” (Rodríguez y Feliù, 1996; De Lasnier, 2000; Le Boterf, 2001, como se citó en Valiente y Galdeano, 2009, p. 370)

Dentro del mismo contexto, las competencias laborales, son aquellas condiciones de personalidad que permiten la autorregulación del comportamiento del trabajador a partir de

la integración de los conocimientos adquiridos, con las habilidades y las capacidades vinculadas con el ejercicio de una actividad laboral específica; donde se determinan los motivos, sentimientos, necesidades y los valores asociados a esta capacidad de actuar laboralmente, la misma que permite, facilita y promueve el ejercicio profesional eficaz y eficiente dentro de un contexto social determinado (Casimiro. et al., 2020).

A este respecto, hay varios tipos de competencias, que van desde las laborales, profesionales hasta las académicas, cada uno con su propio ambiente de acción y participación (Charria et al., 2011). En estas competencias, su estructura y contexto social de aplicación provienen del campo de acción que la organización prevé. Es por eso, que son muy variadas las definiciones de competencias, pues, si bien se distribuyen en gerenciales, específicas y generales, todas en su contexto, demuestran el espíritu de la misión y visión de la organización que las usa.

En otras palabras, existe una gran diversidad de categorizaciones y usos que son aplicadas dentro de los espacios laborales y educativos bajo la premisa de la relación estructural entre el perfil de cargo y el perfil de funciones, los mismos que construye una organización para mejorar sus fines, por ello, ante esto es muy complejo relacionar una competencia desde su contenido multidisciplinario (Charria et al., 2011).

Aproximadamente, el concepto competencia viene desde la década de 1920 desde Inglaterra, Alemania, Australia, Estados Unidos y Argentina; donde el origen del constructo competencia, se debió a distintos enfoques. Por ejemplo; desde el enfoque lingüístico, el concepto de competencia establece la diferencia en la “dicotomía básica de la estructura sintáctica del lenguaje”. Esto significa que los conocimientos y las habilidades que tiene un trabajador son congruentes y reflexivos, con eso se convierte en un trabajador experto y competente para realizar una tarea en un contexto determinado (Charria et al., 2011, p 137).

Dentro de este mismo sentido, se clasifica la competencia desde un enfoque sociolingüístico, cuya diferencia se basa en la acción de la competencia ejecutada en un contexto determinado. Se indica a su vez, que la razón de la competencia es influir sobre sí misma y en el mismo contexto. La palabra competencia, según la Real Academia de la Lengua Española, viene

del verbo *competere* que quiere decir pertenecer a o incumbir, de ahí se construye el sustantivo *competencia* y al adjetivo *competente* (Charria et al., 2011).

Es por todo lo señalado, que la palabra *competencia* es un sinónimo de *habilidad*, *aptitud*, *destreza*, *dominio*, *atribución*, *disposición* e *idoneidad*, que son aplicadas a los trabajadores para calificar su actitud y aptitud en el desempeño de sus funciones laborales. Pero hay que aclarar, que estas categorías conceptuales es validar como un concepto para que sean hábiles, sin contraponerlas de la acción y el conocimiento (Charria et al., 2011).

Por ello, para limitar el concepto y su aplicación, se proponen cinco tipos de competencias: 1) las que refieren a la motivación; 2) las que refieren a las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información; 3) las que explican el concepto propio relacionado con las actitudes, valores o imagen de una persona; 4) las que refieren al conocimiento que posee sobre áreas específicas y: 5) la habilidad de desempeñar un trabajo físico o intelectual (Charria et al., 2011, p. 140).

Sin embargo, para otros autores, es más específico y práctico solo hablar de cuatro competencias, las mismas que se expresan de acuerdo con los elementos que las conforman; por ello, el valor de una competencia es orientar su propia conceptualización, la misma que se identifica como: conducta, conocimientos, habilidades, y otras características individuales (Charria et al., 2011).

En resumen, las competencias laborales son aquellas habilidades que tiene el trabajador para cumplir con las funciones asignadas según las funciones del cargo o puesto de trabajo que tenga, para demostrar conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes adecuadas a las demandas de la organización a la que se pertenece.

Finalmente, la competencia laboral es aquella que “hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2009, p.8).

Tipos y clasificación de las competencias

La forma más práctica para explicar los tipos de competencia es la indicada por Spencer y Spencer, clasifica en cinco tipos principales, y estos son:

La Motivación es el interés que una persona considera o desea de manera consciente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetos, y los alejan de otros. Un ejemplo, es que las personas motivadas se ponen metas, objetivos, se vuelven proactivas y propositivas; tienen un asiduo deseo de superación. La siguen las Características, a las que Spencer y Spencer las diferencian entre características físicas y respuestas conscientes (Alles, 2005).

A lo dicho por estos autores, tratan de explicar este tipo de competencia al poner de ejemplo las capacidades físicas de los pilotos de combate y su respuesta frente a situaciones de estrés, se indica que estas, también, son competencias de los gerentes exitosos, y concluye que los motivos y las competencias son características de un trabajador (Alles, 2005).

Otra competencia es la actitud o imagen propias de una persona, conocida como el Concepto de uno mismo. A esta competencia, la identifica como la confianza y la seguridad que tiene la persona para enfrentar adecuadamente un hecho o un imprevisto, la autora dice que es parte del concepto de sí mismo e incluye los valores que anuncian cómo actúa en su trabajo a corto plazo; finalmente, lo ejemplifica se dice que a las personas les gusta actuar como gerentes, pero si no están capacitadas fracasa, aunque ocupen el cargo (Alles, 2005).

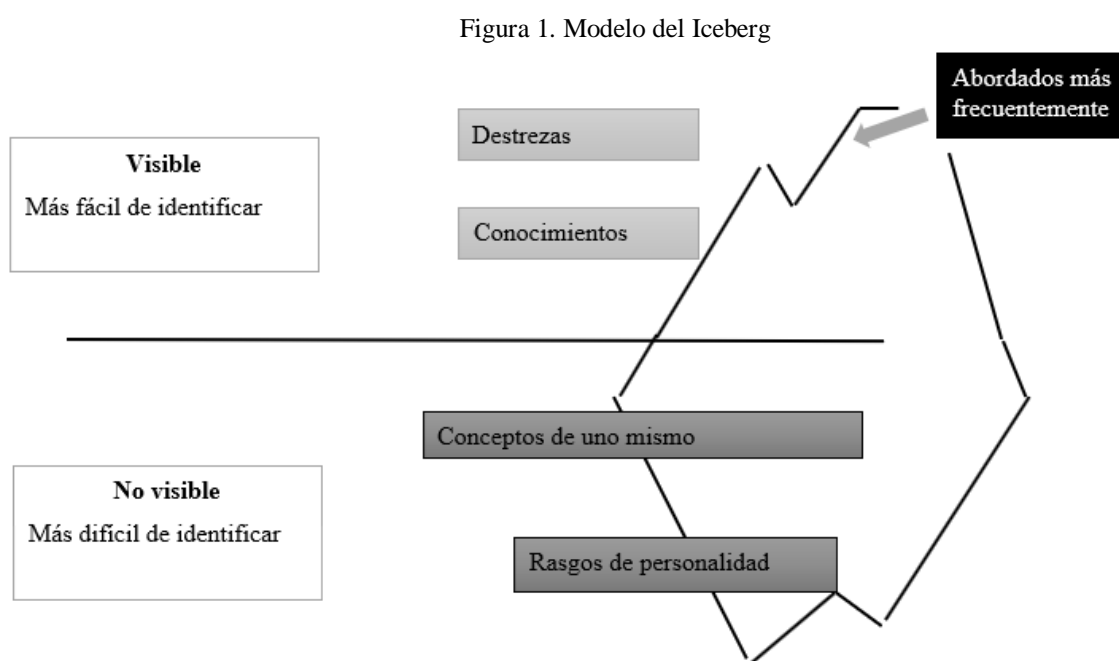
El Conocimiento, es la competencia que para Spencer y Spencer representa a la información que una persona posee sobre un área específica. El conocimiento es una competencia compleja, donde se anuncia lo que una persona hace, sin asegurar cuál es el desempeño del trabajador en un cargo; por eso, para este tipo de competencia lo que importa es cómo se utiliza la información, porque los hechos relevantes son los que resuelven los problemas (Alles, 2005).

Y, por último, la competencia Habilidad, es la pericia para desempeñar cierta tarea física o mental. Para entender esta competencia, se pone de ejemplo la destreza que tiene un

odontólogo para curar una caries sin dañar el nervio del diente, se indica a la vez, que las habilidades son competencias mentales o epistémicas compuestas de un pensamiento analítico y de un pensamiento conceptual (Alles, 2005).

En resumen, la proyección de recursos humanos depende del nivel de competencia inquirido, donde el conocimiento y la habilidad son visibles y algo superficiales y que a la vez se desarrolla por medio de la capacitación; en cambio, la motivación esta oculta en la personalidad del trabajador y es más difícil de evaluar y desarrollar (Alles, 2005).

Para facilitar la comprensión de lo indicado en el párrafo anterior, Spencer y Spencer desarrollaron el modelo del iceberg, en el que dividen a las competencias en dos grupos: a) en la superficie ubican a las destrezas y conocimientos, porque son más fáciles de ver y desarrollar; y b) en la parte profunda -entiéndase dentro del agua- colocan a el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y, el núcleo mismo de la personalidad, que realmente son difíciles de encontrar y desarrollar (Alles, 2005).



Fuente: tomado a partir de Alles (2005)

Una vez establecidos los tipos de competencias, es necesario llegar a su clasificación, para lo que tanto, la mayoría de las organizaciones contratan a partir de calificar los conocimientos y habilidades de los postulantes, se asume que llevan consigo la motivación

necesaria y los valores, o que estas competencias, se toma para un motivador de la empresa. Sin embargo, en otras empresas ocurre lo contrario, contratan desde la apreciación de la motivación y las características, completan el déficit de habilidades y conocimientos con la capacitación; empero, los resultados son diversos: “Se le enseña a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla” (Alles, 2005, p.82), por eso, los estudios de competencia es la manera más económica y conveniente para llenar vacantes (Alles, 2005).

En la actualidad, hay varias clasificaciones de las competencias laborales diferenciadas según el criterio de su autor, la más conocida convoca a los siguientes autores: Levy Leboyer (1990), Spencer y Spencer (1993), Bunk (1994) y Mertens (1996), y está explicada en la siguiente tabla:

Cuadro 1. Clasificación de las competencias laborales

Autores	Clasificación por competencias
Levy Leboyer (1990)	Competencias esenciales o umbral: Son características propias tanto de los trabajadores de alto desempeño y los de desempeño medio. Competencias diferenciales o diferenciadoras: Son características exclusivas de los trabajadores más eficientes Competencias de logro y acción: Relacionadas con la motivación y orientadoras del comportamiento. Competencias de ayuda y servicio: Relacionadas con la sensibilidad interpersonal. Competencias de influencia: Vinculadas con la seguridad personal y necesidad de proyectar decisión.
Spencer y Spencer (1993)	Competencias gerenciales: Relacionadas con aquellos comportamientos propios del ejercicio directivo. Competencias cognoscitivas: Relacionadas con el conocimiento y la información que una persona ha asimilado. Competencias de eficacia personal: Referentes a las habilidades para desempeñar una determinada tarea Competencias técnicas: Relacionadas con los conocimientos, el dominio y la experiencia para ejecutar las tareas.
Bunk (1994)	Competencias metodológicas: Permiten aplicar procedimientos adecuados para la ejecución de una tarea. Competencias sociales: Relacionadas con las redes sociales dentro de la organización y que permiten reforzar la comunicación. Competencias participativas: Facilitan la participación en el desarrollo de una organización. Competencias genéricas: Relacionadas con los comportamientos y actitudes laborales válidas y necesarias para todos los ámbitos de la organización.
Mertens (1996)	Competencias específicas: Relacionadas con los aspectos técnicos propios de una ocupación concreta. Competencias básicas: Aquellas que se adquieren en la formación básica y que se consideran necesarias para el acceso a un puesto de trabajo.

Fuente: tomado a partir de Granja (2015)

A este cuadro hay que añadir la clasificación de Nadine Jolis, para quien estas se dividen en: competencias teóricas, competencias prácticas, competencias sociales y competencias del conocimiento (Jolis, 1998, como se citó Alles, 2005). A toda esta clasificación, Martha Alles considera que lo más importante para la implementación de recursos humanos es reconocer que se tienen diferentes competencias que asumir, por eso, hay que saber diferenciarlas para su adecuada selección (Alles, 2005).

1.2. Gestión por competencias

La gestión por competencias es un proceso, mediante, el cual, es posible identificar las competencias clave para que un trabajador logre un mayor desempeño en el cumplimiento de sus funciones, acorde con las obligaciones que su puesto demanda. Una vez identificadas esas competencias, se estructura un listado de aquellas que la organización identifica como necesarias para mejorar su producción y, las conjuga con las funciones y el perfil de cargo (Bello, 2021).

Las competencias y la inteligencia emocional

La práctica organizacional dice que al coeficiente intelectual hay que añadirle el factor emocional para tener mejores resultados, porque es el componente emocional el factor que evidencia la conducta del individuo ante sí y ante la sociedad. Esto se resume en el poder-hacer, que viene de la educación académica, el entrenamiento y la práctica, versus el querer hacer, es decir: la motivación, las ganas de ser responsable y la honestidad; a sabiendas, que estas competencias mejoran la productividad, el trabajo y dan satisfacción emocional (Alles, 2005).

Con esto se quiere decir, que el empleador pone interés a los factores emocionales durante la contratación, aquellas como el empeño, la disponibilidad, la empleabilidad, las capacidades actualizadas, el compromiso y la actitud frente a la oferta, que son importantes frente a la emoción de encontrar un empleo o no. Es decir, se habla de cómo entrevistar por competencias (Alles, 2005).

Daniel Goleman plantea:

La inteligencia emocional no solo es ser agradable, también, es ser honesto; porque existen momentos, en los que el contratante deba decir -en frío- una verdad molesta que hubiera querido evitar. En efecto, la inteligencia emocional significa expresar los sentimientos apropiadamente y con seguridad, esta es una pauta que evita los conflictos (Goleman, 1999 como se citó en Alles 2005, p. 89).

Con relación al párrafo anterior, esta investigación concuerda con el pensamiento de Daniel Goleman, la autora expresa que para una buena selección de personal es imperativo considerar la inteligencia emocional, es decir, considerar: cómo se manejan con ellos mismos y con los demás. Pues con ese axioma, es posible decir a quien se contrata o no.

Por otro lado, es necesario evidenciar la importancia que tienen la inteligencia emocional y las competencias emocionales en el desarrollo de una organización, se afirma que los cambios, la innovación y el crecimiento de las organizaciones se basan, en gran medida, en el progreso de la inteligencia emocional de sus trabajadores y en el fortalecimiento de sus habilidades; por ello, se promueve la formación de profesionales con capacidad para adaptarse a las exigencias actuales (Fragoso, 2015) .

En la actualidad, a partir de la notoriedad de esta competencia emocional nacieron dos modelos, que se clasifican en: modelos mixtos y el modelo de habilidad. Los modelos mixtos son aquellos que reúnen las habilidades, destrezas, objetivos, personalidad, capacidades, aptitudes, actitudes y disposiciones afectivas de los trabajadores; donde, su riesgo es crear confusión por poseer tantas categorías que los conforman. Un ejemplo es el modelo de Goleman (Fragoso, 2015).

El modelo de Goleman, se caracteriza por considerar que la inteligencia emocional sirve para solucionar los problemas trascendentes, para ello, convoca a una serie de características entre las que se enfatizan: la destreza para automotivarse y permanecer sobre los despechos; por la habilidad para controlar el impulso y diferir la asistencia; por la forma para regular el carácter e impedir los trastornos que reducen las capacidades cognitivas; y por la forma de mostrar empatía y generar expectativa . Este modelo concluye que “una competencias

emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño sobresaliente” (Fragoso, 2015, p.116).

El otro modelo a tratar es el modelo de habilidad, que se construyó para direccionar un concepto adecuado a la competencia emocional, debido a que había dos ideas anteriores de la emoción que debían ser deconstruidas: la tradicional, que consiera a la emoción como la detractora del pensamiento, como una sedición producida por un evento externo, y una maldad con una merma completa del control. La otra es la idea contemporánea, cuya reflexión señala que las emociones son parte del desarrollo del pensamiento y forman parte fundamental del procesamiento de las ideas y las reflexiones. Esto quiere decir, que la idea contemporánea se fundamenta en el proceso cognitivo, o sea, en la teoría del procesamiento de la información (Fragoso, 2015)

Para concluir, las competencias emocionales se construyen a partir de cinco aspectos estructurales y tienen relación con el liderazgo, estos aspectos son: la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y la habilidad social. Por lo tanto, el concepto más cercano al de competencia emocional, señala que es una capacidad para usar la emoción de manera consciente y/o inconsciente para mejorar el razonamiento y la toma de decisiones (Saporito, s.f.).

Definición de los niveles de competencias

Los niveles de importancia para cada competencia laboral se explican en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Definición de los niveles de competencias

Nivel		Significado
A	Alto	Es el desempeño que está por encima del promedio. Una de cada diez candidatos alcanza este nivel, en una situación laboral.
B	Bueno	Está sobre la media estándar.
C	Mínimo necesario	Quiere decir que tiene un nivel mínimamente aceptable para el puesto, al cual, postula. Es el nivel inferior que alcanza un empleado si no quiere ser calificado de incompetente. No es una subvaloración de la competencia.
D	Insatisfactorio	Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, puesto no es necesaria esa competencia para el puesto.

Fuente: tomado a partir de Alles (2005)

El detalle de cuadro 2, indica que es importante asignar niveles a las competencias de los puestos de trabajo para evidenciar el desempeño y corregir de acuerdo con la evaluación.

Evaluación del desempeño por competencias

Examinar el ejercicio laboral de un empleado o trabajador es inevitable para dirigir y supervisar correctamente su accionar, este instrumento busca el progreso profesional de sus colegas y, aprovechar adecuadamente los recursos humanos existentes. Asimismo, favorece la comunicación entre el jefe y sus subalternos para conocer las expectativas que tiene cada uno con respecto del otro, con el único fin de optimar los resultados (Alles, 2005).

Ahora bien, para evaluar las competencias se necesitan varias estrategias a seguir: primero tener la descripción del puesto de trabajo y luego contar con evaluadores capacitados y entrenados en el uso de la herramienta con la que van a calificar. Sin embargo, en la mayoría de los casos la evaluación es mal vista y genera incomodidad en el personal, la experiencia así lo confirma: la mayoría de los empresarios y empleados no confían en las evaluaciones de desempeño, porque creen que sirven para revisión de salarios, o ajustes de personal. Pero en realidad las evaluaciones de desempeño sirven para mejorar la relación jefe-empleado y empleado-empresa (Alles, 2005).

Ante lo dicho, se asevera que la evaluación es el proceso para hallar aciertos, reconocer errores, descubrir y planificar las acciones. Dicho de otra manera, se evalúa para obtener información legítima, actualizada y honesta para tomar decisiones apropiadas. A este axioma se adhiere que la evaluación sirve para “recoger suficientes evidencias de que los individuos

se desempeñan según las normas específicas en una función específica” (Fletcher, 1997, como se citó en IPEBA, 2013, p.13).

A este constructo semiótico se unen otros autores que, también, hablan de la evaluación por competencias; por ejemplo, Vargas, señala que la evaluación “es un aspecto medular de la certificación y posibilita la identificación de necesidades ulteriores de formación” (Vargas, 1991, como se citó en IPEBA, 2013, p.13); o Mertens, quien afirma que la evaluación “es la verificación de si se ha cumplido o no con las especificaciones establecidas” (Mertens, 1996, como se citó en IPEBA, 2013, p.13).

En resumen, estos autores coinciden en la importancia de las evidencias y el uso de la norma para una evaluación correcta, cuyo punto de inflexión sería los siguientes componentes:

- Un referente, norma de desempeño, previamente identificado y calificado (IPEBA, 2013).
- El proceso de recolección de evidencias (IPEBA, 2013).
- La comparación de las evidencias con la norma (IPEBA, 2013).
- La formulación de un criterio competente o no competente (IPEBA, 2013).
- Los mecanismos de aseguramiento de la calidad (IPEBA, 2013).

En el cuadro, a continuación, se expone lo que caracteriza a un proceso de evaluación de competencias laborales:

Cuadro 3. Características del proceso de evaluación de competencias laborales

Características	Descripción
Es sistemático	Está relacionado con la valoración permanente del desempeño
Es equitativo	Significa igualdad para todos en el contenido, objeto y resultado de la evaluación.
Es transparente	Para cualquier persona, la norma de competencia es igual a la función que elija
Es coherente con el trabajo	El punto de análisis es el perfil profesional, junto con las normas de competencia y de calidad requeridos para el puesto de trabajo.

Fuente: tomado a partir de IPEBA (2013)

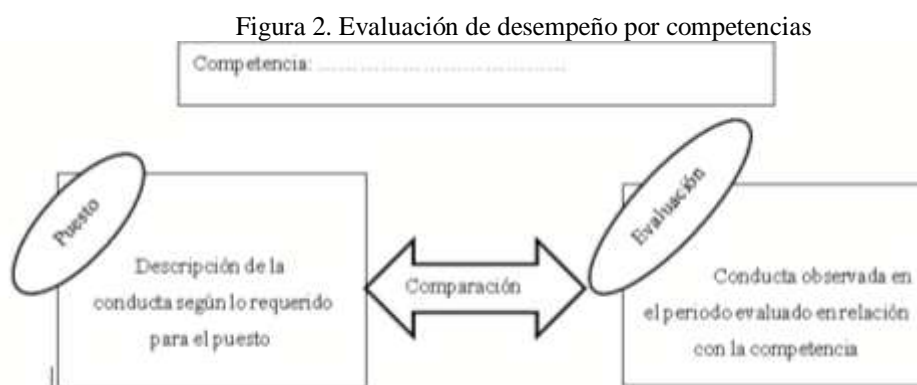
Dentro del mismo contexto, se establece que la evaluación es el listado de referencias que responden a normas de calidad, aplicadas por competencia; este axioma ha creado un hito entre la evaluación tradicional -que todavía se usa- y la evaluación por competencia, que es posible observarla en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Comparación entre la evaluación tradicional y la evaluación por competencias

Evaluación tradicional	Evaluación por competencias
<p>Utiliza escala numérica. Compara el rendimiento del grupo. Los evaluados no conocen las preguntas. Los evaluados no participan en la fijación de objetivos de la evaluación. Se realiza en un momento determinado. Usualmente se hace por escrito o con ejercicios prácticos simulados. El evaluador juega un papel pasivo, usualmente como vigilante de la prueba. Se basa en partes de un programa de estudios. No incluye conocimientos fuera de los programas de estudio.</p>	<p>Se basa en el juicio “competente” o “aún no”. Es individualizada. Los evaluados conocen las áreas que es cubrir la evaluación. Los evaluados participan en la fijación de objetivos. Es un proceso planificado y coordinado. No se ciñe a un tiempo determinado, constituye más un proceso. Se centra en evidencias del desempeño real en el trabajo. El evaluador juega un papel activo, incluso como formador. Está fundamentado en los estándares de competencia, que incluyen criterios de un buen trabajo. Incluye la evaluación de conocimientos previamente adquiridos por la experiencia. Se basa fundamentalmente en el saber en ejecución. Tiene como resultado una certificación de reconocimientos de su competencia.</p>

Fuente: tomado a partir de IPEBA (2013)

Para finalizar este análisis, Martha Alles (2005) propone el siguiente cuadro para evidenciar con facilidad lo que representa esta evaluación:



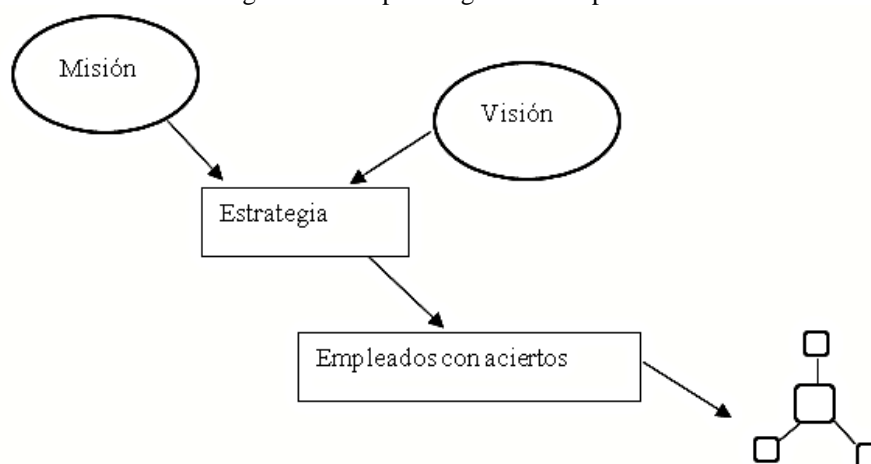
Fuente: tomado a partir de Alles (2005)

Para concluir, la evaluación por competencias se realiza tomando en cuenta ¿cómo está definido el puesto?; esto quiere decir que, si la empresa trabaja con el esquema de competencias, ella misma es evaluar sus propias competencias laborales. Y que, además, las competencias se establecen primero en total, luego por área y al final por nivel de cargo; aquí se evaluó a la persona involucrada, se coteja que su perfil está relacionado con el puesto de trabajo que ocupa (Alles, 2005).

Estructuras posicionales y perfil del cargo

Para desarrollar un esquema por competencias, lo primero que se hace es elaborar una estructura de puestos por competencias, que vendría a ser la base de los recursos humanos (Alles, 2005); y para lograr esto, hay que definir las competencias a partir de la visión y misión de la organización, esto significa, usar la información estratégica actualizada disponible de la empresa. Dicho en otras palabras, las competencias se definen a partir de la información estratégica que ya se asegura los objetivos afines de todos los empleados y que se usan para valorar un puesto, aunque todavía no se concrete una guía de competencias (Alles, 2009).

Figura 3. Guía para llegar a la competencia



Fuente: modificado a partir de Alles (2009)

De acuerdo con la imagen 3, son la misión, la visión y la estrategia de la organización las que definen las competencias, y que sus empleados, por lógica es tener características que los identifican, para solventar un puesto (Alles, 2009).

Ahora bien, es necesario establecer la importancia de los directores para diseñar el modelo de las competencias, donde, esto no es sino el aprovechamiento de la experiencia que tienen los directivos de la empresa, para que sea aplicada al modelo de competencias a seguir. Para esto, el responsable de la selección de personal y/o de reestructura se compromete a los directivos a que compartan su experiencia y se construya un nuevo modelo de competencias, con mayor sentido de integralidad y estrategia organizacional. Por eso, en este modelo es

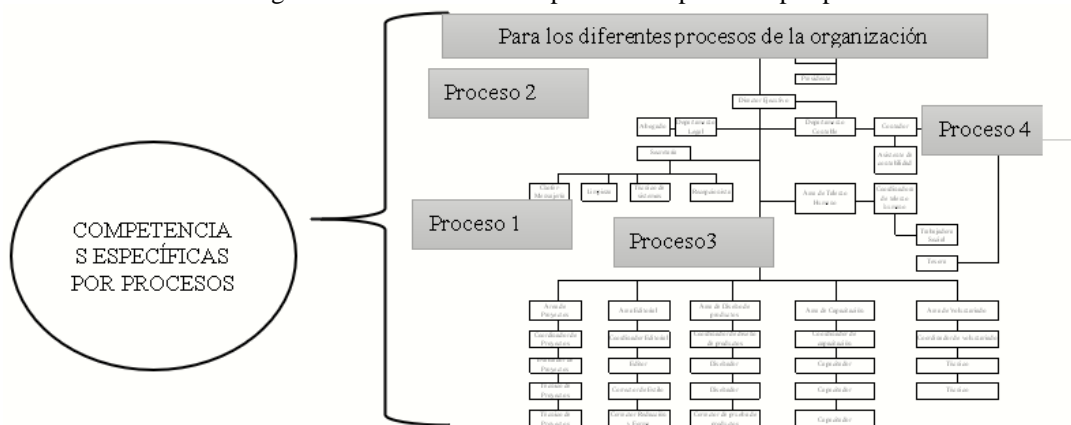
indispensable precisar las competencias cardinales y específicas como el aporte de los directivos (Alles, 2009).

En consonancia con lo anterior, Martha Alles define a la competencia cardinal como aquella que es aplicable a todos los empleados de la empresa, representa la visión de la organización; en cambio, la competencia específica es la que se aplica a grupos determinados pero que son de tipo gerencial; por ejemplo: la competencia específica de la gerencia de ventas por área, es aquella que utiliza un grupo definido que trabaja en un departamento determinado, así como el departamento de finanzas (Alles, 2009, pp. 25-29).

Competencias específicas por procesos

A este proceso se le conocía como familia de puestos, y tiene que ver con el perfil del cargo y su análisis, pero en realidad, no es otra cosa sino el análisis de competencias específica por área; cuyo guion dice: lo puestos se características similares (Alles, 2009).

Figura 4. Definición de competencias específicas por procesos



Fuente: tomado a partir de Alles (2009)

Descripción, selección y perfil de puestos

La descripción tiene que ver con las características que determinan un puesto, y está constituida de los siguientes componentes: 1) el área en donde está el puesto, 2) nombre del puesto, 3) remuneración, 4) jefe inmediato y, 5) personal a quien supervisa (Alles, 2010 como se citó en Granja, 2015, pp.14-15) y, la selección de puesto con los requisitos de la

persona que asuma el puesto, que también, está estructurada por: 1) conocimientos y habilidades, 2) formación académica, 3) otros conocimientos, 4) experiencia, 5) TDRs del puesto, 5) información sustantiva como edad, género y estado civil (Pino y Cols, 2008 como se citó en Granja, 2015, p. 15).

Con este detalle, y para una continuar con una adecuada selección por competencias hay que tener los perfiles y el detalle de los puestos por competencias, se clasifica al personal de acuerdo con el conocimiento y por las denominadas competencias de las conductas o de gestión; se tiene en cuenta, que una adecuada selección del perfil requerido depende de los requisitos indicados (Alles, 2005).

Ahora bien, la definición más usada para identificar el perfil del puesto dice: que son las funciones, competencias, habilidades y conocimientos requeridos para el buen desempeño del cargo (Soto y Muñoz, 2015, p.29). Sin embargo, para Alles es el conjunto de procedimientos para valorar el perfil del candidato, en base al perfil de búsqueda; esto significa la capacidad de adaptación al puesto conforme a los requerimientos institucionales (Alles, 2009).

En este mismo sentido, para Valeria Martínez, el perfil del cargo depende de cómo este incide en la organización para determinar el contenido del perfil del aspirante; por eso, para describirlo se requiere alcanzar la calidad, exactitud y precisión exigidas; y, a su vez depende de las siguientes condiciones: 1) identificación el cargo, 2) cumplir el fin para el que fue creado, 3) equilibrar la información, 4) practicidad del cargo, 5) impersonal, y 6) ser parte de la estructura organizativa (Martínez, 2012).

Clasificación de Puestos por competencias

Los sistemas de recursos humanos dependen del perfil de cargos, por eso la calidad de su contenido es exigente; por ello, para realizar una clasificación de puestos se recurre a la norma de competencia laboral, que sirve para:

- “Tener un referente.
- Proponer programas para mejorar el desempeño.
- Apoyar la producción empresarial” (Soto y Muñoz, 2015).

Ante lo descrito, para este análisis es seguir el concepto de puesto cargo definido por Chrudden y colaboradores, donde se establece que:

Puesto es: una unidad de la organización, caracterizada por un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios, con los cuales, contribuyen al logro de los objetivos de una organización (Chrudden y colaboradores, 1963 como se citó en Chiavenato, 2011, p. 190).

Estratégicamente, Chiavenato en su libro, *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*, cuyo texto dice: “Puesto: es un conjunto de funciones (tareas y obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama” (Chrudden, 1963 como se citó en Chiavenato, 2011, p. 172).

Dentro de este contexto, Chiavenato afirma que para conocer un puesto hay que describirlo primero, o sea, indicar cuáles son las tareas y objetivos que lo identifican del resto de cargo de la empresa. Esto se entiende como: señalar lo que hace el aspirante, cuándo y cómo lo hace y, para cumplir los objetivos: por qué lo hace. No es más que el detalle del puesto y que hay que hacer en él (Chiavenato, 2011).

En definitiva, una organización es considerar las competencias el momento de realizar la descripción de puestos o cargos, o al momento de revisar esta descripción. Por esta razón, el uso de cuestionarios y entrevistas para seleccionar personal es prever esta información. Por

tanto, la descripción del cargo, se realizar mediante la entrega de la información objetiva y relevante, donde las preguntas están diseñadas para liberar competencias implicadas para ese cargo, para determinar la eficacia organizacional (López, 2010) .

Métodos para análisis de puestos

Los métodos más utilizados son:

- Observación directa: se realiza en reunión directa con el colaborador en pleno trabajo. Este método es el adecuado para empleados de responsabilidad sencilla y manual, pues es fácil de verificar (Chiavenato, 2011).
- Cuestionario: para este método el colaborador tiene que resolver por escrito un cuestionario; además, el contenido es validado con anterioridad por el supervisor. Es el método más completo y fiable (Chiavenato, 2011).
- Entrevista: en este método participan entrevistados y entrevistado a través de un diálogo previamente estructurado por el analista. La participación es activa para los dos actores. Es ventajoso, porque se escoge el informante, y es dinámico para responder; además, las respuestas son estandarizadas, racionales y se aplica a cualquier trabajador, sin discriminación de nivel de jerarquía. El único problema que presenta, es que la entrevista este mal estructurada y/o dirigida (Chiavenato, 2011).
- Mixtos: se utiliza para disminuir las falencias y aprovechar las ventajas de los otros métodos; para eso, hay que combinar dos o tres métodos de análisis, y dinamizar los resultados. Las combinaciones más usadas son: cuestionario y entrevista; y observación directa y entrevista (Chiavenato, 2011).

Para finalizar este tratado, se considera que la importancia de los objetivos de la gestión de puestos determina la eficacia y eficiencia de cualquier programa de recursos humanos (Chiavenato, 2011, como se citó en Rodríguez, 2016, p. 34); y eso se aplica como:

- “Subsidios para la elaboración de anuncios.
- Determinar el perfil del ocupante del puesto.
- Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación.
- Determinar mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales.

- Estimar la motivación del personal.
- Guía para el supervisor.
- Subsidios para la higiene y seguridad industrial”

1.3. Instrumentos para evaluación de competencia laboral

Un instrumento de evaluación sirve para evidenciar el proceso y sus resultados, relaciona las destrezas, habilidades y conocimientos de los colaboradores, para desempeñar un cargo, en relación con su competencia (Suárez, 2009). Y ciertamente, es ver como mecanismos para calificar la competencia de un colaborador para realizar una o varias tareas (IPEBA, 2013).

Entre estos instrumentos se nombran: pruebas escritas, orales, de desempeño, trabajos prácticos, cuadros de progresión, fichas de observación, de ejecución, fichas seguimiento de actitudes, listas de cotejo, de control, organizadores visuales, registros anecdótico y registros de progreso, entre los más conocidos (IPEBA, 2013).

Ahora bien, estos instrumentos tienen sus propias características, para mejor discernimiento, están organizadas en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Características de los instrumentos de evaluación

Características	Descripción
Validez	Medir lo que se propone medir, según la norma de competencia
Objetividad	Evitar juicios subjetivos y ceñirse a los indicadores de evaluación.
Confiabilidad	Evaluar con precisión y consistencia; eso implica obtener los mismos resultados en diferentes momentos o de diferentes personas.
Eficiencia	Lograr rápidamente los resultados deseados.
Transparencia	Evidenciar procesos abiertos y reglas claras, conocidos y reconocidos por los evaluados
Cobertura	Cubrir todas las evidencias planteadas en los estándares en ambos momentos de la evaluación cognitiva y de desempeño
Discriminación	Diferenciar al evaluado que logró o no logró la competencia.

Fuente: tomado a partir de IPEBA (2013)

A todo lo indicado queda por sumar los tipos de instrumentos utilizados para la evaluación por competencias, entre los principales se tienen:

Las pruebas de evaluación son: escritas y de ejecución. En el siguiente cuadro se observa su referencia:

Cuadro 6. Tipos de pruebas de evaluación

Tipo de prueba	Descripción
Pruebas escritas para evaluar conocimiento	Selección múltiple; de respuesta corta y; complementación
Pruebas de ejecución para evaluar desempeño	Ejecución en condiciones reales de trabajo para: talleres, laboratorios o práctica de trabajo

Fuente: tomado a partir de IPEBA (2013)

1.4. Definición Plan de mejora

Para Víctor Manuel Delgado, un plan de mejora no es sino un modelo de gestión por competencias laborales, que permite al área de Talento Humano administrar los procesos a partir de la identificación de sus conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, experiencia y motivación, en un área de trabajo establecida previamente por sus funciones (Delgado, 2009, p.32).

Para esta investigación, el Plan de Mejoras es un proceso de acciones que realiza una organización para mejorar las competencias, donde, para determinar las competencias a intervenir utiliza un instrumento de evaluación de desempeño, es decir, un cuestionario que para esta investigación, fue un cuestionario de autoevaluación.

Modelo de plan organizacional

También, llamado genérico, se implementa en las competencias de todos los empleados de la organización (ITEMSI, 2020).

Modelo de plan funcional

Analiza los estándares de desempeño de un trabajador cuya función es específica (ITEMSI, 2020).

Modelo de plan de trabajo

Describe los comportamientos, habilidades y conocimientos necesarios para un desempeño de trabajo específico. Se conoce, también, como modelo de competencias específico. Este modelo es muy usado para evaluar el desempeño específico de una competencia, a partir de los conocimientos y habilidades que el trabajador tenga para esa competencia (ITEMSI, 2020).

Modelo de plan de liderazgo

Se identifica, también, como modelo de gerencia, analiza las competencias que llevan al éxito a los líderes de la empresa. Suele describir entre las competencias pertenecientes a las dimensiones de autodesarrollo, innovación, liderazgo, juicio profesional, relaciones internas y autoestima (ITEMSI, 2020).

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación, enfoque y alcance

El enfoque de esta investigación es cuantitativo de diseño no experimental y de alcance descriptivo. El método de investigación utilizado es deductivo y la técnica estadística es descriptiva, además, el nivel de medición es ordinal. En este estudio, las variables determinadas son: las competencias laborales y los factores: conocimiento, actitud y habilidad que determinan las competencias laborales.

El enfoque cuantitativo es un conjunto de procesos secuenciales y probatorios, cuyas etapas se sigue secuencialmente, aunque es riguroso su orden, durante la investigación, se redefine una fase. Este enfoque utiliza métodos estadísticos para hacer las mediciones y genera las conclusiones a partir de la hipótesis. Asimismo, el alcance observado de la presente investigación es descriptivo, porque pretende evidenciar las características y perfiles de las personas -objeto de estudio- que es sometidos a análisis, a través de los datos que son recogidos independientemente sobre las variables o nociones (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Una investigación es de diseño experimental, se manipula intencionalmente la variable independiente para medir sus efectos en la variable dependiente. Esta es una técnica cuantitativa, que tiene como variable dependiente a los coordinadores de la organización y como variable independiente a las competencias laborales (Westreicher, 2021, párr.1- 2).

Para este tipo de estudio descriptivo, el investigador se da la habilidad para identificar qué se va a observar, qué datos se van a levantar y, a quiénes se va a investigar, o sea, visualizar los conceptos y las variables e, identificar las personas, comunidades o hechos de quienes recoger los datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En este mismo sentido, para otros investigadores, en un alcance descriptivo ya se conoce el fenómeno y qué es lo que trabaja con un determinado grupo social; además, y es importante subrayar, que para este tipo de alcance descriptivo de tipo cuantitativo, es posible, pero no obligatorio plantear una hipótesis (Ramos, 2020).

De igual manera, para levantar la información se utiliza como instrumentos: una encuesta aplicada a la escala de Likert, realizada a los 6 coordinadores de la Fundación EducaEditores, pero debido a las restricciones de la pandemia, las encuestas se realizan por correo y, para analizar los resultados se utilizó el software SPSS.

Finalmente, como aporte epistemológico a lo indicado, Carlos Monje menciona que una investigación con enfoque cuantitativo se inspira en el positivismo, es decir, propone explicar un fenómeno a partir de la observación directa, la comprobación y la experiencia; donde sus resultados son hechos reales, analizados desde una descripción neutra y objetiva, comprobados sistemáticamente y evitar todo juicio de valor. Para llegar a este resultado, la investigación demanda el uso de métodos y técnicas de medición, que permitan formular tendencias o plantear nuevas teorías, fundadas en el conocimiento cuantitativo (Monje, 2011).

En el diseño no experimental no se manipula deliberadamente las variables, “se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p.31). La investigación no experimental se realiza, durante el estudio, el investigador no se controla, manipula o altera a los sujetos, sino que se basa en la interpretación o las observaciones para llegar a una conclusión. Esto significa que el método no se basa en correlaciones, encuestas o estudios de caso, y no se demuestra una verdadera relación de causa y efecto.

Estudio de corte transversal, se utiliza para observar y analizar un momento exacto de la investigación para abarcar diversos grupos o muestras de estudio. Se menciona “donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2014, p.31). Permite el análisis de datos de variables recopiladas en un período de tiempo sobre una población determinada. En la investigación se realiza en un cierto período de tiempo con la opinión y la colaboración de los integrantes de la empresa financiera.

Población y muestra

A la población, también, se llama universo o unidad de análisis, y corresponde al número total de personas o cosas que están dentro del objeto de la investigación. Lo primero que se decide, es si se va a trabajar con la población completa o con una muestra de ella; por eso, hay que tener definida la unidad de análisis de la investigación (Monje, 2011), que, para esta investigación, está conformada por los coordinadores de la Fundación EducaEditores.

La población está formada por 36 empleados, 25 de género masculino y 11 de género femenino, sus edades se encuentran en el rango de 20 a 35 años y 36 a 60 años. De este universo, 5 empleado son directores administrativos que forman el Directorio, 1 colaborador es presidente de la Fundación, 6 empleados son los mandos medios (coordinadores), 22 empleados administrativos, y 2 colaboradores operativos.

Esto significa, que el universo de estudio son las 6 personas que trabajan como coordinadores en la Fundación EducaEditores, pero debido a que esta cantidad de empleados es pequeña, se consideró no realizar un diseño muestral y trabajar con los 6 empleados para la aplicación del cuestionario estadístico propuesto para esta investigación.

Tipo de recolección de la información

La fuente primaria de recolección de datos corresponde a la información recogida directamente de las 6 personas que trabajan como coordinadores en la Fundación EducaEditores, mediante una encuesta.

La fuente secundaria, concierne a la información publicada por autores especializados en competencias laborales, obtenida para constituir el marco teórico de esta investigación.

Instrumento

El instrumento que se utilizó para la medición de las competencias laborales fue un cuestionario valorado, tipo encuesta implementada en la escala de Likert. Este instrumento es adecuado para investigar hechos y características que las personas quieran informar

(Monje, 2011), y, además, mide actitudes y predisposiciones de los colaboradores a actuar dentro de contextos específicos, que es a favor o en contra de la organización donde trabaja (García, Aguilera y Castillo, 2011).

Una vez conseguida la autorización de la Fundación EducaEditores para realizar la encuesta, y en concordancia con la coordinación de Recursos Humanos, se procedió a levantar la información a cada coordinador de la Fundación mediante el envío de información, en la que se comunicó ¿para qué? es la encuesta y los beneficios que sus respuestas traerían a la organización. Debido al teletrabajo, la encuesta se envió a cada coordinador. Este fue un trabajo personal, donde se juntaron el encuestado y de apoyo el encuestador.

Antes de ser aplicado el instrumento de medición, este debió cumplir con los requisitos de confiabilidad y validez. Para este contexto, definen a la confiabilidad de un instrumento de medición como el resultado de la aplicación de este instrumento al mismo individuo y la cantidad de resultados iguales que este produce (Hernández et al., 2013; Kellstedt y Whitten, 2013; y Ward y Street, 2009 como se citó en Hernández, et al., 2014, p. 200). En cambio, la validez, es la aptitud obtenida de la medida pretendida de la variable elegida. Por ejemplo: un instrumento válido para medir la inteligencia mide la inteligencia no la memoria (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En definitiva, para determinar si el instrumento utilizado es confiable para la investigación realizada, se hizo el cálculo de confiabilidad mediante la aplicación del coeficiente alfa Cronbach, que es la medida de congruencia más utilizada, cuyo resultado favorable se acercó al valor de uno (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Los resultados fueron vaciados en el sistema SPSS para el análisis econométrico respectivo.

En resumen, para realizar este tipo de investigación se utiliza el cuestionario en escala de Likert; el coeficiente alfa Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento utilizado para el levantamiento de la información primaria y, el sistema Statistical Package for Social Sciences o SPSS, para análisis estadístico.

Escala de Likert

Para elaborar una escala de Likert, se establecen 5 rangos, que se da a base de tres, cinco, o siete incluso, depende del contenido, donde para responder el encuestado señala con una cruz o un círculo la categoría elegida; también, se la conoce como escala aditiva, porque a cada encuestado se le entrega el resultado de la suma de sus datos. Hay tres tipos de valorar esta escala: a) descriptiva: muy de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo, muy en desacuerdo; b) numéricas: 1 -2 -3 -4 -5 y; c) gráficas (García, Aguilera y Castillo, 2011).

Para construir una escala de Likert se siguen los siguientes pasos:

- “Descripción de la actitud o de la variable que se va a medir.
- Construir la serie de preguntas relevantes a la actitud que se quiere medir.
- Entregar las preguntas al grupo de personas elegido, para que les asignen puntajes, según su sentido positivo o negativo.
- Entregar los puntajes totales de los encuestados, de acuerdo con el tipo de respuesta en cada ítem y a la suma es algebraica de sus resultados.
- Aplicar de la escala provisoria a una muestra apropiada. Calcular de los puntajes escalares individuales.
- Analizar las presuntas utilizadas para eliminar las que resulten inadecuadas.
- Construir la escala final, con base en las preguntas seleccionadas.
- Categorizar el orden jerárquico de la escala.
- Realizar el cálculo de la confiabilidad y validez de la escala” (García, Aguilera y Castillo, 2011).

Finalmente, para determinar los puntajes de las respuestas se procede a generar las alternativas de respuestas a cada pregunta elaborada, que indiquen el grado de intensidad de la actitud que se mide, éstas por lo general son cinco y, responden a la actitud inherente del encuestado, frente a la variable analizada. Las alternativas utilizadas para esta investigación indicaban estar o no de acuerdo, con su respectivo ímpetu (García, Aguilera y Castillo, 2011); por ejemplo:

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

Para asignar un número, medida o categoría a las respuestas actitudinales, se recuerda que es una escala ordinal, se plantea utilizar el procedimiento de ponderación arbitraria, e utilizar los números 1-2-3-4-5 o en orden descendente, para cada una de las categorías indicadas: muy de acuerdo, indiferente, en desacuerdo, etc. (García, Aguilera y Castillo, 2011). Al final se suman estos valores y se tiene un valor estándar de escala, que luego se utilizara en el sistema SPSS.

Para validar la confiabilidad del cuestionario indicado en la escala de Likert, se usó el coeficiente alfa Cronbach, que es un método que valida una escala cuya intención es conocer las propiedades psicométricas en una muestra específica. Este coeficiente mide la correlación interna, o sea, la correspondencia entre las preguntas del cuestionario; dicho de otra manera, es el promedio de las correlaciones entre las preguntas que hace el instrumento y su valor va de 0 a 1 (Oviedo y Campo, 2005).

Si el resultado se acerca a 1 es más confiable el coeficiente, si se aleja de 1 y se acerca a 0 es desconfiable. Técnicamente, este coeficiente alfa expresa que el valor mínimo para el coeficiente alfa es 0,70, donde por debajo de este valor la consistencia interna de la escala es baja y, si el valor máximo del coeficiente alfa es 0,90, significa que la consistencia interna es confiable. Ahora, mayor a 0,90 se considera que hay redundancia o duplicación de calificación (Oviedo y Campo, 2005).

2.2. Caracterización de la Institución

La Fundación EducaEditores, es una organización no gubernamental ecuatoriana reconocida por el Ministerio de Educación mediante acuerdo ministerial número 0181-MINEDUC-SEDMQ, el 28 de diciembre del 2018, domiciliada en la ciudad de Quito, cuyo objeto consiste en generar actividades, metodología y productos para la conservación del Patrimonio Natural y el Patrimonio Cultural del Ecuador (Fundación EducaEditores, 2018).

Una de sus metodologías, diseñada para la conservación de un Área Natural fue premiada a nivel nacional e internacional como “excelencia educativa” y, además, fue la base conceptual

para el Plan Quinquenal de Educación Ambiental del Ministerio del Ambiente en el 2019. Su presencia en la sociedad se caracteriza por el involucramiento de los estudiantes y de sus profesores en la formación de ciudadanos ambientales (Fundación EducaEditores, 2018).

Misión

Nuestra misión principalmente es la Educación, convencidos que es un medio para el fortalecimiento de la sociedad y su desarrollo. Además, se busca generar, fomentar, suscitar y proteger el bienestar integral de la niñez y la adolescencia en su conjunto, en cumplimiento a su derecho a la educación; e impulsar, en general, el desarrollo cognitivo y educacional de todos aquellos sectores vulnerables debido a su condición de pobreza, calamidad, discriminación y o exclusión, mediante la elaboración de metodologías y procesos educativos que posibiliten la investigación científica concerniente con la educación (Fundación EducaEditores, 2018).

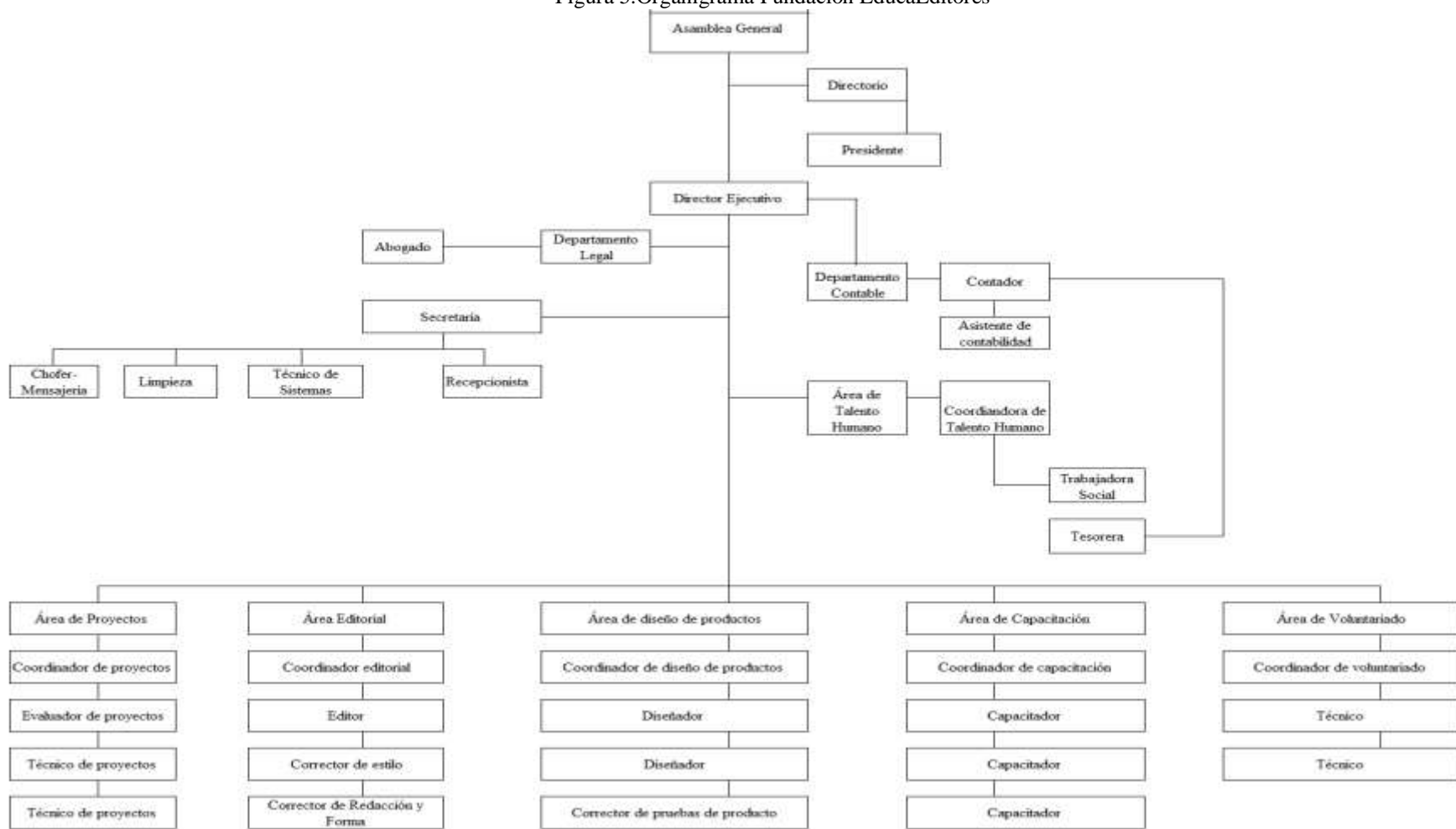
Visión

Somos una Fundación dedicada a desarrollar procesos educativos para estudiantes jóvenes, niños y adolescentes, con la finalidad de construir su identidad ambiental y cultural; y además, promovemos en la comunidad el reconocimiento de que vivimos en un país con diversidad cultural, ambiental y étnica (Fundación EducaEditores, 2018).

Valores Institucionales

- “Transparencia y Honestidad.
- Calidad
- Aprendizaje y adaptabilidad
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente” (Fundación EducaEditores, 2018).

Figura 5. Organigrama Fundación EducaEditores



Fuente: modificado a partir de Fundación EducaEditores (2018)

2.3. Propuesta de la investigación

La Fundación EducaEditores, asienta las competencias laborales de todo su grupo operativo en seis coordinadores de área, quienes regulan y controlan, como mandos medios, toda la estructura productiva y administrativa de la Fundación, tienen bajo su responsabilidad el total de empleados, asistentes y colaboradores encargados de las tareas institucionales. Su jefe inmediato-superior es el director ejecutivo, y de este el Directorio y la Asamblea General de miembros de la Fundación.

Esta ONG se cumple con las metas planteadas, sin embargo, la coordinación de Recursos Humanos ha planteado la necesidad de crear un proceso para evaluar las competencias laborales cumplidas y que encajen con el perfil del cargo, con el único fin de optimizar el recurso humano versus la carga laboral del puesto ocupado; por eso, la población de estudio para esta investigación son los seis coordinadores de la Fundación únicamente.

Cabe mencionar, que el área de recursos humanos de la Fundación cuenta con un sistema adecuado y actualizado para el control de sus empleados, en el que se incluye información relevante del perfil de cada puesto de trabajo funciones y metas conseguidas y, además, ésta área realiza constantemente mediciones para saber en qué condiciones se encuentran temas como: clima laboral, satisfacción y la responsabilidad social interna; pero hace falta conocer, mediante un instrumento, si las competencias laborales encajan en los tres parámetros operativos que las identifican: conocimiento, actitud y habilidad. Por eso, luego de construir un cuestionario para este cometido -medir las competencias laborales se procedió a elaborar un plan de mejora de las competencias laborales para los coordinadores de la Fundación, apegado a los objetivos propuestos en el respectivo Plan de Investigación aprobado.

En efecto, para lograr este cometido se cumplieron algunas tareas como buscar y revisar toda la información científica publicada sobre temas de diseño de competencias laborales, metodología de la investigación científica, administración de recursos humanos, manual de desempeño de competencias, guía para evaluadores de competencias y procesos e instrumentos para medir las competencias laborales, entre los principales. Luego de esta búsqueda, y una vez organizada la información, se procedió a diseñar el proceso metodológico a seguir.

Y tal como señala la guía de investigación, para construir el proceso metodológico se revisaron tres estudios anteriores similares y varias publicaciones sobre metodología, con el afán de fijar la ruta conceptual y confirmar el tipo de investigación, o sea, establecer por qué el enfoque de esta investigación es cuantitativo de diseño descriptivo y de corte transversal, también, porque su método de investigación es deductivo, y la técnica estadística es descriptiva con un nivel de medición ordinal. Aunque, también, fue necesario determinar las variables para confirmar la viabilidad de los objetivos de la investigación.

Ahora bien, dentro de los acápites de la metodología, hubo que decidir la muestra en base al universo observado, para lo que se decidió hacer una investigación no muestral, por el bajo número de personas que conforman la unidad de análisis, que es de seis coordinadores. La otra decisión tomada, en base al conocimiento y experticia del autor de esta investigación, y por las características técnicas que demanda el tema de investigación, se eligieron los siguientes instrumentos para la ejecución técnica, a saber: un cuestionario elaborado con varios trabajadores y coordinadores de la Fundación para conducir su viabilidad, implementado conforme la escala de Likert y validada su confiabilidad mediante el uso del coeficiente Alfa de Cronbach; y, finalmente, el uso del software SPSS para el análisis estadístico respectivo.

Adviértase que, antes de aplicar el cuestionario estadístico, se realizó una reunión electrónica -plataforma- con todos los coordinadores para explicarles la forma de uso del cuestionario, el tiempo de duración, por qué se realiza la encuesta y, cuáles serían los beneficios para la Fundación y para sus colaboradores. En realidad, la aplicación del cuestionario en mención daría como resultado un valor a escala de percepción y de actitud de los coordinadores, que corresponder posteriormente al perfil del cargo.

Y, finalmente, ya con los datos, toda la información requerida y la predisposición de las autoridades de la empresa, se procedió a elaborar el plan de mejoras para los coordinadores, planteado como tema de investigación, del que se sugirieron los cambios y ajustes necesarios, conforme a los resultados obtenidos en esta investigación; plan que oportunamente fue validado por beneficiarios y por especialistas en este tema.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El instrumento utilizado para la toma de datos fue una encuesta con características de autoevaluación, realizada a los seis coordinadores de la Fundación EducaEditores. Las preguntas fueron construidas de acuerdo con las dimensiones y competencias explicadas en el Diccionario de Competencias de Martha Alles en el 2009 y, la valoración se hizo conforme con lo indicado en el capítulo metodología de esta tesis. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

3.1. Análisis resultados por competencia e ítem

Competencia: Iniciativa

¿Sugiero mejoras a los procesos y servicios de mi área de trabajo?

Siempre	16,67
Casi Siempre	-
A veces	50,00
Casi Nunca	33,33
Nunca	-

Fuente: Autoría propia

En esta competencia, el 50% de los coordinadores indican que a veces sugieren mejoras a los procesos y servicios de su área de trabajo, el 33,33% casi nunca sugieren y, el 16,67% siempre sugieren. Esto indica que hay iniciativa en la mitad más uno (4) de los coordinadores y, que a 2 coordinadores no les interesa.

Competencia: Responsabilidad

1. ¿Tengo seriedad para aceptar las responsabilidades?
2. ¿Acepto las reglas dadas por la Fundación?

Tabla 2. Competencia: Responsabilidad

Serie	1	2
Siempre	16,67	-
Casi Siempre	66,66	16,67
A veces	16,67	33,33
Casi Nunca	-	-
Nunca	-	50,00

Fuente: Autoría propia

Para esta competencia, el 66,66% de los coordinadores casi siempre tiene un buen grado de seriedad para aceptar las responsabilidades, mientras que el 16,67% siempre tiene un buen grado de seriedad; y otro 16,67% solo a veces tiene un buen su grado de responsabilidad; es decir, hay responsabilidad en los 6 coordinadores. Por otro lado, el 50% de los coordinadores nunca han necesitado supervisión en su trabajo, mientras que el 33,33% solo a veces y, el 16,67% casi siempre. Esto significa, que solo un coordinador demanda supervisión para su trabajo.

Competencia: Disciplina

¿Acepta las reglas dadas por la Fundación?

Tabla 3. Competencia: Disciplina

Siempre	33,33
Casi Siempre	66,67
A veces	-
Casi Nunca	-
Nunca	-

Fuente: Autoría propia

Con relación a la competencia Disciplina, los 6 coordinadores aceptan cumplir con las reglas de la Fundación, divididos en: el 66,67% lo hace casi siempre y el 33,33% siempre.

Competencia: Aptitud de Mando

1. ¿Tiene habilidad para guiar y dirigir eficientemente al personal que está a su cargo?
2. ¿Su estilo de mando es autoritario y coercitivo?
3. ¿Dispone el trabajo de manera informal sobre varias personas o grupos de trabajo?

Tabla 4. Competencia: Aptitud de Mando

Serie	1	2	3
Siempre	33,33	-	-
Casi Siempre	33,33	-	16,67
A veces	33,34	16,67	33,33
Casi Nunca	-	33,33	-
Nunca	-	50,00	50,00

Fuente: Autoría propia

Para esta competencia, el 50% de coordinadores, respondieron que nunca son autoritarios e informales; mientras que 1 coordinador dijo que casi siempre su estilo es autoritario e informal y, los 2 coordinadores restantes dijeron que a veces son autoritarios e informales; asimismo, se les preguntó si tienen habilidad para guiar eficientemente a los empleados a su cargo: el 33,33% dijo que siempre, el otro 33,33% casi siempre y el último 33,34% dijo que a veces tienen esa habilidad. Esto significa que, falta liderazgo en los coordinadores.

Competencia: Versatilidad

¿Se adapta con facilidad a los cambios?

Tabla 5. Competencia: Versatilidad

Siempre	-
Casi Siempre	33,33
A veces	66,67
Casi Nunca	-
Nunca	-

Fuente: Autoría propia

En la competencia Versatilidad, el 66,67% de los coordinadores dijo que a veces se adapta, esto representa 4 coordinadores; mientras que los otros 2 coordinadores dijeron que casi siempre se adaptan a los cambios. Esto significa que, hay predisposición y pro actividad al cambio.

Competencia: Asistencia y Puntualidad

1. ¿Es usted puntual?
2. ¿Cumple con el horario de trabajo?

Tabla 6. Competencia: Asistencia y Puntualidad

Serie	1	2
Siempre	50,00	50,00
Casi Siempre	33,33	50,00
A veces	16,67	-
Casi Nunca	-	-
Nunca	-	-

Fuente: Autoría propia

En la competencia Asistencia y Puntualidad, el 16,67% respondió que a veces es puntual y cumple con su horario de trabajo; mientras que el 50% de coordinadores siempre cumple con su trabajo y es puntual y, el 33,33% casi siempre es puntual y cumplido. Generalmente, en estas organizaciones la política de trabajo radica en el cumplimiento por resultados.

Competencia: Juicio Analítico

1. ¿Tiene capacidad para la resolución de conflictos?
2. ¿Maneja más de un problema con eficiencia?
3. ¿Tiene buen criterio frente a toda clase de problemas?
4. ¿Acepta sus errores sin dificultad?

Tabla 7. Competencia: Juicio Analítico

Serie	1	2	3	4
Siempre	-	-	-	16,67
Casi Siempre	50,00	50,00	33,33	-
A veces	33,33	50,00	66,67	83,33
Casi Nunca	16,67	-	-	-
Nunca	-	-	-	-

Fuente: Autoría propia

Para esta competencia, el 16,67% de los coordinadores casi nunca se siente capaz de resolver conflictos, el 50% casi siempre resuelve los conflictos y el 33,33% solo a veces tiene la capacidad para resolver los conflictos. En la pregunta 2 (serie2) el 50% maneja bien más de un problema, y el otro 50% a veces maneja adecuadamente más de un problema. En la pregunta 3 (serie3), el 33,33% casi siempre tiene buen criterio frente a los problemas y el 66,67% dice que solo a veces tiene buen criterio. Finalmente, en la pregunta 4 (serie4), el 16,67% siempre acepta sus errores y el 83,33% solo a veces acepta sus errores sin dificultad. Estos resultados dejan ver que los coordinadores necesitan reforzar su autoconfianza en el trabajo.

Competencia: Cooperación

1. ¿Hay predisposición para colaborar en la Fundación?
2. ¿Tiene usted tendencia para colaborar con entusiasmo con sus compañeros?
3. ¿Ayuda al resto del personal a resolver los problemas?
4. ¿Los errores se reportan en forma de informes para su posterior corrección?

Tabla 8. Competencia: Cooperación

Serie	1	2	3	4
Siempre	-	-	-	16,66
Casi Siempre	50,00	50,00	33,33	16,67
A veces	33,33	33,33	33,34	33,33
Casi Nunca	-	-	-	16,67
Nunca	16,67	16,67	33,33	16,67

Fuente: Autoría propia

En esta competencia, en la pregunta 1 (serie1) el 50% señala que siempre hay en la Fundación un ambiente de colaboración, mientras que el 33,33% dice que solo a veces y el 16,67% dice que nunca hay colaboración en la organización.

En la pregunta 2 (serie2), el 50% de coordinadores dice que siempre colaboran y demuestran entusiasmo con sus compañeros, mientras que el 33,33% dice que solo a veces colaboran y tienen entusiasmo y, el 16,67% dice que nunca colaboran con sus compañeros. En la pregunta 3 (serie3), el 33,33% dice que casi siempre ayuda a resolver problemas, mientras que el 33,33% dice que a veces ayuda y, el otro 33,33% señala que nunca ayuda a resolver los problemas en la organización. En la 4ta pregunta (serie4), el 33,33% responde que reporta sus errores por escrito, el 16,66% dice que siempre reporta los errores por escrito, otro 16,67% casi siempre lo hace, otro 16,67% casi nunca reporta los errores en informes y el último 16,67% señala que nunca reporta los errores en informes.

Competencia A: Cantidad de Trabajo

Esta competencia, debido al cambio de las variables, se dividió en dos tipos de resultados, demostrados, a continuación:

1. ¿Tengo un buen grado de rendimiento laboral?

Tabla 9. Competencia A: Cantidad de Trabajo

Serie	
Siempre	16,67
Casi siempre	50,00
A veces	33,33
Casi nunca	-
Nunca	-

Fuente: Autoría propia

En esta competencia, para la pregunta sobre el rendimiento laboral, el 16,67% responde siempre que tiene buen rendimiento en el trabajo, mientras que el 50% reconoce que casi siempre es bueno su rendimiento en el trabajo, y el 33,33% señala que a veces es bueno su nivel responsabilidad laboral. Estos datos, dejan ver que posiblemente falta motivar para mejorar el rendimiento laboral.

Competencia B: Cantidad de Trabajo

- ¿Todas las jornadas laborales se desarrollan en la misma forma?

Tabla 10. Competencia B: Cantidad de Trabajo

Serie	
Siempre	-
Casi Siempre	16,67
A veces	66,66
Casi Nunca	16,67
Nunca	-

Fuente: Autoría propia

En esta competencia donde se pregunta si las jornadas de trabajo son las mismas, el 66,66% responde que solo a veces son iguales las jornadas, el 16,67% responde que casi siempre son iguales y el 16,67% que casi nunca son iguales. Esto significa que falta motivación y liderazgo para el logro de nuevas metas y resultados.

Competencia: Relevancia de Tarea

1. ¿Mi jefe valora mi trabajo?
2. ¿En este trabajo se toman las decisiones importantes consultándome?

3. ¿Participo en la elaboración de los planes de trabajo?

Tabla 11. Competencia: Relevancia de Tarea

Serie	1	2	3
Siempre	50,00	-	16,67
Casi Siempre	-	33,33	16,66
A veces	16,67	33,33	50,00
Casi Nunca	-	16,67	16,67
Nunca	33,33	16,67	-

Fuente: Autoría propia

En la competencia Relevancia de Tarea, en la pregunta 1 (serie1) el 50% responde que siempre su jefe valora su trabajo, mientras que el 16,67% dice que solo a veces valora su trabajo y, el 33,33% dice que su jefe nunca valora su trabajo. En la pregunta 2 (serie2), el 33,33% señala que casi siempre cuentan con el (ella) para tomar decisiones en la organización, mientras que el otro 33,33% dice que solo a veces cuentan con el/ella, el otro 16,67% indica que casi nunca cuentan con el/ella y, finalmente, el 16,67% reclama que nunca les toman en cuenta para las decisiones. En la pregunta 3 (serie3), el 16,66% dice que siempre participa en la planificación del trabajo, el 16,66% que casi siempre participa y el 50% que solo en ocasiones participa en la planificación y el 16,67% señala que casi nunca participa en esa tarea de planificación, que no les toman en cuenta.

Competencia: Organización Del Trabajo

1. ¿Tengo conocimiento y capacidad tengo planear y organizar mi trabajo?
2. ¿Tengo interés de crecer y lograr un buen sitio en la Fundación?
3. ¿La Fundación se interesa y apoya mi progreso?

Tabla 12. Competencia: Organización Del Trabajo

Serie	1	2	3
Siempre	-	50,00	33,33
Casi Siempre	50,00	16,67	16,67
A veces	16,67	-	33,33
Casi Nunca	33,33	33,33	-
Nunca	-	-	16,67

Fuente: Autoría propia

En esta competencia, para la pregunta 1 (serie1) el 50% afirma que casi siempre planifico y organizo mi trabajo, el 16,67% dice que solo a veces planifico y organizo mi trabajo, mientras que el 33,33% indica que casi nunca planifica y organiza su trabajo. En la pregunta 2 (serie2), el 50% siempre tiene interés por crecer en la Fundación, el 16,67% casi siempre demuestra interés por crecer profesionalmente en la organización, mientras que el 33,33% casi nunca tiene interés en su crecimiento en la Fundación. Posiblemente, en la Fundación falta un programa de recompensa por cumplimiento de metas y ascenso laboral.

Competencia: Deseos de Superación

1. ¿Estoy conforme con el trabajo que actualmente realizo?
2. ¿Podría desempeñarme en puestos de mayor responsabilidad e importancia?

Tabla 13. Competencia: Deseos de Superación

Serie	1	2
Siempre	16,67	16,67
Casi Siempre	-	66,66
A veces	83,33	16,67
Casi Nunca	-	-
Nunca	-	-

Fuente: Autoría propia

Para la competencia Deseos de Superación, en la pregunta 1 (serie1) el 16,67% responde que siempre está conforme con su trabajo, mientras que el 83,33% señala que solo a veces está conforme con su trabajo; posiblemente falta motivación y un buen ambiente de trabajo. En la pregunta 2 (serie2), el 16,67% señala que siempre está dispuesto a desempeñar cargos de mayor responsabilidad, el 66,66% que casi siempre está dispuesto, depende del nivel de responsabilidad y, el 16,67% restante indica que solo a veces está dispuesto a realizar trabajos de mayor responsabilidad, prefiere no tener problemas.

Competencia: Equidad en Salarios

1. ¿Está satisfecho con el sueldo que recibe?
2. En comparación con el salario de los otros coordinadores ¿se considera adecuadamente remunerado?

Tabla 14. Competencia: Equidad en Salarios

Serie	1	2
Siempre	-	16,67
Casi Siempre	33,33	16,67
A veces	50,00	50,00
Casi Nunca	16,67	16,66
Nunca	-	-

Fuente: Autoría propia

En esta competencia que autoevalúa la Equidad de los Salarios, en la pregunta 1 (serie1) el 33,33% está casi siempre satisfecho con el salario que recibe, mientras que el 50% solo a veces se siente satisfecho, o sea, unas veces está conforme y otras no, depende de la circunstancia, mientras que el otro 16,67% de los coordinadores están satisfechos con su salario. En la pregunta 2 (serie2), el 16,66 % dice que nunca se siente adecuadamente remunerado con relación al salario de los otros coordinadores, el 16,66% contesta que casi nunca siente que su salario es el adecuado con relación al de los demás, mientras que al 50% le da igual, de seguro no se preocupa por comparar salarios y, el 16,67% restante señala que casi siempre considera que su salario es el adecuado en comparación con el de los demás coordinadores.

3.2. Plan de mejora de Competencias de la Fundación EducaEditores

Introducción

El Plan de Mejoras de Competencias laborales, es un proceso para mejorar aquellas competencias laborales de los coordinadores de la Fundación EducaEditores, a fin de mejorar su cartera institucional y obtener mejores resultados en su puesto de trabajo; para ello, este Plan establece las acciones de mejora y las actividades planificadas en función a los objetivos definidos y ajustados mediante un continuo seguimiento (Ministerio de Trabajo, 2020).

Dicho de otra manera, este Plan de Mejoras proviene de un proceso de evaluación de competencias, mediante, el cual, se estima cómo el coordinador se desenvuelve en su cargo y realiza sus funciones; además, analiza: la capacidad para actuar frente a los problemas, la excelencia y, el rol de cada coordinador. Obviamente, varía los enfoques de análisis y ser vistos como evaluación de desempeño, informe de progreso o eficiencia funcional, sin

embargo, es menester considerar que la evaluación por desempeño es el enfoque que interseca los resultados de este Plan (Medina, 2010).

Entonces, es la evaluación por competencias lo que fundamenta la construcción del Plan de Mejoras, principalmente, porque es un proceso sistemático cualitativo y cuantitativo de aplicación continua (Medina, 2010, p. 28), mediante, el cual, se determina el grado de eficiencia que tienen los coordinadores de la Fundación EducaEditores y la capacidad para enfrentar las exigencias de su cargo.

Ahora bien, para lograr este detalle de competencias por tipo (organizacionales, gerenciales, y específicas), se utilizan varios instrumentos técnicos como: la prueba 360°; la aplicación de cuestionarios por competencias para posterior análisis; la autoevaluación por competencias y estilos o; la evaluación BIP (Inventario Bochum de Personalidad), entre otras, lo que posibilitaría implementar un proceso de mejora de aquellas competencias que necesitan mayor intervención (Medina, 2010).

Finalmente, para la implementación de este Plan de Mejoras se recurrió a la aplicación de un cuestionario de competencias a los coordinadores de la Fundación, cuyos resultados mostraron una gran variación entre las competencias gerenciales y las organizacionales; posiblemente, la comunicación y la motivación demanden mayor atención de las autoridades a los coordinadores de la Fundación.

Objetivo

Implementar un Plan de Mejoras de Competencias Laborales, a partir de los resultados obtenidos del cuestionario de autoevaluación realizado a los coordinadores de la Fundación EducaEditores, a fin de mejorar aquellas que demandan mayor intervención.

Diagnóstico

La Fundación EducaEditores es una organización sin fines de lucro, que ha venido con el crecer en sus proyectos y productos, se demanda un aumento de personal y una mayor especificidad de las obligaciones y funciones que cada coordinación cumple. En tal

circunstancia, se realizó un breve análisis técnico sobre las competencias laborales de cada coordinador para ver la necesidad de implementar un plan de mejoras, con el fin de facilitar la interacción entre las personas que trabajan en la Fundación y los procedimientos determinados en sus funciones, se garantiza de esta manera, la ejecución de un proceso de retroalimentación para la mejora continua de las funciones (Medina, 2010). Entonces, la pregunta sería: ¿cuáles son las competencias que este plan impulsa para corregir, mediante un plan de mejora?

Para resolver la interrogante, esta investigación procedió a aplicar un cuestionario (autoevaluación) de evaluación de competencias, cuyos resultados fueron los siguientes:

1. En la competencia INICIATIVA, el 50% de los coordinadores indican que a veces sugieren mejoras a los procesos y servicios de su área de trabajo, el 33,33% casi nunca sugieren y, el 16,67% siempre sugieren. Esto indica que hay iniciativa en la mitad más uno de los coordinadores y que apenas a 2 coordinadores no les interesa sugerir y/o aportar. La relación es 4-2.
2. En la competencia RESPONSABILIDAD, el 66,67% de los coordinadores tienen casi siempre un grado de seriedad para aceptar las responsabilidades, mientras que el 33,33% solo a veces acepta las reglas, por tanto, el 16,67 a veces es responsable; es decir, la responsabilidad es parte del comportamiento laboral de los 6 coordinadores. Por otro lado, el 50% de los coordinadores nunca han necesitado supervisión en su trabajo, mientras que el 33,33% solo a veces y el 16,67% casi siempre necesitan supervisión a su trabajo. La relación es 3-2-1. Esto significa, que hay que prestar atención a esta competencia y resolver la importancia de “necesitar supervisión de 1 coordinador y su correlación con otros 2 coordinadores, quienes en ocasiones piden supervisión.
3. En la competencia DISCIPLINA, los 6 coordinadores aceptan cumplir con las reglas de la Fundación, solo que el 66,67% lo hace casi siempre y el 33,33% siempre. Estos datos tienen correspondencia con los datos de la competencia responsabilidad.

4. En la competencia APTITUD DE MANDO, para la pregunta sobre el estilo autoritario de mando y la manera informal de dirigir al grupo de trabajo, el 50% de coordinadores, o sea, 3, respondieron que nunca son autoritarios e informales; mientras que 1 coordinador dijo que casi siempre su estilo es autoritario e informal y, los 2 coordinadores restantes dijeron que a veces son autoritarios e informales; asimismo, se les preguntó si tienen habilidad para guiar eficientemente a los empleados a su cargo: el 33,34% dijo que siempre, el otro 33,33% casi siempre y el último 33,33% dijo que a veces tienen esa habilidad. Esto significa que, hay que reforzar la dimensión de liderazgo en los coordinadores.
5. En la competencia VERSATILIDAD, para la pregunta ¿me adapto con facilidad a los cambios? El 50% más uno -o sea, 4 coordinadores-, dijo que a veces se adapta, mientras que los otros 2 coordinadores dijeron que casi siempre se adaptan a los cambios. Esto significa que, los coordinadores presentan predisposición y pro actividad al cambio, se promociona esta competencia para reforzar el liderazgo y la responsabilidad.
6. En la competencia ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD, únicamente 1 coordinador (16,67%) respondió que a veces es puntual y cumple con su horario de trabajo, seguramente tiene otras funciones que reacomodan su horario o su contrato estipula aquello, caso contrario, es una falla de Talento Humano; mientras que el 100% de coordinadores siempre y casi siempre cumple con su trabajo y es puntual.
7. Para la competencia JUICIO ANALÍTICO y CRITERIO, en el que se mide la capacidad para resolver conflictos, eficiencia y buen criterio para manejar los problemas y, si tiene la honestidad necesaria para aceptar sus errores, solo el 16,67% de los coordinadores casi nunca se siente capaz de resolver conflictos, y el otro 16,67% siempre acepta sus errores; los 4 coordinadores restantes casi siempre o a veces se saben capacitados para aplicar su buen criterio a los conflictos y problemas, aunque tienen sus reparos para aceptar sus errores. El plan plantea un programa de capacitación para el manejo y negociación de conflictos, y reforzar la autoconfianza.

8. En la competencia COOPERACIÓN, se mide el ambiente laboral de cooperación, de colaboración, de solidaridad y de comunicación de los errores, donde sus resultados indican que hay problemas con el clima laboral. Las respuestas son muy dispersas y parcializadas, más aún se pregunta sobre la comunicación de los errores. El plan propone estrategias para mejorar el clima laboral y luego reforzar las competencias rezagadas.
9. En la competencia CANTIDAD DE TRABAJO, donde se pregunta sobre es bueno el rendimiento laboral y si las jornadas de trabajo son las mismas, para 4 coordinadores su buen rendimiento es casi siempre y siempre, mientras que para dos colaboradores a veces es bueno su rendimiento laboral; asimismo, para el 83% de los coordinadores siempre o casi siempre las jornadas de trabajo son las mismas, en tanto que para el 16,67% casi nunca son las mismas. Para este caso, el plan fomenta la innovación para aprovechar el alto rendimiento y corregir la monotonía.
10. En la competencia RELEVANCIA de TAREA, la autoevaluación pregunta si el jefe valora el trabajo del coordinador y, si la Fundación le pregunta al coordinador para la toma de decisiones o para la elaboración de los planes de trabajo, el 50% siempre o en ocasiones es valorado por su jefe y el 33,33% nunca ha sido valorado por su jefe; asimismo, hasta el 50% de los coordinadores indican que siempre o casi siempre son consultados para la toma de decisiones y elaboración de planes, mientras que el 16,67% restante indica que las autoridades casi nunca o nunca se les ha tomado en cuenta para decidir o planificar. Estos resultados demandan del plan de mejoras, una revisión del clima laboral de la Fundación y proponer el desarrollo de la comunicación interna.
11. Para la competencia ORGANIZACIÓN del TRABAJO, el 50% de coordinadores se reconocen que siempre planifican y organizan bien el trabajo, el 16,67% reconoce que a veces planifican y, el 33,33% indica que casi nunca organizan y planifican su trabajo; asimismo, para las otras preguntas: el 50% de los coordinadores indican que siempre tiene interés de crecer en la Fundación, el 33,33% dice que casi nunca tiene interés para crecer y el 16,67% dice que casi siempre tiene interés por crecer en el trabajo; por último, en líneas generales: 2 coordinadores reconocen que la Fundación

siempre le apoya, un coordinador indica que casi siempre le apoya, otros dos coordinadores señalan que a veces la Fundación les apoya y, un coordinador asegura que nunca tiene apoyo de la Fundación. Se sugiere que el plan desarrolle un proceso de capacitación técnica y otro de comunicación interna.

12. En la competencia DESEOS de SUPERACIÓN, el cuestionario autoevalúa si los coordinadores están conformes con su trabajo y, si se siente capaz de realizar trabajos de mayor responsabilidad, la respuesta es que 5 coordinadores dicen que solo a veces están conformes con su trabajo y, solo un coordinador señala estar siempre conforme con el trabajo que realiza; de igual manera, 4 coordinadores indican que casi siempre tienen la capacidad para realizar trabajos de mayor responsabilidad, un coordinador responde que siempre es capaz de realizar trabajos complicados y un coordinador dice que solo a veces se siente que es capaz de realizar trabajos de mayor responsabilidad. El plan de mejora revisa los procesos de reclutamiento, perfil de cargo y perfil de funciones, según parece, los coordinadores demandan atención.

13. En la competencia EQUIDAD en los SALARIOS, las preguntas autoevalúan la conformidad del coordinador con su salario y, con el salario de los otros coordinadores; de aquí, las respuestas señalan que 3 coordinadores indican que a veces su salario es adecuado con relación al salario de los demás, mientras que solo un coordinador asegura que casi siempre su salario y el de los demás es el adecuado, en tanto, que otro coordinador señala que siempre su salario es el adecuado, al igual que el sueldo de los otros coordinadores. El plan tiene como tarea mejorar el clima laboral en el área de satisfacción laboral y ambiente de trabajo.

En resumen, este proceso de autoevaluación de los coordinadores de la Fundación EducaEditores señala que el Plan de Mejora implementa acciones y actividades relacionadas con las dimensiones de liderazgo, tolerancia al trabajo bajo presión, liderazgo de grupos de trabajo, habilidades para la negociación de conflictos, y para la planificación y organización de tareas y recursos. Asimismo, habilidades para la distribución y delegación de tareas, y la implementación de la visión estratégica y la comunicación interna. Hay otras ofertas por corregir, como la capacitación de la oferta organizacional (visión, misión, objetivos), el

reforzamiento de la identidad con la Fundación y el mejoramiento del ambiente laboral (el ruido).

De igual manera, se insiste en jornadas continuas para trabajar en la motivación de los coordinadores, el trabajo en equipo, la influencia, la satisfacción laboral (salario y compensaciones), estabilidad emocional y seguridad en sí mismo; además, capacitar en el flujo comunicacional de los coordinadores con los directivos de la Fundación y, en el cumplimiento de la oferta de la Fundación (responsabilidad social interna) para mantener un adecuado clima laboral (Medina, 2010).

3.3. Análisis de las competencias laborales de los coordinadores

El instrumento utilizado para determinar las competencias fue un cuestionario de autoevaluación, cuyos resultados fueron los siguientes:

Tabla 15. Valor promedio por cada competencia y por coordinador

Competencias	Coordinadores					
	Proyectos	Editorial	Diseño	Capacitación	Talento Humano	Voluntariado
Iniciativa	5	3	2	3	2	3
Responsabilidad	2.5	3.5	2.5	3.5	3.5	3
Disciplina	4	4	5	4	5	4
Aptitud de mando	2.3	3	3.3	2	3	2
Versatilidad	3	3	4	3	3	4
Asistencia y puntualidad	5	4	5	4	3.5	5
Juicio crítico y analítico	4	3.2	3.5	2.7	3	3.5
Cooperación	3	3.2	3.7	1.2	3.2	3.5
Cantidad de trabajo	4	3	4	3	3	3.5
Relevancia de tarea	2.6	4	2.6	1.3	3.6	4.7
Organización de trabajo	3	3.6	4	3	3	4.3
Deseos de superación	3.5	3	3.5	5	3.5	3.5
Equidad en los salarios	4.5	2	3.5	3.5	3	3
Promedio	3.5	3.2	3.5	3.0	3.2	3.6

Fuente: elaboración propia

De los datos obtenidos, las competencias a ser atendidas en el Plan de Mejoras son:

- Para el coordinador de Talento Humano la competencia para el Plan es: Iniciativa.

- Para el coordinador de Diseño de Productos, las competencias para el Plan son: Iniciativa, Responsabilidad y Relevancia de Tarea.
- Para el coordinador de Capacitación, las competencias para el Plan son: Aptitud de Mando, Cooperación y Relevancia de Tarea.
- Para el coordinador de Voluntariado, la competencia para el Plan es: Aptitud de Mando.
- Para el coordinador de Editorial, la competencia para el Plan es: Equidad en los Salarios.
- Para el coordinador de Proyectos, las competencias para el Plan son: Responsabilidad, Aptitud de Mando y Relevancia de Tarea.

Tabla 16. Categoría de escala valorada al promedio de cada competencia

Categoría	Rango
Alta	(5 – 4)
Media	(3 – 2)
Baja	(1 – 0)

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con esta escala, todos los coordinadores de la Fundación EducaEditores se encuentran en un promedio medio de escala de competencias; en cambio, las competencias intervenidas son aquellas calificadas con una categoría de escala media, no hay competencias con categoría de escala baja. Por ejemplo: la competencia intervenida para el área de Voluntariado es Aptitud de mando, porque su valor de escala es 2.

Ahora bien, las respuestas del cuestionario se dan por diferentes causas, por ejemplo, implementar una estrategia, o el uso adecuado de herramientas, para lo cual, se establecen acciones para su identificación, a saber:

1. Detectar las posibles causas que motivaron las respuestas al cuestionario, por ejemplo: débil o ausente oferta de mejoras salariales y compensaciones, oportunidad de reclamo por falta de comunicación interna, etc., esto, con el fin de implementar una estrategia para el mejoramiento de las competencias intervenidas. Estas causas, consideradas indicadores de gestión operativa, incumben ser analizadas entre Talento Humano y el coordinador respectivo, para determinar las actividades para cada competencia intervenida.

2. Determinar el método y las herramientas a utilizar para el mejoramiento de las competencias intervenidas; por ejemplo: capacitación, sugerencias por escrito, asamblea de y entre los coordinadores y las autoridades de la organización, etc. Es importante definir la prioridad de la competencia y los criterios de selección del método y de las herramientas.

3. Definición de las acciones de mejoramiento de las competencias. Para el cumplimiento de esta tarea, es necesario identificar las causas, revisar las recomendaciones del diagnóstico del cuestionario de autoevaluación hecha a los coordinadores y, en consenso con Talento humano, definir las mejoras (acciones) más apropiadas para la solución (Ministerio de Trabajo, 2020). Además, hay que considerar el tiempo de ejecución de estas acciones, para disminuir las brechas encontradas.

La importancia de estas acciones radica es que son una inversión continua de la gestión organizacional, en la que Talento Humano establece las estrategias para la mejora de las competencias y del compromiso de los coordinadores, y ser implementadas conforme a la clasificación de las competencias: organizacionales, gerenciales y específicas, donde, la principal actividad a realizar en el plan es la capacitación (Ministerio de Trabajo, 2020).

4. Formular para cada acción de mejoramiento el objetivo a lograr. Para esta acción, hay que establecer y delimitar los objetivos que conviene alcanzar, amparadas en sus características, o sea, que estos objetivos son: cuantitativos, claros y precisos, alcanzables, razonables, desafiantes, coherentes con otros objetivo y flexibles o susceptibles al cambio (Ministerio de Trabajo, 2020).

3.4. Desarrollo del Plan de Mejora

En esta fase se implementan las acciones y los objetivos propuestos para la mejora de las competencias intervenidas. Este Plan de Mejora, es previamente aprobado por los directivos de la Fundación y socializado con los coordinadores; asimismo, para el éxito de este Plan hay que realizar las actividades Feedback propuestas para ajustar o confirmar el éxito de las mejoras en las competencias.

Cuadro 7. Desarrollo del plan de mejora área proyectos

Plan de Mejora de las Competencias de los Coordinadores de la Fundación EducaEditores

Área de Coordinación: Proyectos

Competencia	Objetivos	Participantes	Actividades	Indicadores/evidencias	Recursos	Responsables	Cronograma	Seguimiento
Responsabilidad	1.- Fomentar la responsabilidad para el cumplimiento de sus funciones.	Coordinador, sus subalternos y Talento Humano	La Organización de cursos de capacitación sobre Jerarquía y trabajo en equipo.	1.- Número de tareas cumplidas a cabalidad.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual
	2.- Proponer el apoyo de un supervisor para que los coordinadores mejoren su trabajo		Estimulación de reuniones participativas con y entre coordinadores	2.- Número de proyectos represados por falta de cumplimiento del cronograma.				
Aptitud de mando	1.- Aprender sobre Liderazgo, estrategias de mando y dirección de grupos de trabajo.	Coordinadores y Talento Humano	Coordinación de cursos de capacitación sobre Liderazgo y trabajo en equipo.	1.- Número de participaciones e intervenciones de sus subalternos durante la	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual

	<p>2.- Convertirse en líder democrático, donde se observe una participación directa y trabajo en equipo con sus subalternos.</p> <p>3.- Lograr el apoyo y credibilidad de sus subalternos, de quienes acepta recibir sugerencias para los proyectos</p>	<p>Coordinador, sus subalternos y Talento Humano.</p>	<p>Fomentación de reuniones participativas con sus subalternos</p>	<p>elaboración y posterior aplicación de un proyecto.</p> <p>2.- Número de rotaciones de sus subalternos los últimos 3 meses antes del Plan de mejora.</p> <p>3.- Número de rotaciones de sus subalternos después de la aplicación del Plan de mejora.</p> <p>4.-Número de subalternos que apoyan su jefatura.</p>					
Versatilidad	<p>1.- Lograr que el coordinador de proyectos adquiriera la habilidad de adaptarse a los cambios que ocurren en su área y con sus subalternos.</p> <p>2.- Lograr que el coordinador transmita su habilidad de adaptación a sus subalternos.</p>	<p>Coordinadores y Talento Humano</p>	<p>Coordinación de cursos de capacitación sobre cómo aceptar y adaptarse a los cambios en el trabajo y en su equipo laboral.</p>	<p>1.- Número de cambios adoptados por el coordinador sin conflicto.</p> <p>2.- Número de cambios aceptados por sus subalternos sin presentar conflictos.</p>	<p>Humanos y materiales</p>	<p>Talento Humano y Coordinadores</p>	<p>Seis meses a partir del inicio de este Plan</p>	<p>Mensual</p>	
Cooperación	<p>1.- Lograr en el coordinador una actitud de cooperación mediante el desarrollo de estrategias</p>	<p>Coordinador, sus subalternos y Talento Humano.</p>	<p>Planificación de cursos de capacitación sobre cooperación, solidaridad y relaciones interpersonales y trabajo en equipo.</p>	<p>1.- Número de acciones y eventos laborales donde se demuestra la cooperación del coordinador.</p>	<p>Humanos y materiales</p>	<p>Talento Humano y Coordinadores</p>	<p>Seis meses a partir del inicio de este Plan</p>	<p>Mensual</p>	

	colaborativas y asociativas.			2.- Número de problemas resueltos donde se demuestre la intervención del coordinador.				
Relevancia de tarea	<p>1.- Lograr en el coordinador el desarrollo de habilidades para tener comunicación continua con su jefe inmediato y con sus subalternos.</p> <p>2.- Comunicar en la Fundación su voluntad por apoyar en las decisiones técnicas y administrativas de la misma</p>	Coordinador, sus subalternos y Talento Humano	Organización de Capacitaciones sobre autoestima, trabajo en equipo y comunicación interna.	<p>1.- Número de formas establecidas por el coordinador para mantener comunicación con los administradores de la Fundación.</p> <p>2.- Número de consultas de los administradores hechas al coordinador para la toma de decisiones.</p> <p>3.- Número de planes de trabajo en los que ha participado el coordinador.</p>	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual
Organización del trabajo	<p>1.- Mejorar en el coordinador la capacidad para planificar estratégicamente.</p> <p>2.- Lograr que la Fundación promueva el interés de crecimiento profesional del</p>	Coordinador y Talento Humano.	Preparación de cursos de capacitación para crecimiento personal y profesional, y de planificación estratégica.	<p>1.- Número de resultados positivos y metas conseguidas en la planificación del coordinador.</p> <p>2.- Calificación de Talento Humano sobre el trabajo, experticia y conocimientos</p>	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual

coordinador y apoye sus aspiraciones laborales.

del coordinador, para participar del proceso de ascenso que implementa la Fundación con todos sus empleados.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 8. Desarrollo del plan de mejor área editorial

Plan de Mejora de las Competencias de los Coordinadores de la Fundación EducaEditores								
Área de Coordinación: Editorial								
Competencia	Objetivos	Participantes	Actividades	Indicadores/evidencias	Recursos	Responsables	Cronograma	Seguimiento
Iniciativa	1.- Desarrollar una actitud emprendedora, positiva y proactiva para presentar proyectos de gran creatividad en la Fundación.	Coordinadores y Talento Humano	Planificación de cursos de capacitación para mejorar la actitud y la pro actividad para emprender proyectos con responsabilidad y sentido crítico.	1.- Número de proyectos aceptados por la Fundación. 2.- Número de proyectos innovadores presentados a la Fundación.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual
Aptitud de mando	1.- Aprender sobre Liderazgo, estrategias de mando y dirección de grupos de trabajo. 2.- Convertirse en líder democrático, donde se observe una participación directa y trabajo en equipo con sus subalternos. 3.- Lograr el apoyo y credibilidad de sus subalternos, de quienes acepta recibir	Coordinadores y Talento Humano Coordinador, sus subalternos y Talento Humano.	Instauración de cursos de capacitación sobre Liderazgo y trabajo en equipo. Fomentación de reuniones participativas con sus subalternos	1.- Número de participaciones e intervenciones de sus subalternos durante la elaboración y posterior aplicación de un proyecto. 2.- Número de rotaciones de sus subalternos los últimos 3 meses antes del Plan de mejora. 3.- Número de rotaciones de sus subalternos después de	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual

	sugerencias para los proyectos			la aplicación del Plan de mejora.					
				4.-Número de subalternos que apoyan su jefatura.					
Versatilidad	1.- Lograr que el coordinador de proyectos adquiera la habilidad de adaptarse a los cambios que ocurren en su área y con sus subalternos. 2.- Lograr que el coordinador transmita su habilidad de adaptación a sus subalternos.	Coordinadores y Talento Humano	Coordinación de cursos de capacitación sobre cómo aceptar y adaptarse a los cambios en el trabajo y en su equipo laboral.	1.- Número de cambios adoptados por el coordinador sin conflicto. 2.- Número de cambios aceptados por sus subalternos sin presentar conflictos.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual	
Juicio crítico	1.- Aprender a mediar adecuadamente. 2.- Aprender a resolver adecuadamente los problemas y los conflictos. 3.- Identificar los beneficios de la autoestima y de los valores institucionales.	Coordinador y Talento Humano	Fundamentar cursos de capacitación sobre autoestima, valores personales e institucionales, manejo y resolución de conflictos, y curso de mediación.	1.- Número de mediaciones realizadas a sus subalternos. 2.- Número de problemas y conflictos resueltos adecuadamente. 3.- Número de sus errores reconocidos por el coordinador.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual	

Cooperación	1.- Lograr en el coordinador una actitud de cooperación mediante el desarrollo de estrategias colaborativas y asociativas.	Coordinador, sus subalternos y Talento Humano.	Cursos de capacitación sobre cooperación, solidaridad y relaciones interpersonales y trabajo en equipo.	1.- Número de acciones y eventos laborales donde se demuestra la cooperación del coordinador. 2.- Número de problemas resueltos donde se demuestre la intervención del coordinador.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual
Cantidad de trabajo	1.- Saber planificar y organizar el trabajo adecuadamente.	Coordinador, y Talento Humano	Constitución de un curso de capacitación sobre planificación y organización del trabajo	1.- Número de horas trabajadas fuera de horario. 2.- Número de trabajos entregados a tiempo y satisfacción.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual
Deseo de superación	1.- Aprender a tener confianza en sí mismo y sus capacidades. 2.- Aceptar retos laborales. 3.- Confirmar la correspondencia entre coordinador y cargo.	Coordinador y Talento Humano	Organización un curso de capacitación sobre motivación, autoestima y autoconfianza. Determinación de correspondencia entre el perfil del cargo y el perfil del coordinador.	1.- Número de tareas de mayor responsabilidad realizadas. 2.- Número de funciones que no competen con el perfil del coordinador y el puesto que ocupa.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual

Equidad de salarios	<p>1.- Aprender -el coordinador- a determinar el valor de su salario de acuerdo con las responsabilidades del cargo y el perfil profesional.</p> <p>2.- Aprender a comunicar a las autoridades su inconformidad.</p>	Coordinador y Talento Humano	Curso de capacitación sobre satisfacción laboral, comunicación interna, salarios y oferta salarial.	<p>1.- Revisión del salario aceptada por los administradores.</p> <p>2.- Otras formas propuestas a los administradores para mejorar el salario.</p>	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual
---------------------	--	------------------------------	---	---	----------------------	--------------------------------	---	---------

Fuente: elaboración propia

Cuadro 9. Desarrollo del plan de mejor área de diseño de productos

Plan de Mejora de las Competencias de los Coordinadores de la Fundación EducaEditores

Área de Coordinación: Diseño de Productos

Competencia	Objetivos	Participantes	Actividades	Indicadores/evidencias	Recursos	Responsables	Cronograma	Seguimiento
Iniciativa	1.- Desarrollar una actitud emprendedora, positiva y proactiva para presentar proyectos de gran creatividad en la Fundación.	Coordinadores y Talento Humano	Curso de capacitación para mejorar la actitud y la proactividad para emprender proyectos con responsabilidad y sentido crítico.	1.- Número de proyectos aceptados por la Fundación. 2.- Número de proyectos innovadores presentados a la Fundación.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual
Responsabilidad	1.- Fomentar la responsabilidad para el cumplimiento adecuado de las funciones de su cargo. 2.- Lograr que los coordinadores acepten el apoyo de un supervisor para que su trabajo logre el éxito.	Coordinador, sus subalternos y Talento Humano Coordinadores y Talento Humano	Cursos de capacitación sobre Jerarquía y trabajo en equipo. Originar reuniones participativas entre coordinadores	1.- Número de tareas cumplidas a cabalidad. 2.- Número de proyectos repesados por falta de cumplimiento del cronograma. 3.- Número de productos terminados a tiempo. 4.- Número de nuevos diseños aprobados.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual

Aptitud de mando	<p>1.- Aprender sobre Liderazgo, estrategias de mando y dirección de grupos de trabajo.</p> <p>2.- Convertirse en líder democrático, donde se observe una participación directa y trabajo en equipo con sus subalternos.</p> <p>3.- Lograr el apoyo y credibilidad de sus subalternos, de quienes acepta recibir sugerencias para los proyectos</p>	<p>Coordinadores y Talento Humano</p> <p>Coordinador, sus subalternos y Talento Humano.</p>	<p>Cursos de capacitación sobre Liderazgo y trabajo en equipo.</p> <p>Promover reuniones participativas con sus subalternos</p>	<p>1.- Número de participaciones e intervenciones de sus subalternos durante la elaboración y posterior aplicación de un proyecto.</p> <p>2.- Número de rotaciones de sus subalternos los últimos 3 meses antes del Plan de mejora.</p> <p>3.- Número de rotaciones de sus subalternos después de la aplicación del Plan de mejora.</p> <p>4.-Número de subalternos que apoyan su jefatura.</p>	<p>Humanos y materiales</p> <p>Talento Humano y Coordinadores</p>	<p>Seis meses a partir del inicio de este Plan</p>	<p>Mensual</p>
Relevancia de tarea	<p>1.- Lograr en el coordinador el desarrollo de habilidades para tener comunicación continua con su jefe inmediato y con sus subalternos.</p> <p>2.- Comunicar en la Fundación su voluntad por apoyar en las decisiones técnicas y administrativas de la misma.</p>	<p>Coordinador, sus subalternos y Talento Humano</p>	<p>Cursos de capacitación sobre autoestima, trabajo en equipo y comunicación interna.</p>	<p>1.- Número de formas establecidas por el coordinador para mantener comunicación con los administradores de la Fundación.</p> <p>2.- Número de consultas de los administradores hechas al coordinador para la toma de decisiones.</p> <p>3.- Número de planes de trabajo en los que ha participado el coordinador.</p>	<p>Humanos y materiales</p> <p>Talento Humano y Coordinadores</p>	<p>Seis meses a partir del inicio de este Plan</p>	<p>Mensual</p>

Fuente: elaboración propia

Cuadro 10. Desarrollo del plan de mejor área de capacitación

Plan de Mejora de las Competencias de los Coordinadores de la Fundación EducaEditores

Área de Coordinación: Capacitación

Competencia	Objetivos	Participantes	Actividades	Indicadores/evidencias	Recursos	Responsables	Cronograma	Seguimiento
Aptitud de mando	1.- Aprender sobre Liderazgo, estrategias de mando y dirección de grupos de trabajo.	Coordinadores y Talento Humano	Capacitación sobre Liderazgo y trabajo en equipo.	1.- Número de participaciones e intervenciones de sus subalternos durante la elaboración y posterior aplicación de un proyecto.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual
	2.- Convertirse en líder democrático, donde se observe una participación directa y trabajo en equipo con sus subalternos.			2.- Número de rotaciones de sus subalternos los últimos 3 meses antes del Plan de mejora.				
	3.- Lograr el apoyo y credibilidad de sus subalternos, de quienes acepta recibir sugerencias para los proyectos	Coordinador, sus subalternos y Talento Humano.	Reuniones participativas con sus subalternos	3.- Número de rotaciones de sus subalternos después de la aplicación del Plan de mejora. 4.-Número de subalternos que apoyan su jefatura.				

Versatilidad	<p>1.- Lograr que el coordinador de proyectos adquiera la habilidad de adaptarse al cambio que ocurren en su área y con sus subalternos.</p> <p>2.- Lograr que el coordinador transmita su habilidad de adaptación a sus subalternos.</p>	Coordinadores y Talento Humano	Capacitación sobre cómo aceptar y adaptarse a los cambios en el trabajo y en su equipo laboral.	<p>1.- Número de cambios adoptados por el coordinador sin conflicto.</p> <p>2.- Número de cambios aceptados por sus subalternos sin presentar conflictos.</p>	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual
Juicio crítico	<p>1.- Aprender a mediar adecuadamente.</p> <p>2.- Aprender a resolver adecuadamente los problemas y los conflictos.</p> <p>3.- Identificar los beneficios de la autoestima y de los valores institucionales.</p>	Coordinadores y Talento Humano	Capacitación sobre autoestima, valores personales e institucionales, manejo y resolución de conflictos, y curso de mediación.	<p>1.- Número de mediaciones realizadas a sus subalternos.</p> <p>2.- Número de problemas y conflictos resueltos adecuadamente.</p> <p>3.- Número de sus errores reconocidos por el coordinador.</p>	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual
Cooperación	<p>1.- Lograr en el coordinador una actitud de cooperación mediante el desarrollo de estrategias colaborativas y asociativas.</p>	Coordinador, sus subalternos y Talento Humano.	Capacitación sobre cooperación, solidaridad y relaciones interpersonales y trabajo en equipo.	<p>1.- Número de acciones y eventos laborales donde se demuestra la cooperación del coordinador.</p> <p>2.- Número de problemas resueltos donde se demuestre la intervención del coordinador.</p>	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual

Cantidad de trabajo	1.- Saber planificar y organizar el trabajo adecuadamente.	Coordinador, sus subalternos y Talento Humano	Creación de un curso de orientación sobre planificación y organización del trabajo	1.- Número de horas trabajadas fuera de horario. 2.- Número de trabajos entregados a tiempo y satisfacción.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual
Relevancia de tarea	1.- Lograr en el coordinador el desarrollo de habilidades para tener comunicación continua con su jefe inmediato y con sus subalternos. 2.- Comunicar en la Fundación su voluntad por apoyar en las decisiones técnicas y administrativas de la misma.	Coordinador, sus subalternos y Talento Humano	Cursos de capacitación sobre autoestima, trabajo en equipo y comunicación interna.	1.- Número de formas establecidas por el coordinador para mantener comunicación con los administradores de la Fundación. 2.- Número de consultas de los administradores hechas al coordinador para la toma de decisiones. 3.- Número de planes de trabajo en los que ha participado el coordinador.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual
Organización de trabajo	1.- Mejorar en el coordinador la capacidad para planificar estratégicamente. 2.- Lograr que la Fundación promueva el interés de crecimiento profesional del coordinador y apoye sus aspiraciones laborales.	Coordinador y Talento Humano.	Cursos de capacitación para crecimiento personal y profesional, y de planificación estratégica.	1.- Número de resultados positivos y metas conseguidas en la planificación del coordinador. 2.- Calificación de Talento Humano sobre el trabajo, experticia y conocimientos del coordinador, para participar del proceso de ascenso que implementa la Fundación con todos sus empleados.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual

Fuente: elaboración propia

Cuadro 11. Desarrollo del plan de mejor área talento humano

Plan de Mejora de las Competencias de los Coordinadores de la Fundación EducaEditores								
Área de Coordinación: Talento Humano								
Competencia	Objetivos	Participantes	Actividades	Indicadores/evidencias	Recursos	Responsables	Cronograma	Seguimiento
Iniciativa	1.- Desarrollar una actitud emprendedora, positiva y proactiva para presentar proyectos de gran creatividad en la Fundación.	Coordinadores y Talento Humano	Estructuración de un curso de capacitación para mejorar la actitud y la pro actividad para emprender proyectos con responsabilidad y sentido crítico.	1.- Número de proyectos aceptados por la Fundación. 2.- Número de proyectos innovadores presentados a la Fundación.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual
Aptitud de mando	1.- Aprender sobre Liderazgo, estrategias de mando y dirección de grupos de trabajo. 2.- Convertirse en líder democrático, donde se observe una participación directa y trabajo en equipo con sus subalternos. 3.- Lograr el apoyo y credibilidad de sus subalternos, de quienes acepta recibir	Coordinadores y Talento Humano	Coordinación de cursos de capacitación sobre Liderazgo y trabajo en equipo. Fomentación de reuniones participativas con sus subalternos	1.- Número de participaciones e intervenciones de sus subalternos durante la elaboración y posterior aplicación de un proyecto. 2.- Número de rotaciones de sus subalternos los últimos 3 meses antes del Plan de mejora. 3.- Número de rotaciones de sus subalternos después de la aplicación del Plan de mejora.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual

	sugerencias para los proyectos			4.-Número de subalternos que apoyan su jefatura.				
Versatilidad	<p>1.- Lograr que el coordinador de proyectos adquiera la habilidad de adaptarse a los cambios que ocurren en su área y con sus subalternos.</p> <p>2.- Lograr que el coordinador transmita su habilidad de adaptación a sus subalternos.</p>	Coordinadores y Talento Humano	Capacitación sobre cómo aceptar y adaptarse a los cambios en el trabajo y en su equipo laboral.	<p>1.- Número de cambios adoptados por el coordinador sin conflicto.</p> <p>2.- Número de cambios aceptados por sus subalternos sin presentar conflictos.</p>	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual
Juicio crítico	<p>1.- Aprender a mediar adecuadamente.</p> <p>2.- Aprender a resolver adecuadamente los problemas y los conflictos.</p> <p>3.- Identificar los beneficios de la autoestima y de los valores institucionales.</p>	Coordinadores y Talento Humano	Planeación de cursos de capacitación sobre autoestima, valores personales e institucionales, manejo y resolución de conflictos, y curso de mediación.	<p>1.- Número de mediaciones realizadas a sus subalternos.</p> <p>2.- Número de problemas y conflictos resueltos adecuadamente.</p> <p>3.- Número de sus errores reconocidos por el coordinador.</p>	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual
Cooperación	1.- Lograr en el coordinador una actitud de cooperación mediante el desarrollo de estrategias colaborativas y asociativas.	Coordinador, sus subalternos y Talento Humano.	Cursos de capacitación sobre cooperación, solidaridad y relaciones interpersonales y trabajo en equipo.	1.- Número de acciones y eventos laborales donde se demuestra la cooperación del coordinador.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual

				2.- Número de problemas resueltos donde se demuestre la intervención del coordinador.					
Cantidad de trabajo	1.- Saber planificar y organizar el trabajo adecuadamente.	Coordinador, sus subalternos y Talento Humano	Capacitación sobre planificación y organización del trabajo	1.- Número de horas trabajadas fuera de horario. 2.- Número de trabajos entregados a tiempo y satisfacción.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual	
Organización del trabajo	1.- Mejorar en el coordinador la capacidad para planificar estratégicamente. 2.- Lograr que la Fundación promueva el interés de crecimiento profesional del coordinador y apoye sus aspiraciones laborales.	Coordinador y Talento Humano.	Organización de cursos de capacitación para crecimiento personal y profesional, y de planificación estratégica.	1.- Número de resultados positivos y metas conseguidas en la planificación del coordinador. 2.- Calificación de Talento Humano sobre el trabajo, experticia y conocimientos del coordinador, para participar del proceso de ascenso que implementa la Fundación con todos sus empleados.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual	
Equidad de salarios	1.- Aprender el coordinador- a determinar el valor de su responsabilidades del cargo y el perfil profesional.	Coordinador y Talento Humano	Estructuración un curso de capacitación sobre satisfacción laboral, comunicación interna, salarios y oferta salarial.	1.- Revisión del salario aceptada por los administradores. 2.- Otras formas propuestas a los administradores para mejorar el salario.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual	Mensual

2. Aprender a comunicar
a las autoridades su
inconformidad.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 12. Desarrollo del plan de mejor área de voluntariado

Plan de Mejora de las Competencias de los Coordinadores de la Fundación EducaEditores								
Área de Coordinación: Voluntariado								
Competencia	Objetivos	Participantes	Actividades	Indicadores/evidencias	Recursos	Responsables	Cronograma	Seguimiento
Iniciativa	1.- Desarrollar una actitud emprendedora, positiva y proactiva para presentar proyectos de gran creatividad en la Fundación.	Coordinadores y Talento Humano	Capacitación para mejorar la actitud y la pro actividad para emprender proyectos con responsabilidad y sentido crítico.	1.- Número de proyectos aceptados por la Fundación. 2.- Número de proyectos innovadores presentados a la Fundación.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual
Responsabilidad	1.- Fomentar la responsabilidad para el cumplimiento adecuado de las funciones de su cargo. 2.- Lograr que los coordinadores acepten el apoyo de un supervisor para que su trabajo logre el éxito.	Coordinador, sus subalternos y Talento Humano Coordinadores y Talento Humano	Capacitación de conocimiento sobre Jerarquía y trabajo en equipo. Reuniones participativas con y entre coordinadores	1.- Número de tareas cumplidas a cabalidad. 2.- Número de proyectos represados por falta de cumplimiento del cronograma. 3.- Número de proyectos terminados a tiempo. 4.- Número de nuevos voluntarios ingresados.	Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores	Seis meses a partir del inicio de este Plan	Mensual
Aptitud de mando	1.- Aprender sobre Liderazgo, estrategias de mando y dirección de grupos de trabajo.	Coordinadores y Talento Humano	Orientación de capacitación sobre Liderazgo y trabajo en equipo.	1.- Número de participaciones e intervenciones de sus subalternos durante la elaboración y posterior aplicación de un proyecto. 2.- Número de rotaciones de sus subalternos los últimos 3 meses antes del Plan de mejora.		Humanos y materiales	Talento Humano y Coordinadores Seis meses a partir del inicio de	Mensual

2.- Convertirse en líder democrático, donde se observe una participación directa y trabajo en equipo con sus subalternos.	Coordinador, sus subalternos y Talento Humano.	Fomentación de reuniones participativas con sus subalternos	3.- Número de rotaciones de sus subalternos después de la aplicación del Plan de mejora. 4.-Número de subalternos que apoyan su jefatura.	este Plan
---	--	---	--	-----------

Fuente: elaboración propia

En conformidad con la implementación de un plan, se establece quienes llevan a adelante este proceso, a saber:

La implementación del Plan de Mejora es contar con la participación directa de Talento Humano y de cada coordinador conforme el área de intervención; además, delimitar el tiempo de inicio y fin de la actividad y cuáles serían las estrategias (metas, objetivos) para medir si la competencia está corregida adecuadamente.

En el Plan de Mejoras, las competencias para intervenir han sido determinadas a través del cuestionario de autoevaluación y consideradas por la tabla de evaluación, donde el rango bajo es el seleccionado para la intervención. Asimismo, para identificar las causas posibles que afectan a la competencia hay que valorar el clima organizacional de la Fundación, y delimitar exactamente las actividades a cumplir; y, los responsables de implementar el Plan de Mejoras son: Talento Humano y el coordinador.

Finalmente, en las observaciones se recomienda medir el clima laboral de la Fundación, porque varias de las competencias son parte de este clima y, a la vez permite delimitar o determinar otras acciones para el proceso.

Ahora bien, para este proceso, sería más preciso al determinar su aplicación en el tiempo y cronograma estipulados de la siguiente manera, a saber, que en consenso entre Talento Humano y el coordinador del área intervenida, determina:

- Fechas de inicio y terminación para cada competencia intervenida.
- Participantes directos e indirectos de esta intervención.
- Cronograma de actividades.
- Método de evaluación y medición de la efectividad del proceso para cada competencia intervenida.
- Seguimiento a través de medios de verificación para proponer el reforzamiento o mejor corrección de la competencia intervenida (objetivos).
- Establecer una segunda fase en el Plan de Mejoras, para intervenir en las competencias que se encuentran dentro del rango (2-3) de la valoración del cumplimiento laboral por competencias.

De igual manera, una vez determinados el tiempo y cronograma del proceso y sus responsables, es necesario implementar los medios de verificación y seguimiento, a saber:

El personal de Talento Humano de la Fundación y el coordinador, establecen los medios de verificación que se van a utilizar para realizar seguimiento a los avances del Plan de Mejoras, y comprobar el nivel de cumplimiento de las acciones y cambios indicados.

Se sugieren los siguientes medios de verificación: Hojas de Ruta; Registros de la Fundación; Otras encuestas; Informes; Oficios y Memorandos; Actas de reuniones y/o compromisos; Cuestionarios a sus subalternos; Cuestionario a los otros colaboradores (Ministerio de Trabajo, 2020).

Asimismo, para lograr la optimización de las correcciones de las competencias intervenidas, es importante evaluar el proceso y los avances del cumplimiento de las acciones, actividades y objetivos del Plan de Mejoras; para ello, hay que elaborar una matriz de seguimiento entre los responsables del Plan, la misma se llena periódicamente, mientras dure la ejecución del proceso, y reflejar los resultados acumulados hasta el periodo de seguimiento (Ministerio de Trabajo, 2020).

Aunque para el seguimiento, se recomienda realizar un proceso interno con la participación de todos los colaboradores de la Fundación, principalmente aquellos por área de trabajo. Una revisión periódica o una revisión final, luego de terminar la implementación del Plan con la presentación de los respectivos informes; se sugiere realizar una retroalimentación con los directivos de la Fundación.

Cuadro 13. Matriz de seguimiento

Área de intervención:					
Competencia:					
Responsable:					
Fecha (período):					
					firma:
Competencia	Objetivo	Actividades y recursos	Indicadores cumplidos	Evidencias	Observaciones

Fuente: elaboración propia

Llegado a este punto, una vez implementada la estructura del proceso se llega a los resultados y evidencias, a saber:

En esta fase del proceso, es obtener los resultados y comprobar las evidencias del Plan de Mejora mediante el seguimiento y determinación del cumplimiento de las acciones y actividades indicadas, por cada competencia intervenida. Hay que considerar, que los objetivos planteados para mejorar las competencias intervenidas determinan a donde se quiere llegar, concreta las acciones y actividades, establece el cronograma y provee los recursos y los responsables. Sin embargo, al determinar los objetivos hay que predecir los resultados, las evidencias y los indicadores para medir la eficacia del Plan. Por eso, el aserto utilizado sería la frase: “El objetivo está cumplido porque se logró, cumplió, cambió...” Aquí se juntan los resultados, los indicadores y las evidencias conseguidos, se aclara que esta fase es medible.

CONCLUSIONES

- La fundamentación de los referentes teóricos y metodológicos sobre las competencias laborales y sus planes de mejoras, han ido en crecimiento para mejorar la competencia que desarrolla cada operador o cada administrativo para tener un buen ambiente laboral, según varios autores las competencias laborales son aquellas que ayuda a conocer el desempeño de determinado trabajador dentro de la organización, por otro lados desarrollar un plan de mejora es para implantar un mecanismo de aplicación en las competencias que esta afectada y de esta forma determinar un proceso de mejora.
- El diagnóstico de las competencias laborales existentes en la Fundación EducaEditores, emitieron resultados del cuestionario de autoevaluación aplicado a los coordinadores de la Fundación Educa Editores, indica que su promedio de desempeño es medio, esto significa, que los coordinadores cumplen en forma media con sus competencias laborales, por ello, son pocas las competencias que necesitan intervención inmediata en el Plan de Mejoras. Para este estudio, se aplicó un proceso de evaluación de competencias cuyo resultado evidencia que las competencias que demandan intervención son del tipo específico, a saber: remuneración, relaciones laborales, cooperación, iniciativa y responsabilidad, pues su evaluación señala bajo cumplimiento. De igual manera, en esta investigación las competencias mejor evaluadas son: asistencia y puntualidad, disciplina y, deseos de superación y; la peor evaluada es aptitud de mando. Se interpreta un problema de liderazgo, que junto con la competencia trabajo en equipo es ser fortalecidas de inmediato.
- La elaboración del plan de mejoras de competencias laborales para la Fundación EducaEditores, es implementar por una participación conjunta del área de Talento Humano de la Fundación y de cada uno de sus coordinadores y, de igual forma, el mismo equipo de responsables es dar seguimiento y comprobar el logro de los objetivos planteados en este plan.
- La evaluación del plan de mejoras de competencias laborales por criterio de especialistas y beneficiarios mediante las competencias laborales a coordinadores de la fundación EducaEditores, el cual, fue aprobado y validado por la fundación por parte del personal

asignado por la misma, además, fue aprobado y validado por criterio de especialistas que ayudaron a que esta investigación tenga el cumplimiento de su objetivo principal.

RECOMENDACIONES

- Aplicar la evaluación 360° para medir, con más detenimiento, el desempeño laboral de los colaboradores de la Fundación. Metodológicamente este proceso es muy útil, porque incluye preguntas en las que se mide actitudes y opiniones.
- Realizar una evaluación del clima laboral de la Fundación, porque sus resultados se complementan con los de la evaluación por competencias.
- Elaborar un proceso de fortalecimiento de competencias, donde se mide el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus indicadores.
- Pedir a Talento Humano de la Fundación una evaluación de perfil de cargo, para analizar si hay correspondencia entre el coordinador y su puesto de trabajo. Posiblemente, su resultado sea una de las causas que inciden en las competencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles , M. A. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía : las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Obtenido de [https:// www.academia. edu/ 28874344/ Diccionario_ de_ competencias_ la_ trilog% C3% ADa_ Tomo_I_Martha_Alles](https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_competencias_la_trilog%C3%ADa_Tomo_I_Martha_Alles)
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Obtenido de [https:// www. auditorlider. com/ wp- content/ uploads/ 2019/ 06/ Desempeno- por- Competencias- de- 360% C2% BA- Martha- Alles.pdf](https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Desempeno-por-Competencias-de-360%C2%BA-Martha-Alles.pdf)
- Avila Villa, J. P., & Orellana Criollo, R. I. (2012). *Propuesta de un diseño de gestión por competencias para el talento humano en el proyecto de exploración minera de IAMGOLD Ecuador S.A. - Periodo 2012*. Cuenca: [Tesis de grado, Universidad de Cuenca]. Obtenido de [http:// dspace. ucuenca. edu. ec/ bitstream/ 123456789/ 1102/1/tad1098.pdf](http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1102/1/tad1098.pdf)
- Bello, E. (19 de 05 de 2021). *IEBS*. Obtenido de Qué es la gestión por competencias y cómo afecta en la productividad.: [https:// www. iebschool. com/ blog/ gestion- por- competencias-rrhh-2-0/](https://www.iebschool.com/blog/gestion-por-competencias-rrhh-2-0/)
- Casimiro, N., Tobalino, D., Casimiro, H., & Fernández, B. (2020). *Competencias laborales y formación profesional de profesoras de Educación Inicial, en el distrito de Lurigancho en Perú*. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4)., 444-453. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-444.pdf>
- Charria, H., Sarsosa, V., Uribe, A., López, C., & Arenas, F. (2011). *Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales*. *Las competencias del psicólogo en Colombia*. *Psicología desde el Caribe* issn 0123-417X No.28, 133-165. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Ciudad de México: editores, s.a. de c.v. Obtenido de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Delgado, V. (2009). *El modelo de competencias laborales: base para la gestión del talento humano en las organizaciones*. *Económicas CUC*, 30(30), 25-38. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2839/EI%20modelo%20de%20competencias%20laborales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fragoso, R. (2015). *Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto?* *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, vol. VI, núm. 16., 110-125. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2991/299138522006.pdf>
- Fundación EducaEditores. (2018). *Estatuto*. Fundación EducaEditores.
- García Sánchez, J., Aguilera Terrats, J. R., & Castillo, A. R. (2011). *Guía técnica para la construcción de escalas de actitud*. *Odiseo Revista electrónica de pedagogía*, 8(16), 1-13. Obtenido de <https://www.odiseo.com.mx/2011/8-16/pdf/garcia-aguilera-castillo-guia-construccion-escalas-actitud.pdf>
- Granja Freire, S. C. (2015). *Determinación de competencias laborales a nivel de puestos, procesos y organización en la empresa IMPOFREICO S.A. Ambato*: [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1264/1/75865.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica [IPEBA]. (2013). *Manual para evaluadores de competencias profesionales*.

Lima: Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica. Obtenido de <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/4593/Manual%20para%20evaluadores%20de%20competencias%20profesionales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Itemsi. (2020). *ITEMSI*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2021, de ¿Qué tipos de modelos de competencia existen en las Organizaciones?: <https://www.itemsitraining.com/2019/08/09/que-tipos-de-modelos-de-competencia-existen-en-las-organizaciones/>

López, R. (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. Perspectivas No.16, 129 -152. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Martínez Hernández, V. (2012). *El descriptivo de puestos asociado al plan carrera en bdo ecuador cia*. Ltda. Quito: [Tesis de maestría, Universidad Andina Simon Bolivar]. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3071/1/T1126-MDTH-Martinez-El%20descriptivo.pdf>

Matas, A. (2018). *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. redie Revista Electrónica de Investigación Educativa, 20(1). doi: <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>

Medina Grisales, L. J. (2010). *Plan de Mejoras de Competencias Laborales y Estudios de Clima Organizacional en la Empresa Radiólogos Asociados S.A. Pereira*: [Tesis de grado, Universidad Tecnológica de Pereira]. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2018/658306M491.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Trabajo. (2020). *Guía metodológica para elaborar e implementar planes de acción de mejoras del desempeño institucional*. Quito: Ministerio de Trabajo. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/06/GU%C3%8DA-METODOL%C3%93GICA-PARA-ELABORAR-E->

implementar- planes- de- acci% c3% 93n- de- mejoras- del-desempe%c3%91o- institucional.pdf

Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Guía didáctica*. Neiva: Universidad Surcolombiana. Obtenido de [https:// www. uv. mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf](https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf)

Oviedo, H. C., & Campo Arias, A. (2005). *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580. Obtenido de [http:// www. scielo. org. co/ scielo. php? pid= S0034-745 020 050 004 000 09& script= sci_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0034-7450200500400009&script=sci_abstract&tlng=es)

Ramos Galarza, C. A. (2020). *Los Alcances de una investigación*. *Revista de Divulgación Científica de la Universidad Indoamérica*, 9(3), 1-6. Obtenido de [http:// dx. doi. org/ 10.33210/ca.v9i3.336](http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336).

Rodríguez Iturralde, J. C. (2016). *El perfil por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal del área comercial de la empresa automotores de la sierra s.a. del cantón Ambato, provincia de Tungurahua*. Ambato: [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato]. Obtenido de [https:// repositorio. uta. edu. ec/ bitstream/ 123456789/22193/1/TESIS%20JC%20RODR%c3%8dGUEZ.pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22193/1/TESIS%20JC%20RODR%c3%8dGUEZ.pdf)

Saporito, A. (s.f.). *La Inteligencia Emocional como un componente del liderazgo*. *Philadelphia Social Innovations Journal*. Obtenido de [https:// www. frbb. utn. edu. ar/utec/49/la-inteligencia-emocional-como-componente-del-liderazgo.html](https://www.frbb.utn.edu.ar/utec/49/la-inteligencia-emocional-como-componente-del-liderazgo.html)

Soto, F., & Muñoz, M. (2015). *Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del ecuador*. Quito: [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Obtenido de [http:// repositorio. puce. edu. ec/ bitstream/ handle/ 22000/ 9889/ Mu% c3% b1oz%2 0% 26% 20SotoTesis% 20Maestr%c3%ada.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9889/Mu%c3%b1oz%20%26%20SotoTesis%20Maestr%c3%ada.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Valiente Barderas, A., & Galdeano Bienzobas, C. (2009). *La enseñanza por competencias*. Educación Química, 20(3), 369-372. Obtenido de [http:// www. scielo. org. mx/ pdf/ eq/v20n3/v20n3a10.pdf](http://www.scielo.org.mx/pdf/eq/v20n3/v20n3a10.pdf)

Vargas Zúñiga, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo: Departamento de Publicaciones de Cinterfor/OIT. Obtenido de [https:// www. oitcinterfor. org/sites/default/files/file_publicacion/40preg_web.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/40preg_web.pdf)

Westreicher, G. (12 de 03 de 2021). *Economipedia.com*. Obtenido de Diseño experimental: <https://economipedia.com/definiciones/diseno-experimental.html>

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Cuestionario



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR “SEDE AMBATO”

**QUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA
COORDINADORES DE LA FUNDACIÓN EDUCAEDITORES**

Datos:**Edad:****Genero:****Área Perteneciente:****Nivel de instrucción:****Indicaciones:**

- Sea sincero al responder cada pregunta.
- Marque con una X la respuesta elegida; marque solo una casilla, si marca más de una se anula la pregunta.
- Agradecemos su colaboración.

Cuestionario:

Competencias	Cuestionario	Categorías				
Iniciativa	1. Sugiero mejoras a los procesos y servicios de mi área de trabajo?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
Responsabilidad	2. Tengo seriedad para aceptar las responsabilidades?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	3. Necesito supervisión en mi trabajo?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
Disciplina	4. Acepto las reglas dadas por la Fundación?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
Aptitud de mando	5. Tengo habilidad para guiar y dirigir eficientemente al personal que está a mi cargo?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	6. Mi estilo de mando es autoritario y coercitivo?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	7. Dispongo el trabajo de manera informal sobre varias personas o grupos de trabajo?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca

Versatilidad	8. Me adapto con facilidad a los cambios?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
Asistencia y puntualidad	9. Soy puntual?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	10. Cumplo con el horario de trabajo?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
Juicio analítico. Criterio	11. ¿Tiene capacidad para la resolución de conflictos?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	12. Manejo más de un problema con eficiencia?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	13. Tengo buen criterio frente a toda clase de problemas?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	14. Acepto mis errores sin dificultad?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
Cooperación	15. Existe un ambiente de colaboración en la Fundación?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	16. Tiene un grado de colaboración y entusiasmo para con sus compañeros?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	17. Ayudo al resto del personal a resolver los problemas?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	18. ¿Los errores se reportan en forma de informes para su posterior corrección?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
Cantidad de trabajo	19. ¿Tengo un buen grado de rendimiento laboral?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	20. Todas las jornadas laborales se desarrollan en la misma forma?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
Relevancia de tarea	21. Mi jefe valora mi trabajo?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	22. En este trabajo se toman las decisiones importantes consultándome?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca

	23. Participo en la elaboración de los planes de trabajo?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
Organización del trabajo	24. ¿Tengo conocimiento y capacidad tengo planear y organizar mi trabajo?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	25. Tengo interés de crecer y lograr un buen sitio en la Fundación?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	26. La Fundación se interesa y apoya mi progreso?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
Deseos de superación	27. Estoy conforme con el trabajo que actualmente realizo?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	28. Podría desempeñarme en puestos de mayor responsabilidad e importancia?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
Equidad en los salarios	29. ¿Está satisfecho con el sueldo que recibe?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	30. ¿En comparación con el salario de los otros coordinadores ¿se considera adecuadamente remunerado?	Siempre	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca

Elaborado por: AUTORÍA PROPIA, 2021

Versatilidad	8. Me adapto con facilidad a los cambios?	Siempre	casi siempre <input checked="" type="checkbox"/>	a veces	casi nunca	nunca
Asistencia y puntualidad	9. Soy puntual?	Siempre <input checked="" type="checkbox"/>	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	10. Cumplo con el horario de trabajo?	Siempre <input checked="" type="checkbox"/>	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
Juicio analítico, Criterio	11. ¿Tiene capacidad para la resolución de conflictos?	Siempre	casi siempre <input checked="" type="checkbox"/>	a veces	casi nunca	nunca
	12. Manejo más de un problema con eficiencia?	Siempre	casi siempre <input checked="" type="checkbox"/>	a veces	casi nunca	nunca
	13. Tengo buen criterio frente a toda clase de problemas?	Siempre	casi siempre <input checked="" type="checkbox"/>	a veces	casi nunca	nunca
	14. Acepto mis errores sin dificultad?	Siempre	casi siempre <input checked="" type="checkbox"/>	a veces	casi nunca	nunca
Cooperación	15. Existe un ambiente de colaboración en la Fundación?	Siempre <input checked="" type="checkbox"/>	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	16. Tiene un grado de colaboración y entusiasmo para con sus compañeros?	Siempre	casi siempre <input checked="" type="checkbox"/>	a veces	casi nunca	nunca
	17. Ayudo al resto del personal a resolver los problemas?	Siempre	casi siempre	a veces <input checked="" type="checkbox"/>	casi nunca	nunca
	18. ¿Los errores se reportan en forma de informes para su posterior corrección?	Siempre <input checked="" type="checkbox"/>	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
Cantidad de trabajo	19. ¿Tengo un buen grado de rendimiento laboral?	Siempre <input checked="" type="checkbox"/>	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	20. Todas las jornadas laborales se desarrollan en la misma forma?	Siempre	casi siempre <input checked="" type="checkbox"/>	a veces	casi nunca	nunca
Relevancia de tarea	21. Mi jefe valora mi trabajo?	Siempre <input checked="" type="checkbox"/>	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	22. En este trabajo se toman las decisiones importantes consultándome?	Siempre	casi siempre <input checked="" type="checkbox"/>	a veces	casi nunca	nunca

	23. Participo en la elaboración de los planes de trabajo?	Siempre	casi siempre δ	a veces	casi nunca	nunca
Organización del trabajo	24. ¿Tengo conocimiento y capacidad tengo planear y organizar mi trabajo?	Siempre δ	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	25. Tengo interés de crecer y lograr un buen sitio en la Fundación?	Siempre δ	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
	26. La Fundación se interesa y apoya mi progreso?	Siempre δ	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca
Deseos de superación	27. Estoy conforme con el trabajo que actualmente realizo?	Siempre	casi siempre δ	a veces	casi nunca	nunca
	28. Podría desempeñarme en puestos de mayor responsabilidad e importancia?	Siempre	casi siempre δ	a veces	casi nunca	nunca
Equidad en los salarios	29. ¿Está satisfecho con el sueldo que recibe?	Siempre	casi siempre δ	a veces	casi nunca	nunca
	30. ¿En comparación con el salario de los otros coordinadores ¿se considera adecuadamente remunerado?	Siempre δ	casi siempre	a veces	casi nunca	nunca

Elaborado por: AUTORÍA PROPIA, 2021

Anexo 3: Validación de Cuestionario Docente



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Dayamy Lima Psic.

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento de **Evaluación de competencias laborales para coordinadores de la Fundación EducaEditores**, que es parte del proyecto de investigación **“Plan de Mejora de Competencias Laborales para Coordinadores de la Fundación EducaEditores”** desarrollado por Jorge Daniel Solís Chávez, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por coordinadores de la fundación EducaEditores de la ciudad de Quito.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la Evaluación de competencias laborales en coordinadores de la Fundación EducaEditores.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Dayamy Lima Rojas

Empresa: PUCESA

Cargo que ocupa: Docente

Tiempo dentro del cargo: 4 años

Último grado académico alcanzado: Máster en Dirección



Firma y sello de la institución.

Anexo 4: Validación de Cuestionario Fundación



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Lic. Michelle Álvarez T.

Número Registro Senescyt 1027-2021-2348935

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento de **Evaluación de competencias laborales para coordinadores de la Fundación EducaEditores**, que es parte del proyecto de investigación "**Plan de Mejora de Competencias Laborales para Coordinadores de la Fundación EducaEditores**" desarrollado por Jorge Daniel Solís Chávez, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por coordinadores de la fundación EducaEditores de la ciudad de Quito.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la Evaluación de competencias laborales en coordinadores de la Fundación EducaEditores.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X				
2	El formato para la prueba	X				
3	Número de ítems planteados	X				
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X				
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X				
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X				
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X *				
8	El planteamiento tiene calidad científica	X				
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X				
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X				
11	Las instrucciones son claras y precisas	X				



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

12	La sintaxis es apropiada	x				
13	El tipo de pregunta es el adecuado	x				
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	x				
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	x				
16	Se ha determinado parámetros de calificación	x				
17	Se especifican los criterios de interpretación	x				
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	x				
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	x				
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	x				

Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Michelle Álvarez T. _____

Empresa: Fundación EducaEditores _____

Cargo que ocupa: Presidente _____

Tiempo dentro del cargo: 4 años _____

Último grado académico alcanzado: Licenciatura _____

Firma y sello de la institución.

FUNDACIÓN EDUCAEDITORES

Anexo 5: Validación del Plan de Mejoras Docente



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: [Pardo Paredes Eleonor Virginia Mg.](#)

Usted ha sido seleccionado para validar el **Plan de Mejora de Competencias Laborales para Coordinadores de la Fundación EducaEditores**, que es parte del proyecto de investigación “**Plan de Mejora de Competencias Laborales para Coordinadores de la Fundación EducaEditores**” desarrollado por Jorge Daniel Solís Chávez, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por coordinadores de la fundación EducaEditores de la ciudad de Quito.

La validación de un plan de mejora es importante porque permite determinar la validez, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de las actividades propuestas en beneficio de la institución.

PLANTILLA JUICIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del **Plan de Mejora de Competencias Laborales para Coordinadores de la Fundación EducaEditores**

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el Plan de mejora de competencias laborales. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante

Plan de Mejora de Competencias Laborales para Coordinadores de la Fundación EducaEditores		1	2	3	4	5	6
[Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema; y 6, si se conoce a profundidad].							
-	<i>Ejemplo</i>	X		X			
1	Presentación del plan de mejora de competencias laborales						X
2	El formato del plan de mejora de competencias laborales						X
3	Aplicabilidad del plan de mejora de competencias laborales						X
4	Utilidad de la propuesta						X
5	Facilidad de entendimiento del plan de mejora de competencias laborales						X
6	Concordancia entre actividades y necesidades						X

Observaciones: [Ninguna](#)

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del plan de mejora de competencias laborales en coordinadores de la Fundación EducaEditores.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del Plan de mejora de competencias laborales	X		X		
2	El formato para el Plan de mejora de competencias laborales	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El Plan de mejora de competencias laborales se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	El Plan mejora de competencias laborales se adecúa a las características empresariales-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	El Plan de mejora de competencias laborales se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	El Plan de mejora de competencias laborales se ajusta a las exigencias de las orientaciones empresariales-laborales	X		X		
8	El planteamiento de las actividades del plan de mejora de competencias laborales tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del Plan de mejoras de competencias laborales	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		

Observaciones: Ninguna

ÁREA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL/A EVALUADOR/A:

Nombre: Eleonor Virginia Pardo Paredes

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Cargo que ocupa: Docente Titular Auxiliar – Escuela de Psicología


Tiempo dentro del cargo: Siete años

Último grado académico alcanzado: Magíster en Gestión del Talento Humano



180282847-3

Anexo 6: Validación del Plan de Mejoras Fundación



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a: Lic. Michelle Álvarez T. Número Registro Senescyt 1027-2021-2348935

Usted ha sido seleccionado para validar el **Plan de Mejora de Competencias Laborales para Coordinadores de la Fundación EducaEditores**, que es parte del proyecto de investigación "**Plan de Mejora de Competencias Laborales para Coordinadores de la Fundación EducaEditores**" desarrollado por Jorge Daniel Solís Chávez, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por coordinadores de la fundación EducaEditores de la ciudad de Quito.

La validación de un plan de mejora es importante porque permite determinar la validez, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de las actividades propuestas en beneficio de la institución.

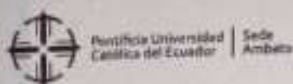
PLANTILLA JUICIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del **Plan de Mejora de Competencias Laborales para Coordinadores de la Fundación EducaEditores**

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el Plan de mejora de competencias laborales. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante

Plan de Mejora de Competencias Laborales para Coordinadores de la Fundación EducaEditores		1	2	3	4	5	6
[Aasigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema, y 6, si se conoce a profundidad].							
-	<i>Ejemplo</i>	X		X			
1	Presentación del plan de mejora de competencias laborales	X					
2	El formato del plan de mejora de competencias laborales	X					
3	Aplicabilidad del plan de mejora de competencias laborales	X					
4	Utilidad de la propuesta	X					
5	Facilidad de entendimiento del plan de mejora de competencias laborales	X					
6	Consonancia entre actividades y necesidades	X					

Observaciones:



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del plan de mejora de competencias laborales en coordinadores de la Fundación EducaEditores.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del Plan de mejora de competencias laborales	X				
2	El formato para el Plan de mejora de competencias laborales	X				
3	Número de ítems planteados	X				
4	El Plan de mejora de competencias laborales se adecúa a las características culturales de la población	X				
5	El Plan mejora de competencias laborales se adecúa a las características empresariales-laborales de los beneficiarios	X				
6	El Plan de mejora de competencias laborales se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X				
7	El Plan de mejora de competencias laborales se ajusta a las exigencias de las orientaciones empresariales-laborales	X				
8	El planteamiento de las actividades del plan de mejora de competencias laborales tiene calidad científica	X				
9	Se identifica el objetivo principal del Plan de mejoras de competencias laborales	X				
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X				
11	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X				

Observaciones: _____

ÁREA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL/A EVALUADOR/A:

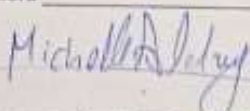
Nombre: Michelle Álvarez T. _____

Empresa: Fundación EducaEditores _____

Cargo que ocupa: Presidente _____

Tiempo dentro del cargo: 4 años _____

Último grado académico alcanzado: Licenciatura _____


 Firma y sello de la institución.
FUNDACIÓN EDUCAEEDITORES