



UNIDAD ACADÉMICA
OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA BOLÍVAR DE
LA CIUDAD DE AMBATO.

**Proyecto de investigación y desarrollo previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas Mención Planeación**

Línea de Investigación Innovación y Desarrollo.

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Marco Antonio Tocto Villarreal

Director:

Julio César Zurita Altamirano, MBA

Ambato – Ecuador

Julio 2017

Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para Mejorar el Desempeño Laboral de la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato.

Informe de Trabajo de Titulación presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede
Ambato

Por:

Marco Antonio Tocto Villarreal

En cumplimiento parcial de los
requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas Mención Planeación



Oficina de Investigación y Postgrados

Julio de 2017

**Modelo de Gestión de Talento Humano por
Competencias para Mejorar el Desempeño Laboral de la
Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato.**

Aprobado por:

Diego Armando Jiménez Bosquez, Mg

Presidente del Comité Calificador

Coordinador de la oficina de investigación y posgrados

Dr. Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg

Miembro Calificador

Julio César Zurita Altamirano, MBA

Miembro Calificador

Director de Proyecto

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

Secretario General

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Ing. Mg

Miembro Calificador

Fecha de aprobación:

Julio 2017

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Tema: Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral de la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato.

Tipo de trabajo: Proyecto de investigación y desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Marco Antonio Tocto Villarreal

Director: Julio César Zurita Altamirano.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral.

Secundaria: Gerencia, planificación, organización, dirección y /o control de empresas.

Resumen Ejecutivo

El proyecto está enfocado al estudio de la gestión de talento humano por competencias en la Unidad Educativa Bolívar, ya que actualmente no están correctamente establecidos los cargos, capacitación al personal, motivación, comunicación de funciones e incorporación de personal idóneo para un puesto de trabajo, por tanto surge la necesidad de implementar un modelo de gestión del talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral. Para la recolección de información se utilizó técnicas de observación y encuesta aplicadas a autoridades, administrativos, docente y trabajadores. Por otro lado la verificación de hipótesis está realizada por el método estadístico de Chi cuadrado y la modalidad de investigación es de campo, es decir en el lugar de los hechos y también fue bibliográfica-documental. Para el desarrollo de resultados se ha considerado el modelo de gestión por competencias de Martha Alles, en donde se aplicó los procesos para la definición de competencias generales y específicas, la asignación de competencias por grados, flujogramas de procesos con indicadores de medición de desempeño laboral, ya que se busca el perfeccionamiento y potenciación del personal de la Unidad Educativa Bolívar, al contar con personas eficientes y eficaces para alcanzar cambios tanto en la sociedad como en el entorno educativo institucional y particular.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Marco Antonio Tocto Villarreal, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1802477099, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Marco Antonio Tocto Villarreal
1802477099

Dedicatoria

A mi madre Blanquita y a mi padre Octavio (+) por ser los mejores y apoyarme siempre, a mi hija Emilia por convertirse en mi corazón, a mis hermanos Teresita, Manuel, Alicia, Wilson, Pilar, Blanquita y Geovany por ser buen ejemplo de lucha incansable.

A ti Vane, por tu incondicional apoyo y amor.

Marco Antonio.

Reconocimientos

A todas y cada una de las personas que de forma ágil y oportuna colaboraron con la realización del presente trabajo, a mí estimado Director: Julio César Zurita Altamirano por su asesoramiento oportuno, porque con su experiencia supo darle el direccionamiento que necesitaba el proyecto, al personal administrativo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sedes Ambato y Quito.

Al personal Administrativo de la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato, que estuvieron prestos a compartir la información necesaria y prestar las facilidades logísticas necesarias.

Al Señor Vicerrector Académico de la Unidad Educativa Bolívar en la persona del doctor Fabián Fiallos, por su colaboración ágil y desinteresada.

A Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. Mg, así como a Eleonor Virginia Pardo Paredes, Ing. Mg, por su trabajo en la revisión del presente proyecto.

Resumen

El proyecto tiene como propósito el desarrollo de un modelo de gestión de talento humano por competencias, ya que; surge la necesidad de un estudio y análisis de la institución educativa que presenta dificultades como: autoridades que eluden responsabilidades en la correcta ubicación de personal idóneo, la ausencia de estabilidad laboral, no existe mayor capacitación, los métodos de evaluación del desempeño laboral son limitados, entre otros. Para abordar la problemática se obtuvo datos e información de campo y bibliográfica-documental, además es descriptiva porque evalúa y mide datos. Por otro lado las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información son la encuesta y entrevista, con un cuestionario de preguntas pree laboradas aplicadas a la población conformada por directivos, administrativos, docentes y trabajadores. Para la validación del instrumento se aplicó el Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,864$. Entonces; se logra como resultado un modelo de gestión de talento humano por competencias que permita mejorar el desempeño laboral en la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato, pues se considera que el Talento humano es el eje principal para el funcionamiento de una empresa pública o privada. En el actual proyecto se realizó un diagnóstico situacional, un plan de estrategias para mejorar el desempeño laboral, la elaboración del diccionario de competencias, comportamientos y preguntas. También se diseñó formatos de inducción, capacitación, evaluación y la asignación de competencias con sus grados. Por último se describe los procesos de actividades a través de flujogramas para la planificación, acción y desarrollo con indicadores de medición del desempeño laboral.

Palabras claves:

Modelo, talento humano, gestión, competencias

Abstract

The purpose of this project is the development of a model of skills management based on key competencies due to the need of an investigation and analysis of the educational institution difficulties such as: responsibility evasion by authorities with the right location of the staff, job stability absence, declined job training and reduced evaluation methods of work performance. In order to solve this problem, direct and bibliographic-documentary information was obtained. This information is descriptive because it evaluates and measures a database. The techniques and methods used to collect information were the survey and the interview with the application of a pre-work questionnaire to the group of managers, administrators, teachers and workers. The method of Cronbach Alpha: $\alpha = 0,864$ was applied for the validation of the instrument. Therefore, the result is a model of skills management by competencies which allows the improvement of the labor performance in Ambato's Bolivar Educational Unit considering that the main axis for the operation of a public or private company is skills management. This project developed: a situational diagnosis, a strategic plan to improve work performance and a competencies behaviors and questions dictionary. Induction, training, assessment and assignment of skills graded formats were also designed. Finally, the process of activities for: planning, action and development was described through several flow charts based on indicators of work performance measurement.

Key words:

Model, skills, management, competencies

Tabla de Contenido

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos.....	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
Tabla de Contenido	ix
Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xiv
1. Introducción	1
1.1.- Presentación del Trabajo	1
1.2.- Descripción del Documento.....	1
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	3
2.1.- Información Técnica Básica	3
2.2.- Descripción del Problema.....	3
2.3.- Preguntas Básicas.....	6
2.4.- Formulación de Meta	8
2.5.- Objetivos.....	8
2.6.- Delimitación Funcional	8
2.7 Justificación	9
3. Marco Teórico	10
3.1 Estado del arte.....	10
3.2 Fundamentación teórica	15
3.2.1 Educación.....	15
3.2.2 Historia del talento humano.....	16
3.2.2.1 Industrialización clásico.....	16
3.2.2.2 Industrialización Neoclásico.....	17
3.2.2.3 Talento humano e información	18
3.2.2.4 Gestión de talento humano	18

3.2.3 Modelos de gestión de talento humano.....	21
3.2.3.1 Modelo de Dirección Estratégica de talento humano: Autora Martha Alicia Alles.....	21
3.2.3.2 Modelo de gestión de talento humano Autor: Idalberto Chiavenato.....	29
3.2.3.3 Modelo de gestión de talento humano por perfiles basado en competencias: Autores Sandoval, Montaña, y Ramos.....	30
3.2.3.4 Modelo de gestión por procesos SIPOC: Autor Valladares Iglesias Antonio	32
3.2.3.5 Modelo para la formulación de estrategias empresariales: Autor Tarziján M, Jorge	33
3.2.4 Competencias	40
3.2.4.1 Conocimiento.....	41
3.2.4.2 Habilidades.....	42
3.2.4.3 Actitudes.....	43
3.2.5 Docente de calidad.....	44
4. Metodología	47
4.1.- Diagnóstico.....	47
4.1.1 Modalidad de la investigación	47
4.1.2 Tipo de la investigación.....	47
4.1.3 Enfoque de la investigación	48
4.2.- Métodos	48
4.3 Técnicas e instrumentos.....	48
4.4 Población y muestra	49
4.5 Validación del instrumento	50
4.5.1 Variabilidad.....	52
4.5.2 Fiabilidad	54
4.6 Análisis e interpretación de resultados.....	55
5. Resultados	75
5.1. Producto final del proyecto de titulación	75
5.1.1 Modelo de gestión de talento humano por competencias.....	76
5.1.1.1 Introducción.....	78
5.1.1.3 Alcance	78
5.1.1.4 Referencias normativas	78
5.1.1.5 Diagnóstico situacional	79

5.1.1.6 Plan de estrategias para mejorar el desempeño laboral	88
5.1.1.7 Diccionario de competencias y comportamientos	93
5.1.1.8 Diccionarios de preguntas	104
5.1.1.9 Puestos por competencias	106
5.1.1.10 Inducción por competencias	112
5.1.1.11 Capacitación	112
5.1.1.12 Evaluación de desempeño laboral.....	113
5.1.1.13 Flujogramas de gestión por procesos de Talento humano por competencias	116
5.1.1.14 Documentación	124
5.1.1.15 Evaluación preliminar	128
6. Conclusiones y Recomendaciones	132
6.1. Conclusiones	132
6.2. Recomendaciones	133
Referencias	134
Anexos	137

Lista de Tablas

1: Competencias cardinales	24
2: Competencias específicas gerenciales.....	24
3: Competencias específicas por área.....	25
4: Diccionario de competencias en sus grados o niveles	25
5: Población y muestra para el estudio.....	50
6: Muestra prueba piloto.....	50
7: Palabras claves obtenidas a partir de las entrevistas a expertos.....	51
8: Evaluación del contenido para jueces	52
9: Varianzas individuales	53
10: Edad	55
11: Nivel de instrucción	55
12: Desempeño del departamento de talento humano	56
13: Puestos de trabajo y el personal idóneo	57
14: Funciones encomendadas a su cargo.....	58
15: Evaluación por INEVAL.....	59
16: Personal asignado por el Ministerio de Educación.....	60
17: Procesos de adaptación de los nuevos trabajadores	61
18: Currículo diseñado por competencias.....	62
19: La carga horaria y asignaturas.....	63
20: Valoración del bienestar de los trabajadores	64
21: La institución educativa ha recibido quejas o reclamos.....	65
22: Capacitación e inducción del personal	66
23: El rendimiento laboral de su personal	67
24: Cumplimiento de las exigencias del puesto de trabajo	68
25: Trabajo en equipo y proponer ideas para el desarrollo del trabajo	69
26: Satisfacción laboral	70
27: Identificación del trabajador con la U. E. Bolívar	71
28: Acciones para las exigencias del cargo laboral	72
29: Identificación del trabajador con la U. E. Bolívar	73
30: Fortalezas	83
31: Debilidades	83
32: Oportunidad.....	83
33: Amenazas	83
34: Diccionario de competencias.....	87
35: Técnicas para mejorar el factor estructura organizacional	88
36: Técnicas para mejorar el factor responsabilidad	89
37: Técnicas para mejorar el factor motivación	89

38: Técnicas para mejorar el factor comunicación y cooperación	90
39: Técnicas para mejorar el factor ambiente físico de trabajo.....	92
40: Técnicas para mejorar el factor de liderazgo	92
41: Diccionario de preguntas	104
42: Diccionario de preguntas	105
43: Diccionario de preguntas	105
44: Perfil de puesto Rector	106
45: Perfil de puesto Vicerrector	108
46: Perfil de puesto Inspector y Subinspector.....	109
47: Perfil de puesto docentes	110
48: Formato de inducción	112
49: Formato de evaluación de desempeño, Directivos, Administrativos y Trabajadores.....	114
50: Modelo de evaluación de desempeño laboral, función didáctica docentes	115
51: Símbolos del Institucional Nacional de Estandarización Americano	116
52: Control de documentos.....	125
53: Registro de la calidad	126
54: Registro del plan de auditoria.....	127
55: Datos del validador 2 (especialista)	128
56: Datos del validador 1 (juez).....	128
57: Ficha de evaluación especialista	129
58: Ficha de evaluación juez	130

Lista de Figuras

1: Árbol de problema	7
2: Análisis comparativo	20
3: Modelo de dirección estratégica de recursos humanos autor: Martha Alles	21
4: Definición de competencias cardinales	22
5: Aprobación de competencias cardinales	23
6: Definición de competencias específicas gerenciales.....	23
7: Aprobación de competencias específicas gerenciales.....	23
8: Definición de competencias específicas por área.....	23
9: Diccionario de competencias	24
10: Técnica assessment (ACM) en el proceso de selección.....	26
11: La evaluación de desempeño por competencias	27
12: Mapa y ruta de talentos.....	28
13: Modelo de gestión de talento humano según Idalberto Chiavenato	29
14: Cadena de valor del perfil de cargos por competencias	30
15: Perfil de cargos laborales por competencias	31
16: Modelo de gestión por procesos SIPOC: Autor Valladares Iglesias Antonio	32
17: Pilares de la dirección estratégica de talento humanos	34
18: Técnicas de Reclutamiento de personas	35
19: Técnicas de Selección.....	36
20: Remuneración por competencias.....	39
21: Componentes para la compensación por competencias	40
22: Componentes del talento humano por competencias	41
23: Tipos de habilidades.....	42
24: Actitudes y otros Constructos Representacionales	43
25: Preparación del docente de calidad.....	44
26: Tipos Estándares del desempeño profesional	46
27: Desempeño del departamento de talento humano	56
28: Puestos de trabajo y el personal idóneo	57
29: Funciones encomendadas a su cargo.....	58
30: Evaluación por INEVAL.....	59
31: Personal asignado por el Ministerio de Educación.....	60
32: Procesos de adaptación de los nuevos trabajadores	61
33: Currículo diseñado por competencias.....	62
34: La carga horaria y asignaturas.....	63
35: Valoración del bienestar de los trabajadores	64
36: La institución educativa ha recibido quejas o reclamos.....	65
37: Capacitación e inducción del personal	66

38: El rendimiento laboral de su personal	67
39: Cumplimiento de las exigencias del puesto de trabajo	68
40: Trabajo en equipo y proponer ideas para el desarrollo del trabajo	69
41: Satisfacción laboral	70
42: Identificación del trabajador con la U. E. Bolívar	71
43: Acciones para las exigencias del cargo laboral	72
44: Identificación del trabajador con la U. E. Bolívar	73
45: Organigrama	80
46: Modelo gestión integral por competencias autora Martha Alles	84
47: Aplicación del modelo.....	85
48: Modelo de gestión de talento humano por competencias propuesto	86
49: Plan de capacitación	113
50: Flujograma Selección de Talento humano.....	117
51: Flujograma de inducción	118
52: Flujograma de evaluación de desempeño laboral	119
53: Flujograma de Capacitación.....	120
54: Flujograma Compensación	122
55: Flujograma de control de documentos	123

Capítulo 1

Introducción

En el presente proyecto de investigación se plantea los beneficios e importancia del direccionamiento y la administración, con la utilización de un modelo de gestión de talento humano por competencias que contribuye a alcanzar resultados competitivos como: conocimientos, actitudes y habilidades creadoras de un ambiente organizado y que mejora el desempeño laboral.

1.1.- Presentación del Trabajo

La fuerza laboral en las organizaciones es de vital importancia para la consecución de sus objetivos, más aún cuando se trata de la educación porque se involucran directamente en la formación de niñas, niños, adolescentes o jóvenes universitarios, por lo que el talento humano se convierte en el elemento decidor entre el éxito o fracaso de personas, de familias y de sociedad.

Para que los docentes, el personal administrativo, de apoyo o servicios, el sector directivo e incluso los representantes de los estudiantes y la comunidad estén alineados a los objetivos y a la estrategia institucional, primero se necesita que dominen sus cargos y puestos laborales según su perfil profesional; es decir, que apliquen de forma idónea todos sus conocimientos, actitudes y habilidades para los que se prepararon o capacitaron, que tengan competitividades y cualidades de empoderamiento y compromiso laboral e institucional; en sí que dominen las competencias necesarias para el buen desempeño de sus funciones.

1.2.- Descripción del Documento

En la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato, no existe un modelo de gestión de talento humano por competencias, los puestos y cargos laborales no están claros y para ubicar a las personas no se analiza su perfil; los profesionales que laboran en las diferentes áreas no están afianzados en sus cargos porque son de fácil remoción y en algunos casos desempeñan funciones para las que no se prepararon o capacitaron lo que ocasiona inestabilidad laboral, además se observa la falta de aceptación para sus líderes educativos y hacia el sistema educativo vigente; las personas trabajan por obligación y no por convicción y compromiso, están desmotivadas, no se las capacita, no se las escucha, no existe el acompañamiento y el control para el desempeño de sus funciones, lo que desemboca en la insatisfacción del personal y del cliente interno y externo de la institución.

Por otro lado, las unidades educativas en el Ecuador tienen poca existencia como tal, por lo tanto en su mayoría apenas inician en el gerenciamiento de su talento humano, anteriormente eran entidades educativas separadas en niveles, es así que se cuenta con: Educación Preescolar, Nivel Escolar, Educación Básica y Bachillerato, es por esta razón que se observa una oportunidad para establecer mecanismos y herramientas idóneas que permitan el buen manejo de las mismas y así alcanzar el cambio tan anhelado que la educación necesita.

Expone el primer capítulo un análisis integral de las unidades educativas con énfasis en el manejo del talento humano, se visualiza el problema que se quiere resolver, así mismo se justifica la razón y los objetivos planteados en el proyecto de investigación.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, filosófico, conceptual y legal del entorno educativo organizacional, sin descuidar la investigación previa de la historia y de los factores de alteración humano y material que afecten el manejo de personas.

Al tercer capítulo corresponde el desglose del marco metodológico con las técnicas y tipos de herramientas a utilizarse en el modelo, así como la discriminación y aplicabilidad de variables.

En el cuarto capítulo se presenta para su análisis, los resultados que emanan el personal administrativo, docente, de apoyo o servicios así como autoridades; estos fueron la población y muestra para la recolección de datos, análisis e interpretación de resultados. Por último de verificación de la hipótesis.

El quinto capítulo es la propuesta del modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral de las personas, mismo que contiene destrezas para un perfil por competencias, estrategias para mejorar el desempeño laboral, la aplicación de la gestión por procesos a través de la aplicación de flujogramas e indicadores de medición y formatos de documentación.

El sexto capítulo le corresponde el desglose de las conclusiones y recomendaciones del proyecto de desarrollo.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1.- Información Técnica Básica

Tema: Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral de la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato.

Tipo de trabajo: Proyectos de investigación y desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Secundaria: Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas.

2.2.- Descripción del Problema

No hay una adecuada gestión de talento humano en la Unidad Educativa Bolívar, pues se considera que a nivel mundial las empresas tienen personal muy talentoso el cual no ha sido tomado en cuenta durante muchos años, por lo que ha ocasionado que estas personas emigren a países europeos y de América del Norte, en pro de percibir salarios de acuerdo a su nivel y capacidad profesional y con ello lograr una mejor calidad de vida, es entonces una necesidad primaria el buen manejo de personas para evitar esta fuga de talentos.

Imara Training Center (2014), un Grupo Internacional Humanitario radicada en Estados Unidos, señala que el reclutamiento y selección del personal actualmente ponen en peligro el impacto de la intervención de algunas empresas públicas y privadas, estas obedecen a estándares que han sido definidos con anterioridad y que se ajustan a los requerimientos de la población.

Para que una institución, ciudad o país mejore y sean competitivos, tienen que liderar en el cuidado y manejo del talento humano como eje primordial de su progreso. Por tanto los procesos de reclutamiento, selección, enrolamiento, entre otros, tienen necesariamente que servir al empleado para conseguir su adaptación, sin ser necesario en el principio de su labor el alcance de estándares y más bien centrarse en la consecución de su empoderamiento y compromiso. Pero esto, no se consigue por casualidad o por la aplicación de determinada herramienta dentro de estos procesos, sino más bien es el resultado de un trato directo, humano y del acompañamiento

que el directivo inteligente le hace, sin precisar el medirlo ni controlarlo, más bien estudiarlo y entenderlo.

La tendencia en el mundo es la potenciación del talento humano, los diferentes países desarrollados o en vías de desarrollo tienen las puntuaciones más altas de calificación, mientras que los países pobres tienen los estándares más bajos. Las empresas de Latinoamérica cambian tecnológicamente, por tal motivo surge la necesidad de innovar la administración, selección, motivación y retención de las personas, esto porque sus líderes observan que cuando la empresa cuenta con un personal idóneo no solamente dicha organización es exitosa, sino también las sociedades y por lo tanto las personas progresan.

Defina (2016) dice que:

Con el mismo nivel "C" se registran, Ecuador y Argentina, con una calificación de 70.84 y 70.70 puntos, por arriba de México, que es uno de los países que encabeza la categoría "D" en la región, junto con Colombia, Guyana, Bolivia y Perú, con 69.58, 66.47 y 66.31 puntos (p. 3).

Las empresas latinoamericanas deben preocuparse de aplicar cuidadosamente los procesos de selección y reclutamiento de personal y, buscar el desarrollo de puestos mediante capacitaciones y superaciones que permita añadir valor al empleado y al empleador. La meta es alinearse con el objetivo y la estrategia de la organización en vía de éxito, pero para conseguirlo el principal factor a considerar es el talento humano.

Iñurritegui (2014) dice que:

De acuerdo al último estudio "Creating people advantage" realizado por la Boston Consulting Group, de la que forma parte la Asociación de Gestión Humana de Ecuador ADGHE, las tendencias globales de RR HH para el período 2012-2014 se enfocan en el gerenciamiento de talentos, mejorar e impulsar el desarrollo de liderazgo y planificación estratégica de la fuerza laboral. Pues se busca atender necesidades de entidades de negocios y gerencias de línea. Además el alto desempeño atrae, retiene y compromete a sus colaboradores, por ello la gestión de personas es esencial para el éxito de una empresa, es la creadora de valor a través de la gente que contribuye a elevar los niveles de satisfacción laboral y productividad.

El liderazgo y buen gerenciamiento de las organizaciones se direcciona en una sostenibilidad de conocimientos, habilidades y actitudes a través de procesos adecuados de administración de personas y relaciones laborales. En las organizaciones la adecuada administración del personal mejora la productividad y el desempeño laboral, y resulta en el alcance de objetivos. Las personas no están entonces aisladas de sus líderes y de los objetivos institucionales, por el contrario se debe

encontrar los medios adecuados de acercamiento que permitan la comunión de todas las áreas laborales con los mandos administrativos.

Estrada (2010) dice que:

La mayoría de empresas en el Ecuador y el mundo, reconocen la importancia que posee el talento humano en los resultados del negocio.

A demás existe una elevada presión para reducir costos y mantener inalterada la motivación en las personas por esto se propone.

- El identificar alternativas de desarrollo y crecimiento profesional para las personas, pese a la falta de recursos económicos para hacerlo.
- El enfrentar el fenómeno de un mercado salarial en recesión, lo que impacta en la capacidad adquisitiva de los colaboradores.
- El manejar los retos, sumados a la enorme carga operativa que existe en muchos departamentos de recursos humanos, pero a la vez, disponer de tiempo para desarrollar la visión y estrategia en cuanto a la optimización y retención del talento humano(p. 2).

Arauz (2016) dice que:

La doctora Imgard Nübler, coordinadora de Políticas Industriales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), llegó al Ecuador para reunirse con el ministro coordinador de Conocimiento, Andrés Arauz, con el fin de abordar temas de interés como el cambio de la matriz productiva y la capacitación del talento humano. La experta mantuvo el diálogo con instituciones públicas y privadas entre ellos los ministerios Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad; Industrias; Relaciones Laborales; la Secretaria Nacional de Educación Superior; la Confederación de Trabajadores de universidades. El objetivo es promover la capacitación del talento humano ecuatoriano para lograr un incremento de la productividad del país y, de esta manera, alcanzar una Sociedad de Conocimiento.

Se observa que a nivel de país ya existe la preocupación por este recurso tan importante de las organizaciones como lo son las personas, además de ubicarles adecuadamente y por méritos de las empresas. Para que exista una gestión de talento humanos por competencias eficiente en la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato, es necesario mejorar el factor de valoración, capacitación e información de su Talento humano puesto que a través de su buen manejo se mejora la productividad en la educación del Ecuador, es por esto que la intervención de todos los miembros de la institución es de vital importancia y se debe considerar a todo el universo educativo institucional como parte conformante del área de talento humano.

Albán (2015) dice que:

La normativa para el desarrollo de concurso de méritos y oposición en el sector público es difundida por el Instituto Nacional de la Meritocracia (INM), en donde se actualizaron los conocimientos en la zona 3, que corresponde a Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza. Las metodologías, procedimientos y herramientas técnicas fueron transmitidos a 153 delegados de las unidades administrativas de talento humano de 75 instituciones invitadas. A decir del director ejecutivo del INM, Javier Romero Albán, son las personas responsables de llevar a efecto los procesos de selección del personal.

En la actualidad se cuenta con la institución de Meritocracia (INM), y del Instituto de Evaluación (INEVAL), que se encargan de regular en forma adecuada los parámetros de reclutamiento y selección de talento humano. Su objetivo es captar personas idóneas para el adecuado desempeño laboral, dentro de un puesto de trabajo; sin embargo, este manejo globalizado aplica estándares aceptables, no surte efecto cuando de docentes se trata, reduciéndose la selección a un proceso limitante de aprobación de evaluaciones que no descubren los verdaderos talentos de las personas.

2.3.- Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

- Los actores educativos eluden responsabilidades y aportan mínimos esfuerzos a los proyectos de la organización.
- Insuficientes esfuerzos investigativos por parte de autoridades de la Unidad Educativa Bolívar a fin de incorporar la gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral en el proceso educativo.
- Falta de bases mínimas en el diseño y composición de las áreas en relación a la ubicación de personal idóneo.
- Carencias básicas de conocimientos la gestión de talento humano por competencias, para mejorar el desempeño laboral en la institución educativa.

¿Por qué se origina?

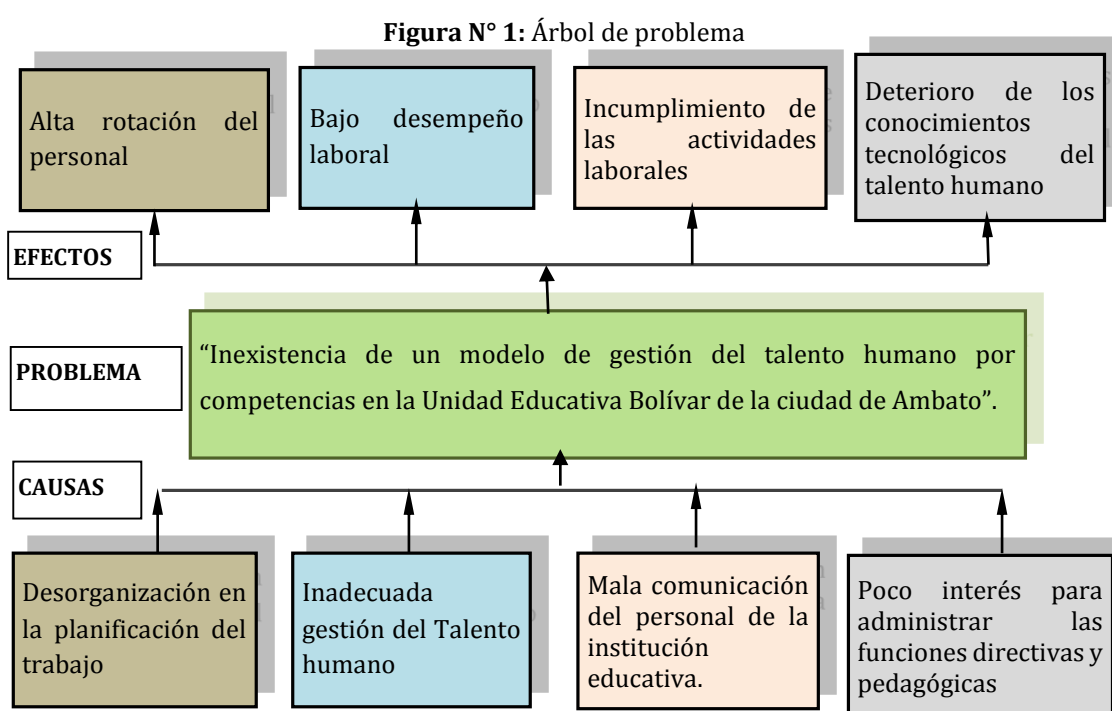
La ausencia de estabilidad laboral, la desmotivación y la escasa participación de las autoridades de turno en la resolución de conflictos, ocasiona un clima laboral deficiente y no se enfoca en la retención de personas y mucho menos en potenciarlas o fomentar una comunicación clara lo que da como resultado un bajo desempeño laboral.

¿Dónde se detecta?

En la insatisfacción del cliente interno y externo; tanto en estudiantes, padres de familia, docentes, autoridades, personal de apoyo y servicios de la organización, además se detecta en el alto índice de deserción y fracaso escolar.

¿Qué lo origina?

La inexistencia de gestión del talento humano por competencias incide en el desempeño laboral de la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato.



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Evaluación preliminar

A partir de la observación inicial, con la ayuda de un instrumento de investigación; para este caso, se utilizó una ficha de observación; en donde se establece que en la Unidad Educativa Bolívar el clima laboral es deficiente, lo que repercute en una alta rotación del talento humano en la institución educativa. La inadecuada gestión del talento humano por parte de las autoridades encargadas de la administración, desarrollo de los mismos, ha trascendido con un bajo rendimiento laboral. De igual forma los limitados métodos de evaluación de desempeño en el trabajo, resultado un incumplimiento de las actividades y funciones. Por otro lado, la ausencia de capacitación al talento humano, visualiza como efecto el deterioro de los conocimientos y aplicación de recursos tecnológicos y pedagógicos.

2.4.- Formulación de Meta

Proporcionar a la institución instrumentos y procedimientos de gestión de talento humano, que permita conocer la importancia de la gestión de talento humano por competencias, que permita mejorar el desempeño laboral de los docentes y la importancia de tener un talento humano motivado e idóneo.

2.5.- Objetivos

Objetivo General

Realizar un modelo de gestión del talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral de la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato.

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el contexto de gestión del talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral.
- Desarrollar un diagnóstico situacional del departamento de talento humano para evaluar el desempeño laboral y de este modo alcanzar la eficiencia y eficacia del trabajador de la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato.
- Proponer un modelo de gestión de talento humano por competencias que permita mejorar el desempeño laboral en la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato.

2.6.- Delimitación Funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

El modelo de gestión del talento humano por competencias, proveerá las herramientas necesarias para mejorar el desempeño laboral en la institución, busca además solucionar conflictos administrativos, docentes y del área de servicio. Para que se desarrollen sus procedimientos y actividades con éxito, se ubica a las personas más idóneas a ocupar los puestos y áreas laborales.

Con la realización del proyecto se benefician las autoridades, docentes, empleados, estudiantes y padres de familia de la unidad educativa, porque se logra eficiencia y eficacia en la gestión de las

actividades y procesos relacionados con las personas, lo cual resulta en una educación académica de calidad.

2. 7 Justificación

Actualmente el sector educativo experimenta constante renovación de sus planes de estudio, de su malla curricular, de su gestión y ubicación de personas en las diferentes áreas y cambios tecnológicos, por tanto, se realizará un análisis de la situación actual de la institución educativa y de los problemas que están afectando al desempeño laboral. Yáñez (2008) afirma que es una “forma de trabajar por la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes, para lo cual debe planificar, mantener y mejorar continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia logrando ventajas competitivas” (p. 2).

El modelo de gestión del talento humano por competencias busca mejorar el desempeño laboral de la institución educativa, ya que por medio de este proceso se identifica las debilidades y fortalezas del personal involucrado, se soluciona los conflictos administrativos y laborales, y se ayuda principalmente a determinar políticas y normas adecuadas a las necesidades de la organización.

Alvarado & Barba (2016) afirma “el talento humano por competencias se entiende como un conjunto de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso); y poder (autoridad), es una mezcla de sé hacerlo, quiero hacerlo y puedo hacerlo” (p. 22).

El recurso humano en toda la empresa y por ende en la Unidad Educativa Bolívar se convierte en un componente trascendental para que se desarrollen sus procedimientos y actividades con éxito, y solo se consigue con el compromiso de quienes son autoridades y actores educativos pues no solo es necesario tener el conocimiento ni la autoridad, es mucho más importante estar dispuesto a realizar cambios, a aprender y mejorar.

Con el desarrollo se benefician las autoridades, docentes, empleados y estudiantes de la unidad educativa, porque mejora en tiempo prudencial su desempeño laboral. De igual manera la factibilidad del estudio es posible porque cuenta con la colaboración de las autoridades de la institución, quienes proporcionan la información que se requiere para la aplicación del trabajo.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1 Estado del arte

El presente proyecto de titulación tiene como referentes para el desarrollo y sustento los siguientes paper y revistas científicas de estudios realizados:

Artículo científico pensamiento y gestión con el tema **“La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización”**, realizado por Chávez Hernández, Noé de la **Universidad del Norte Colombia**, publicado en el **año (2012)**, se presentan la siguiente información:

Chávez (2012) “La gestión por competencias, que busca aprovechar y moldear los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos a fin de proporcionar el desempeño que persigue una organización competitiva (p. 4).

Los factores que inciden en el éxito de una empresa, guiado por el ejercicio del coaching:

- Las competencias fundamentales y bien desarrolladas a partir de la empresa para efectuar un eficiente desempeño.
- La actitud de apoyo, de los altos mandos de la empresa, en los procesos de una continua mejora.
- La capacidad de incorporar nuevos aprendizajes que contribuyan a la transformación positiva tanto de los miembros de la organización como de la empresa misma.

Conclusiones

- Las competencias son comportamientos observables en la realidad del trabajo, que se manifiestan en diferentes niveles del saber.
- Un colaborador que mejore sus habilidades, conocimientos y actitudes podrá desempeñar eficientemente sus actividades, además de lograr los objetivos organizacionales. La tarea de una empresa es saber gestionar por competencias, es decir, examinar el tipo de competencia adecuada para cada actividad asignada de trabajo y complementar la acción identificando los talentos y capacidades de cada uno de sus miembros para saber aprovecharlos a fin de mejorar el nivel de competitividad y cubrir las necesidades de la empresa.

- Para lograr que una empresa funcione es necesario que el líder involucre al personal, lo oriente y contribuya al desarrollo de sus competencias laborales, complementando sus esfuerzos con la gestión de sus procesos operativos que permitan alcanzar niveles adecuados de productividad, gracias a las aportaciones competitivas de las personas.
- La información presentada invita a investigar, desarrollar y aplicar el ejercicio del coaching en los integrantes de una empresa, a fin de prosperar en sus competencias y, consecuentemente, mejorar su desempeño en el trabajo.

Paper basado en competencias para el área educativa **“La evaluación basada en competencias”** realizado por **Magalys Ruiz Iglesias**, Coordinadora de enseñanza del **Ministerio de Cultura de Cuba**. Directora del Centro de Internacionalización de Competencias Educativas y Profesionales, Monterrey.

Ruiz (2010) “La evaluación es útil como herramienta para el mejoramiento de la calidad educativa, ya que a través de la misma se puede obtener información para tomar decisiones efectivas. En la evaluación basada en competencias se evalúan tres dimensiones fundamentales” (p. 9)

- Conocimientos
- Saber hacer
- Competencias

La evaluación como proceso continuo basado en competencias

Ruiz (2010) afirma:

No se puede pensar que dándole mayor peso a la evaluación final, se va a lograr que la información obtenida pueda llevar a la toma de decisiones efectivas. Los diferentes momentos de aprendizaje ponen el carácter continuo del proceso como primera prioridad y obligan a que la recuperación de evidencias pase a desempeñar un papel muy importante dentro de este proceso. La recuperación es un proceso a través del cual el sujeto rescata la información almacenada a largo plazo para usarla en la actividad actual (p. 5).

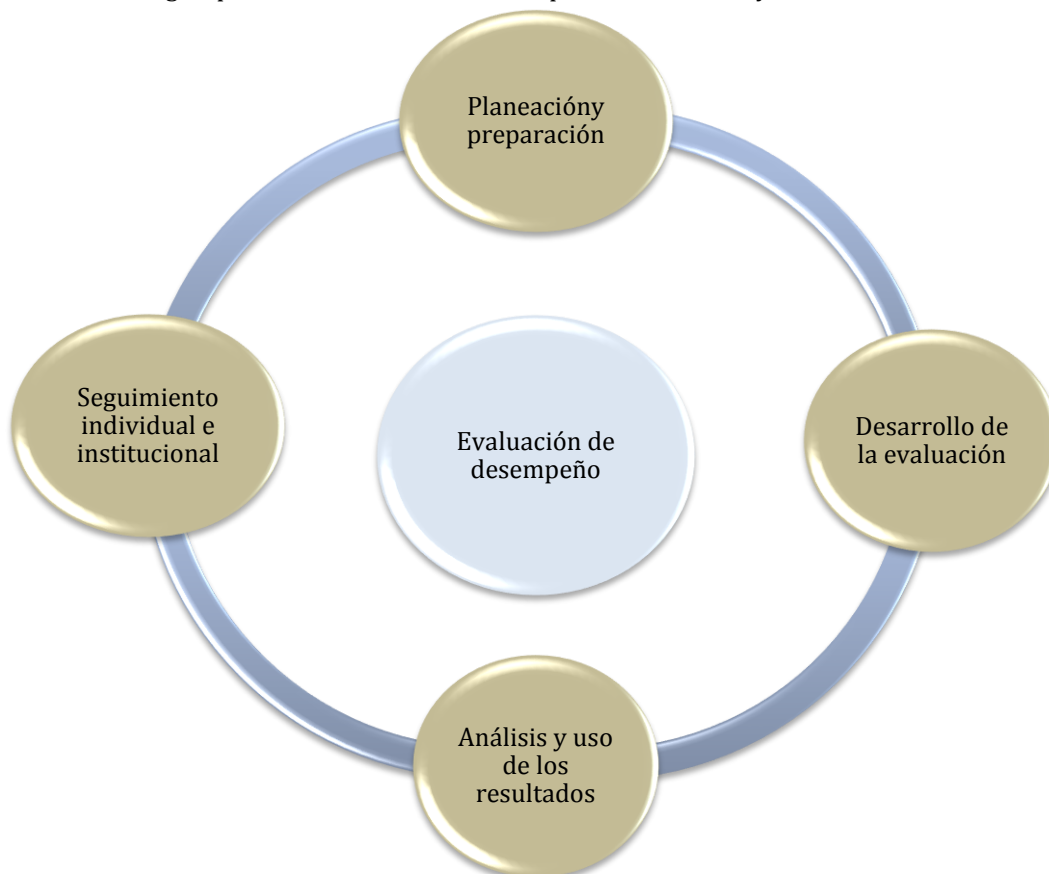
La evaluación como proceso sistemático basado en competencias

Ruiz (2010) afirma “El carácter sistemático de la evaluación del desempeño implica planificar y organizar el proceso, desarrollar las actividades necesarias para recolectar y valorar la información de forma metódica y estructurada, y dar seguimiento” (p. 5).

La evaluación como proceso basado en evidencias

Ruiz (2010) afirma “La evaluación basada en competencias, se aportan evidencias, que abarca todo lo que se pretende estandarizar (criterios, indicadores, evidencias propiamente dichas) para contar con referentes básicos a la hora de evaluar “(p. 6).

Guía Metodológica para la Evaluación del Desempeño de Docentes y Directivos Docentes



Fuente: Ruiz (2010)

Tabla 1: Actividades prácticas

Conciba la evaluación desde el proceso de planeación didáctica, apoyado en la herramienta y metodológica.	
Competencia técnica	(saber)
Competencia metodológica	(Saber hacer)
Competencia participativa	(Saber estar)
Competencia personal	(Saber ser)
Diseñe una propuesta de evaluación que atiende a tareas escindida, integrada y semintegrada.	
Describa evidencias que respondan.	

Fuente: Ruiz (2010)

Revista publicada (2) 4 con el tema “**El talento humano en relación con la formación científico tecnológica**”, realizado por **Marco R Villagómez Salgado, Alexander Báez Hernández** estudiantes de la **Universidad Central del Ecuador**, publicada en el año (2015) se presentan la siguiente información:

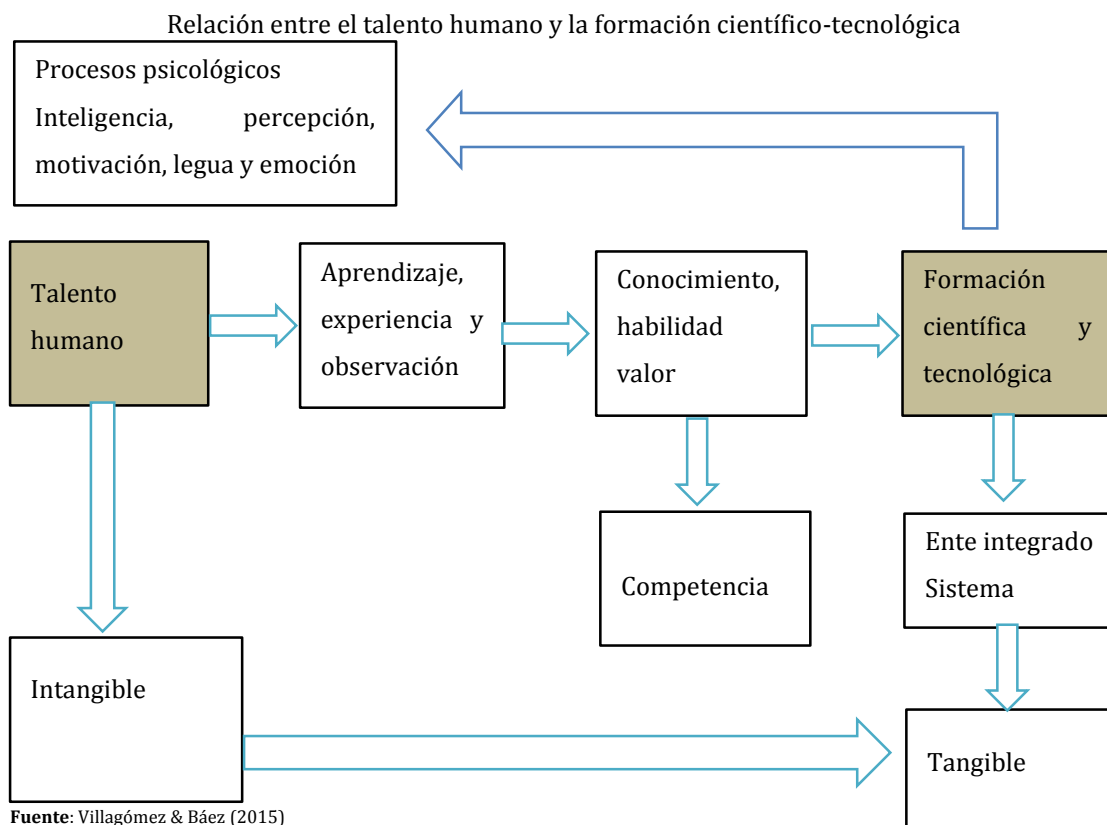
Es una revista científica que busca establecer una relación entre el talento humano y la formación científica tecnológico, pues el ser humano es una fuente para incrementar la productividad del trabajo, con un desempeño eficiente, haciendo que la empresa logre eficacia.

Talento

Villagómez & Báez (2015) “ inteligencia, capacidad de entender; aptitud, capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación” (p. 4).

Idea

Villagómez & Báez (2015) "capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas" (p. 4)



Villagómez & Báez (2015) "El capital intelectual refleja pensamiento o inteligencia, conocimiento, creatividad y toma de decisiones que contribuyan a la organización"(p. 6)

El talento humano se encarga de impartir conocimientos, mediante acciones y efectos que conducen al mejoramiento y cumplimiento de objetivos para la empresa.

El estudio se sustenta en la revisión bibliográfica, la construcción del hilo conductor y el desarrollo del marco teórico, también se aplicó métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo, para la relación y conexión entre el talento humano, la formación científico-tecnológica, el capital humano en el campo administrativo.

Conclusiones

- La relación entre el Talento Humano y la formación científico-técnica se fundamenta en la transferencia y retroalimentación.
- En las ciencias administrativas el Talento Humano y la formación científico-técnica están considerados dentro del capital de trabajo para su análisis.
- El capital humano se desarrolla en las empresas y en la academia a partir de tecnologías de capital humano, para los autores la tecnología más convincente es la basada en competencias laborales.
- En la Universidad, en la Facultad de Ciencias Administrativas, especialidad de Contabilidad, no existe una interrelación suficiente que potencia el talento humano en la aplicación de las tecnologías contables.

Artículo en revista científica con el tema "**Competencias laborales de los gerentes de talento humano**", realizado por **Gregorio Calderón Hernández, Julia Clemencia Naranjo Valencia** estudiantes de la **Universidad Nacional de Colombia**, publicada en **el año (2004)** se presentan la siguiente información:

Calderón & Naranjo (2004) afirman:

Las competencias tienen relación con capacidades innatas de tipo cognitivo propias de la especie, pero a la vez están determinadas por las interacciones sociales y el contexto en que el individuo se halla inmerso; además de un saber hacer, es un hacer sabiendo, soportado en múltiples conocimientos que vamos adquiriendo en el transcurso de la vida; es la utilización flexible de los conocimientos que poseemos lo que nos hace competentes frente a tareas específicas. En otras palabras, quien es competente lo es para una actividad determinada (p. 8).

3.2 Fundamentación teórica

3.2.1 Educación

CEPAL, UNESCO (2008) menciona que: “La educación es el conjunto de conocimientos, órdenes y métodos por medio de los cuales se ayuda al individuo en el desarrollo y mejora de las facultades intelectuales, morales y físicas” (p. 48).

En la actualidad la educación es importante para el desarrollo de cada ser humano y por lo mismo para la sociedad. Fomenta conocimientos, creencias, valores y hábitos en las personas, ya que se aplica en actividades, emociones y acciones.

La educación es sumamente importante para una persona, ya que con esta llega al conocimiento y a su vez se vuelven competitivos en la sociedad, misma que está en constante cambio en especial en el ámbito de la tecnología.

Bruner (2003) dice que: “La educación es la adquisición de conocimientos que ha forjado vínculos compatibles entre el intelecto del hombre y las computadoras, el dominio cognitivo depende de estrategias de superación intelectual constante” (p. 38).

La utilización de la tecnología y el éxito en la educación depende de su buen manejo, es aquí que se estructura y se aplica una normativa viable y consensuada para ocuparla desde la óptica de su beneficio, de diferente forma es un distractor que resta posibilidades de crecimiento a las personas, por lo tanto a la institución.

Martínez (2015) señala “La distancia entre las dos situaciones (A y B) es el proceso de enseñanza-aprendizaje, que debe ser cubierto por el grupo educativo (Profesores-alumnos) hasta lograr la solución del problema, que es el cambio de comportamiento del alumno” (p. 31).

Se precisa que es el contexto social, familiar, o de su entorno lo que aporta de forma significativa al proceso de enseñanza-aprendizaje, el alcance de los objetivos educativos no se centra en responsabilidades de maestros o estudiantes sino más bien es la complicidad de todos quienes conforman este compromiso educativo.

Además que es el entorno social en donde se desenvuelve uno de los factores más importantes e influyentes a ser tomado en cuenta, pero no solamente al estudiante como tal, sino a los maestros, trabajadores, al personal de apoyo o servicios que también sufren afectación.

3.2.2 Historia del talento humano

3.2.2.1 Industrialización clásica

Chiavenato (2002) señala:

Periodo que sigue a la Revolución Industrial, hasta mediados de 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX. Su característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados, en donde las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas (p. 13).

Se necesita aplicar unitariamente las capacidades en las personas en este periodo, pues se considera que antiguamente las empresas pensaban como un recurso más de producción, incluso a semejanza de las maquinas, los cargos de trabajo eran fijos y se buscaba tener la máxima eficiencia, al hombre se le veía como el factor que no incide mayormente en la organización. Se aplicaba una administración burocrática con procesos de trabajo convergentes a un centro, reglas y disciplinas direccionadas tan solo hacia la industria.

Chiavenato (2002) afirma:

La teoría clásica tiene un modelo administrativo burocrático. El mundo se caracterizaba por cambios poco perceptibles, progresivos y previsibles que acontecían de manera gradual, lenta e inexorable. El ambiente que envolvía las organizaciones era conservador, lo cual permitía que las organizaciones se orientaran hacia adentro y se preocupasen por sus problemas internos de producción. La eficiencia era la preocupación básica, y para alcanzarla eran necesarias medidas de estandarización y simplificación, así como la especialización de la fuerza laboral para permitir escalas de producción mayores a costos menores, en un diseño mecanicista característico de la lógica del sistema cerrado (p. 14).

La falta de creatividad reina en este periodo, cuando el decadente manejo de las personas propaga el estancamiento de ideas, el centrarse simplemente a cumplir con estándares por más exigentes que sean al trabajador terminan aburriéndolo. La sistematización cae en la monotonía, el hecho de no tener proyección al preocuparse tan solo de procesos internos no declara una dinámica organizacional progresista, esto unido a que las personas deberán tener capacidades y competencias múltiples para solventar cualquier conflicto o carencia. En la industrialización clásica, las empresas consideraban solo aspectos tradicionales de producción como el trabajo, el capital y la tierra sin mayor expansión y más tendiente a la repetición de recursos. Además la experiencia que debió utilizarse como eje de proyección y de cambio profundo es relegada y limitada en su accionar.

Diseño mecanicista característico de la era de la industrialización clásica:

- Muchos niveles jerárquicos y coordinación centralizada.
- Departamentalización funcional con esquemas rígidos de comunicación.
- Cargos limitados.
- Limitada capacidad de procesamiento de la información.
- Cargos individuales especializados en tareas repetitivas.
- Énfasis en la eficiencia de la producción, en el método y en la rutina.
- Restringe el cambio y la innovación.

3.2.2.2 Industrialización Neoclásico

Chiavenato (2002) señala:

Periodo que va de la década de 1950 a la de 1990. Se inició después de la segunda guerra mundial. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y de éste al internacional, tornándose cada vez más intensas y menos previsibles y acentuando la competencia entre las empresas. La teoría clásica fue sustituida por la teoría neoclásica de la administración y el modelo burocrático fue replanteado por la teoría estructuralista. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría del comportamiento. Las organizaciones intentaron construir nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación externa (p. 14).

Los grandes cambios a nivel de comercialización regional y mundial hicieron del manejo de recursos no previsibles, como el comercio de esa época, se necesita entonces adecuar el esquema administrativo de talento, es entonces que a los líderes les preocupa la actitud del trabajador frente a las necesidades de la organización, se analiza su comportamiento desde la óptica de la variabilidad que motiva el alto tráfico comercial y de competencia que además neutraliza el sistema burocrático anterior.

Diseño matricial

- Diseño híbrido: estructura funcional de productos y servicios.
- Coordinación, descentralizada y dualidad de mando.
- Esquemas dobles de interacción en cargos cambiantes e innovadores.
- Aumento de la capacidad de procesamiento de información.
- Cargos adecuados a tareas más complejas e innovadoras.
- Ideal para el ambiente inestable y cambiante y la tecnología variable.
- Capacidad razonable para generar el cambio y la innovación.

La teoría neoclásica del talento humano inicia en los años noventa, la visión burocrática, funcional y centralizadora, fue cambiada por una administración estructurada que mejora las condiciones de trabajo. Empezó la era del comercio a nivel nacional e internacional, la tecnología y las relaciones industriales fueron cambiadas por el estudio del ser humano y su comportamiento.

3.2.2. 3 Talento humano e información

Chiavenato (2002) señala:

Periodo que comenzó en la década de 1990, la tecnología, la televisión, la computadora y el teléfono contribuyeron al desarrollo económico e industrial, por tanto entre empresa la competitividad se volvió intensa. El capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento, pues el talento humano es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa y es adoptado por empresas que impulsan el negocio enfocados al talento humano y las habilidades de los trabajadores. El talento humano a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa (p. 15).

Las empresas que se enfocan en desarrollar su talento dan seguimiento y administran con los siguientes parámetros:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva
- Administrar y definir sueldos competitivos
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo
- Establecer procesos para manejar el desempeño
- Administrar ascensos y traslados.

A partir de los noventa las personas ya no son consideradas como un recurso más de la empresa y se los toma en cuenta como entes generadores de productividad para lo cual, es necesario fomentar sus conocimientos, habilidades y actitudes. Se considera que es un Talento que le agrega valor a la organización, destacándose que se incorpora gracias a la correcta elección, administración retención y responsabilidad de los gerentes, directores y supervisores. En los últimos años las empresas públicas y privadas e instituciones educativas sufren cambios tecnológicos, por tanto, es necesario el aplicar estrategias de desarrollo, inducción, motivación, capacitación, remuneración y compromiso para mejorar el desempeño laboral del Talento humano.

3.2.2.4 Gestión de talento humano

Chiavenato (2002) afirma “El término de Gestión de Talento humano fue usado por primera vez por David Watkins de Sofrescape, publicado en un artículo en 1998, se refiere al proceso de

atraer colaboradores altamente calificados a trabajar para la industria y ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo”. La gestión de talento humano es un aspecto muy importante dentro de la empresa, ya que involucra a la aplicación de la calidad en un bien o servicio, fomenta una adecuada formación y productividad de los colaboradores, mientras que la empresa adquiere una competitividad en el mercado. Se considera que en la empresa prevalece y se potencia el involucramiento de las personas con el aporte de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Santillan (2007) dice que “El talento humano se encarga mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores”. La administración del talento humano, busca incrementar la eficiencia del desempeño laboral, de esta forma se fomenta la organización y la innovación, como también se aplica parámetros de calidad de los bienes y servicios, he ahí la importancia de contar con un personal motivado que solo líderes inteligentes logran potenciar.

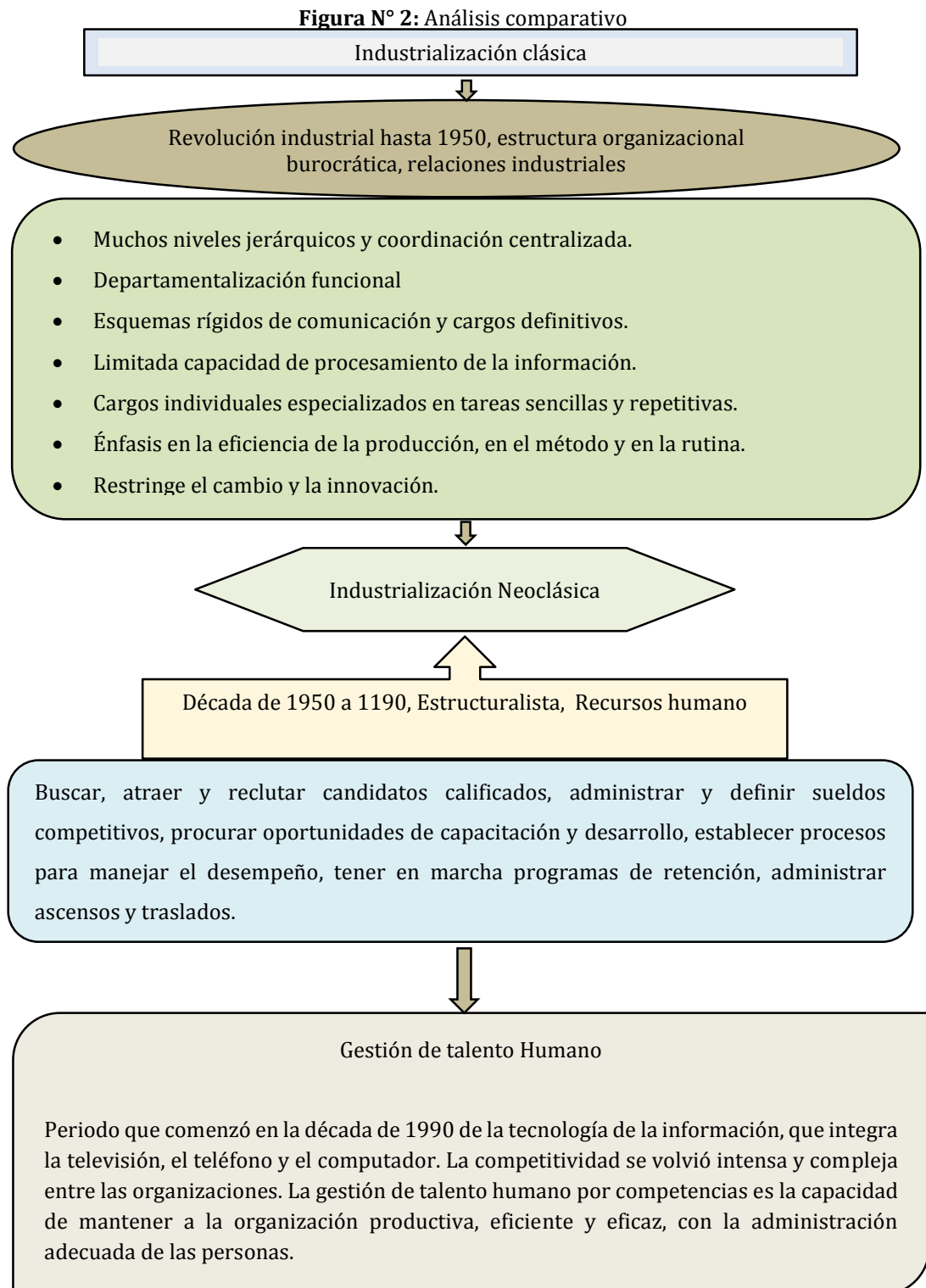
Ganuzza (2015) afirma “Esta área de encarga de la creación de perfiles y puestos de trabajo, selección de personal, contratación, formación, seguridad e higiene en el trabajo y de fomentar la motivación de los trabadores”. (p. 8). El autor menciona que por investigación previa de perfiles, esta área de gestión selecciona a los trabajadores por sus capacidades y talentos más desarrollables y los traslada a sus puestos laborales, lo que garantiza la solvencia y la seguridad de la fuerza laboral.

Escudero (2012):”La gestión de talento humano se encarga de dar solucionan a conflictos entre los miembros de la empresa, se culpa a la estructura organizacional, a los directivos, desde su punto de vista que se atribuye el origen del conflicto, que se manifiesta en el ambiente” (p. 26). El autor ubica a la gestión de recursos humanos, como el área que permita que se reduzcan los conflictos laborales que entorpezcan las actividades diarias dentro de las empresas, generalmente estos son provocados por la relación y funciones estructurales ya establecidas. El directivo tiene la capacidad de detectar estos conflictos aun antes que aparezcan, es decir se trabaja en anticiparse a situaciones de riesgo o malestar organizacional.

Jaramillo (2006) dice que “La gestión del talento humano son procesos, cuya finalidad es dirigir a las personas a las personas que parte del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno” (p. 107).

La gestión del talento humano fortalece a la institución y le provee de las herramientas para que a cumpla con su misión y la visión, para que sea competitiva y sobre todo a que cuente con empleados motivados y comprometidos con su trabajo. Se encarga de una evaluación constante y

la búsqueda de personal con un alto potencial y talento, esta evaluación no se hace con fines de persecución o de sanción, más bien se la realiza en busca de potenciar fortalezas y acompañar debilidades.

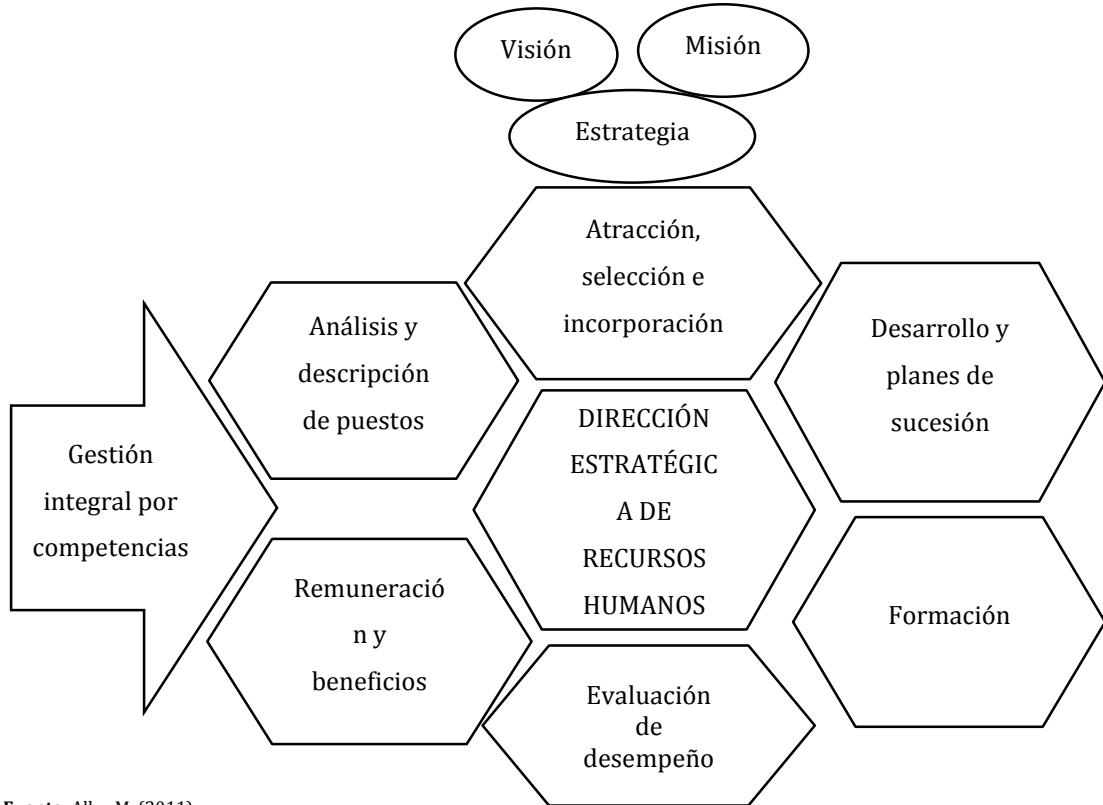


Elaborado por: Tocto, M. 2016

3.2.3 Modelos de gestión de talento humano

3.2.3.1 Modelo de Dirección Estratégica de talento humano: Autora Martha Alicia Alles

Figura N° 3: Modelo de dirección estratégica de recursos humanos autor: Martha Alles



Fuente: Alles M. (2011).

Modelo de competencias

Allles M (2012) afirma “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales” (p. 179).

El modelo Gestión Integral por Competencias por la autora Martha Alicia Alles, se utiliza para incorporar talento humano a la empresa. La gestión de talento humano por competencias, busca formar personas idóneas para cubrir un puesto de trabajo en la empresa.

La competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que posee una persona para el desempeño exitoso en un puesto de trabajo, lo que permite mejorar las condiciones laborales y fortalecimiento organizacional para el desarrollo de la organización. Este modelo prescribe un análisis, descripción y valoración de los puestos para que cada colaborador sea eficaz y eficiente.

Misión

Alles (2012) dice “El porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, en última instancia, la organización quiere ser recordada” (p. 53).

Visión

Alles (2012) afirma “La imagen del futuro deseado por la organización” (p. 57).

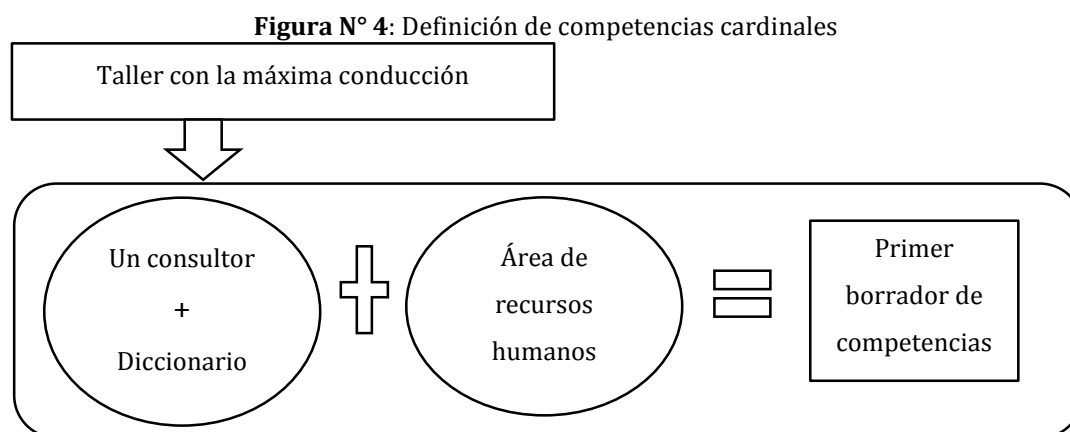
Visión estratégica

Alles (2012)

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa (p. 160).

Diccionario de competencias

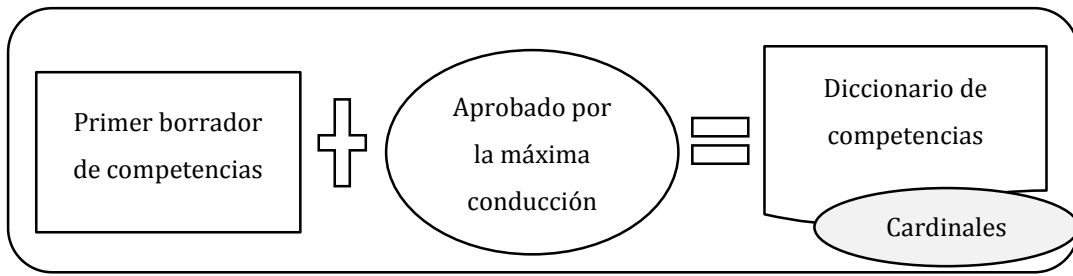
Confeccionar el primer borrador de competencias cardinales



Fuente: Alles (2012)

- Presentar al máximo nivel de conducción de la organización
- Sugerencias
- Resultados
- Preparar el documento final del diccionario de competencias Cardinales.

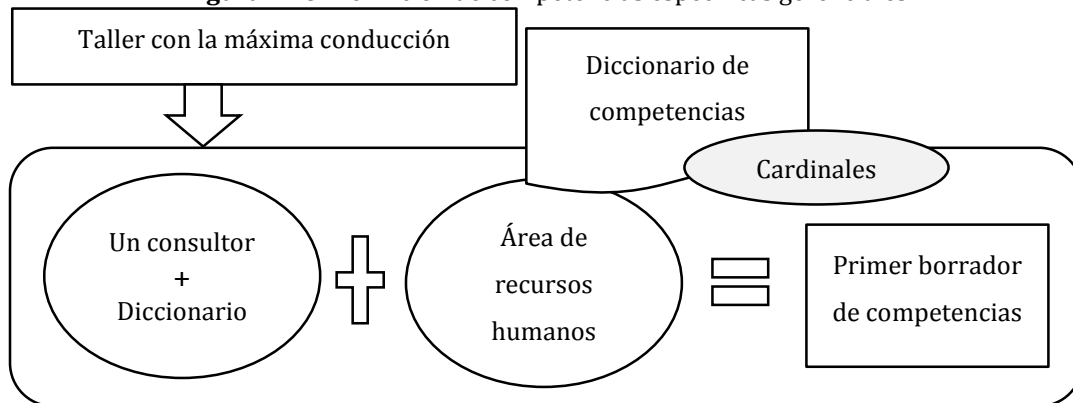
Figura N° 5: Aprobación de competencias cardinales



Fuente: Alles (2012)

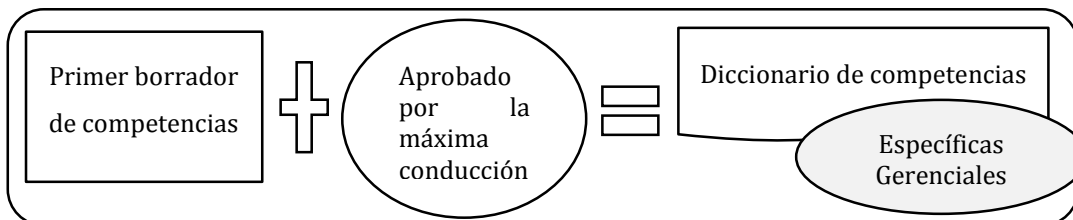
Confeccionar el primer borrador de las competencias específicas gerenciales

Figura N° 6: Definición de competencias específicas gerenciales



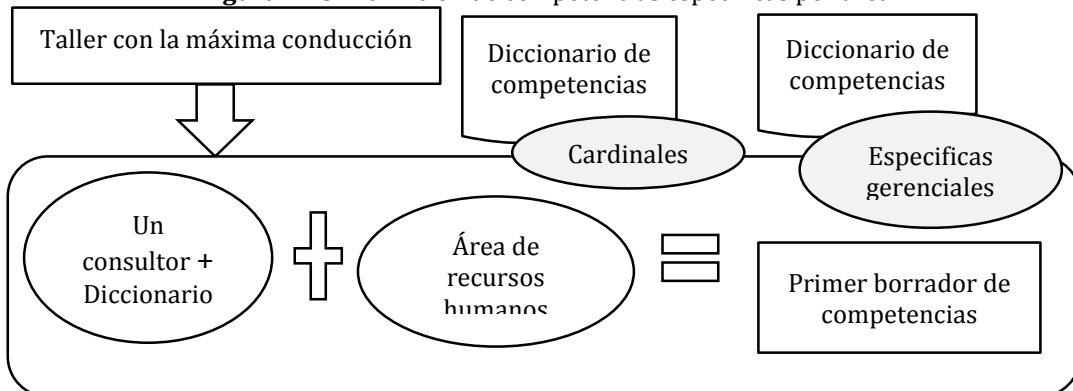
Fuente: Alles (2012)

Figura N° 7: Aprobación de competencias específicas gerenciales



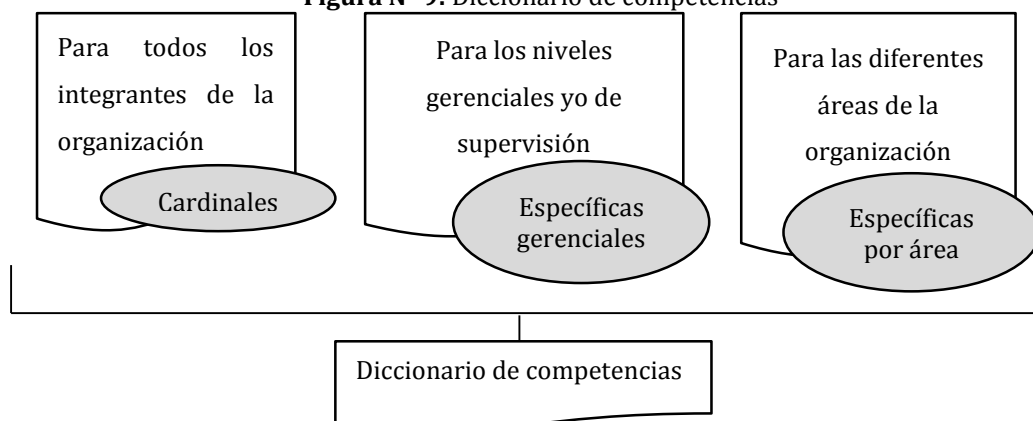
Fuente: Alles (2012)

Figura N° 8: Definición de competencias específicas por área



Fuente: Alles (2012)

Figura N° 9: Diccionario de competencias



Fuente: Alles (2012)

Competencias cardinales

Allés (2012) señala “Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan o un cierto nivel, como el gerencial (p. 126).

Tabla 2: Competencias cardinales

1.- Adaptabilidad a los cambios del entorno	6.-Ética
2.-Compromiso	7.-Ética y sencillez
3.-Compromiso con la calidad del trabajo	8.-Flexibilidad y adaptación
4.-Compromiso con la rentabilidad	9.-Fortaleza
5.-Conciencia organizacional	10.-Iniciativa
11.- Innovación y creatividad	16.-Respeto
12.-Integridad	17.-Responsabilidad personal
13.-Justicia	18.-Responsabilidad social
14.-Perseverancia en la consecución de objetivos.	19.-Sencillez
15.-Prudencia	20.-Temple

Fuente: Alles (2012)

Competencias específicas gerenciales

Allés (2012) señala “Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

Tabla 3: Competencias específicas gerenciales

1.- Conducción de personal	6.-Liderar con el ejemplo
2.-Dirección de equipo de trabajo	7.-Liderazgo
3.-Empowerment	8.-Liderazgo ejecutivo
4.-Entrenador	9.-Liderazgo para el cambio
5.-Entrepreneurial	10.-visión estratégica

Fuente: Alles (2012)

Tabla 4: Competencias específicas por área

1.- Adaptabilidad-flexibilidad 2.-Calidad y mejora continua 3.-Capacidad de planificación y organización 4.-Cierre de acuerdo 5.-Colaboración	6.-Competencia del náufrago 7.-Comunicación eficaz 8.-Conocimiento de la industria y el mercado 9.-Conocimientos técnicos 10.-Credibilidad técnica
11.- Desarrollo y autodesarrollo del talento 12.-Dinamismo y energía 13.-Gestión y logro de objetivos 14.-Habilidades mediáticas. 15.-Influencia y negociación	16.-Iniciativa y autonomía 17.-Manejo de crisis 18.-Orientación de los resultados de calidad 19.-Orientación al cliente interno y externo 20.-Pensamiento analítico
21.- Pensamiento conceptual 22.-Pensamiento estratégico 23.- Productividad 24.-Profundidad en el conocimiento de los productos. 25.-Relaciones públicas	26.-Responsabilidad 27.-Temple y dinamismo 28.-Tolerancia a la presión de trabajo 29.-Toma de decisiones 30.-Trabajo en equipo.

Fuente: Alles (2012)

Asignación de competencias grados a los diferentes puestos de organización

Aller (2012) dice “La asignación de puestos se hace con el diccionario de competencias y se indican con su grado o nivel”

- A. Es el grado superior, usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
- B. Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
- C. Representa un nivel muy bueno de la competencia.
- D. Mínimo nivel de la competencia en esta apertura en grados. Dado que la organización que así lo ha establecido desea tener un nivel alto en materia de competencias en todos sus colaboradores.

Tabla 5: Diccionario de competencias en sus grados o niveles

<p>A Capacidad para brindar apoyo y ayuda (pares, superiores y colaboradores), responde a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadas y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para motivar al espíritu de colaboración a toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.</p>
--

B Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de los sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlos en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad de crear relación de confianza, capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental y para proponer mejoras respecto de ellos.

C Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que haya manifestado expresamente las necesidades de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudar en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

D Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan y tener en cuenta las necesidades de los demás.

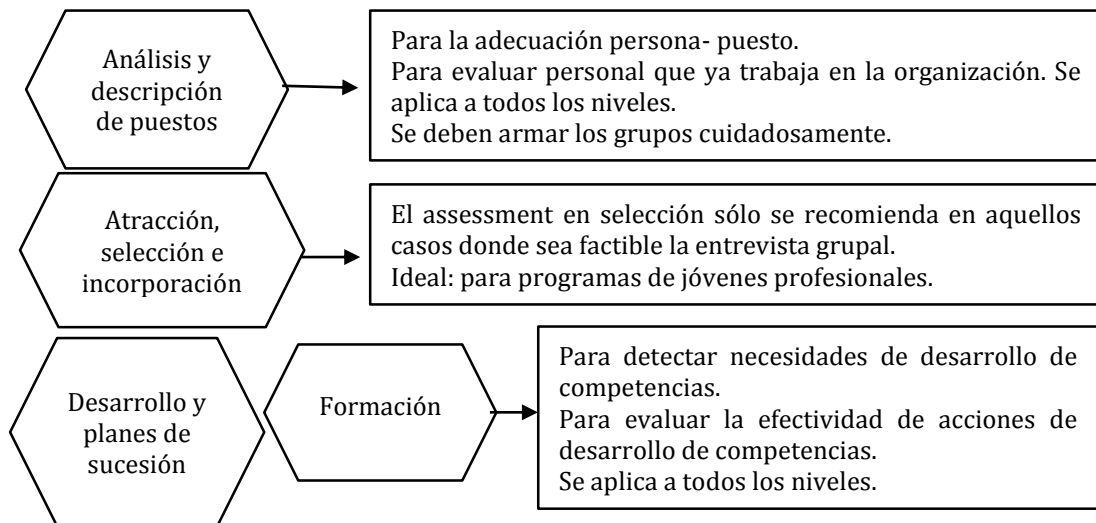
Fuente: Alles (2012)

Selección

La entrevista

La entrevista es fundamental en un proceso de selección, en donde se le formula al entrevistado las preguntas relacionadas a cada competencia a evaluar, a partir del relato es posible observar comportamiento y se hace una relación entre el diccionario de preguntas y el diccionario de comportamientos, para identificar el grado correspondiente.

Figura N° 10: Técnica assessment (ACM) en el proceso de selección



Fuente: Alles (2012)

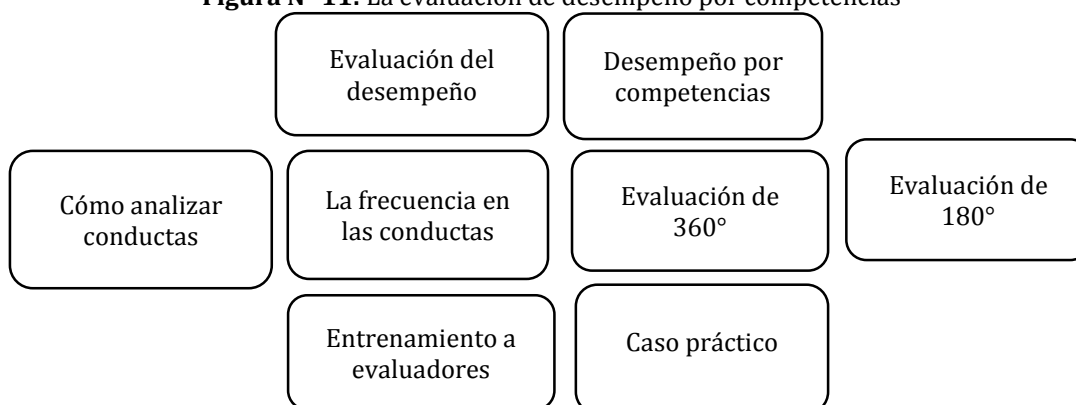
Evaluación de desempeño

Alles M. (2011) señala:

La evaluación del desempeño no es para despedir personas de la organización sino para la toma de decisiones sobre promociones y remuneración, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Permite: detectar necesidades de capacitación, descubrir personas clave para la organización, motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa (p. 12).

El desempeño laboral es en donde un trabajador da a conocer sus competencias laborales, como son conocimientos, actitudes, motivación, habilidades, experiencias laborales, las mismas que pasan hacer la clave para el desempeño exitoso de la persona y fomenta a la empresa para que alcance resultados.

Figura N° 11: La evaluación de desempeño por competencias



Fuente: Alles (2011)

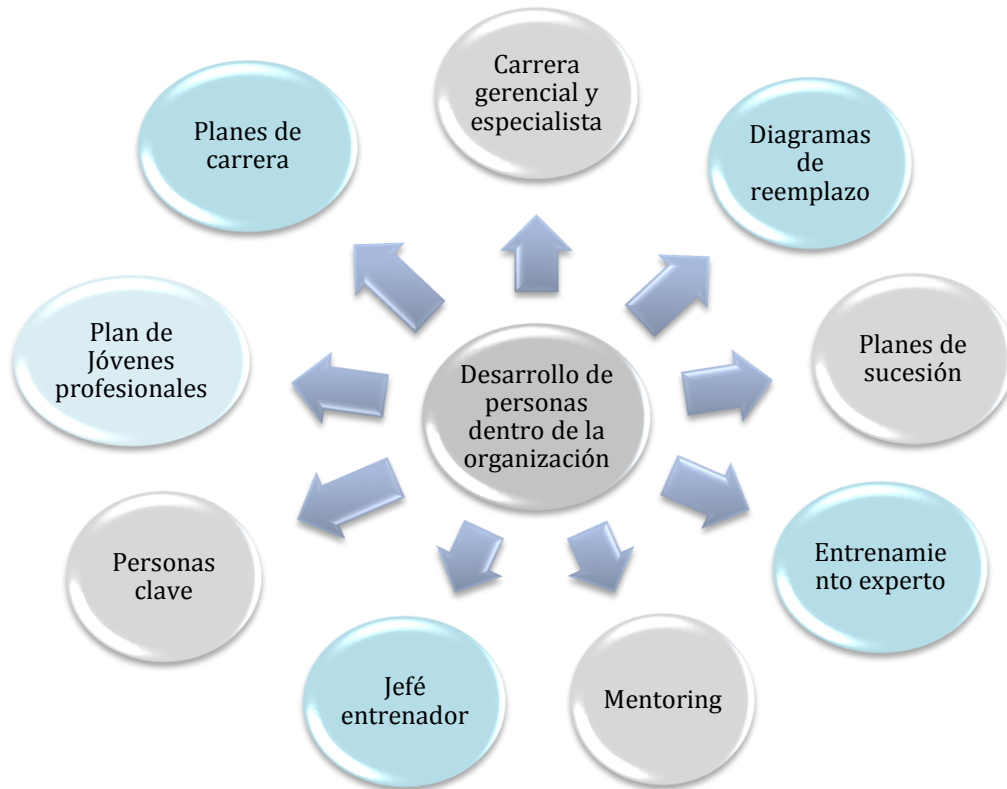
Desarrollo

Una vez que se ha medido las competencias de los integrantes de la organización, se debe determinar el nivel de competencias de cada colaborador y lo requerido para su puesto de trabajo, en el mapa y ruta de talentos se deben considerar los conocimientos, competencias y experiencia.

Desarrollo de competencias

- Autodesarrollo
- Jefe entrenador
- Codesarrollo

Figura N° 12: Mapa y ruta de talentos



Fuente: Alles (2012)

Capacitación

Alles (2011) afirma "Para que las acciones de capacitación produzcan efectos transformadores desde la perspectiva organizacional y personal, los resultados de la capacitación merecen ser evaluados: las actividades de las que participamos, ¿generaron lo que esperábamos? ¿Hemos podido aplicarlo?, ¿nos ayudó a mejorar?". (p. 12)

La medición de los resultados de la capacitación al personal debe basarse en la auto-exigencia, hay que tomar en cuenta que el trabajador siempre aspira a aprender para aplicar y cuando no sucede esto motiva altos niveles de frustración. De igual importancia también es la motivación como efecto de la capacitación.

Remuneración

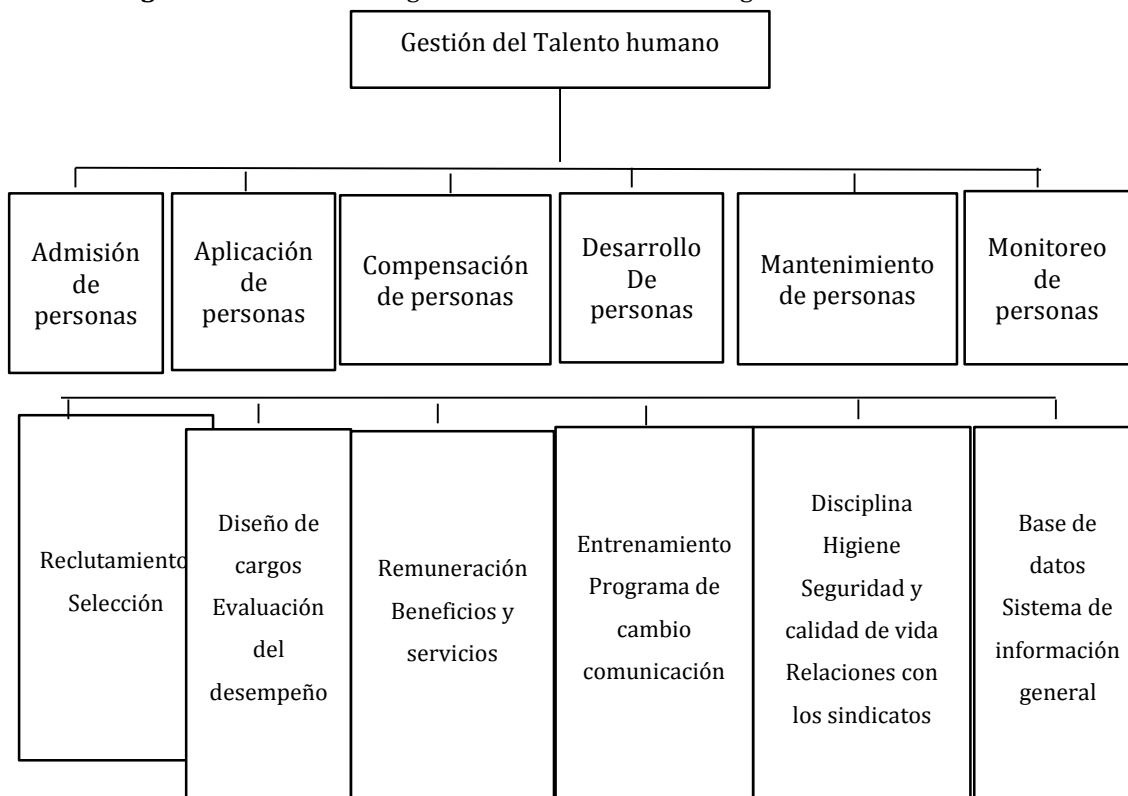
Alles M. (2011) afirma:

La remuneración debe estar relacionada con el personal y su rendimiento, con la visión y valores empresariales que respaldan su acción laboral. Dos de los factores más importantes que influyen sobre el rendimiento y los resultados son el clima de la

organización, sus valores, cultura y sus prácticas de gestión, que incluyen la remuneración. Para aplicar un esquema de competencias en relación con remuneraciones, se debe optar por tomar decisiones en base a las evaluaciones y por tanto a las remuneraciones variables, en este sentido ya se está remunerando por competencias (p. 12).

3.2.3.2 Modelo de gestión de talento humano Autor: Idalberto Chiavenato

Figura N° 13: Modelo de gestión de talento humano según Idalberto Chiavenato



Fuente: Chiavenato (2002)

Según el criterio del autor Chiavenato, la gestión de talento humano está enfocada al mejoramiento continuo, empoderamiento, creatividad y liderazgo en la dirección de las personas, de esta manera se busca que la empresa alcance los objetivos con la colaboración de los miembros que la conforman.

Síntesis

Idalberto Chiavenato, plantea el modelo gestión de talento humano y considera que el recurso humano es la parte activa de toda organización, ya que de esta depende su adelanto y competitividad, en el presente desarrollo se estudia y analiza cada uno de los argumentos del mismo, y se concluye que un adecuado proceso de reclutamiento, selección, diseño de cargos, evaluación, remuneración, entrenamiento, comunicación, pasa a ser una estrategia empresarial para un mejor funcionamiento.

Chiavenato (2002) señala:

El modelo de gestión de talento humano es el conjunto de normas, políticas y prácticas que se encargan de dirigir las áreas gerenciales relacionados con los talentos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño además del entrenamiento y remuneración de los empleados, es una función de la organización relacionada con la provisión, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados (p. 9).

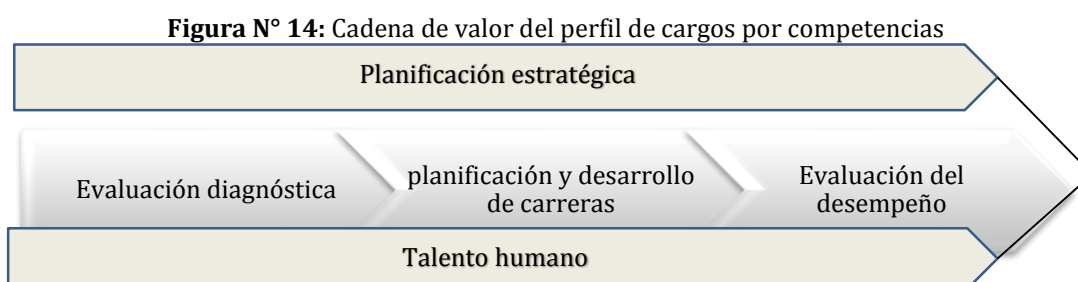
El autor ubica los mandos administrativo, directivo o gerencial como los facilitadores de los procesos de talento que además mantienen el buen trato y la motivación constante y de nivel para personas talentosas, es decir buscan a través de la satisfacción laboral, los resultados óptimos en el servicio.

3.2.3.3 Modelo de gestión de talento humano por perfiles basado en competencias: Autores Sandoval, Montaña, y Ramos.

Chiavenato (2002) afirma “es un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”- (p. 167). Actualmente existe la necesidad de especialistas en determinada materia, pero también es importante la presencia de personas visionarias que tengan habilidades múltiples a utilizarse en diferentes circunstancias, actividades o conflictos.

- Evaluación diagnóstica: establece las bases para las siguientes actividades.
- El planeamiento y desarrollo de carrera: construye el plan para el desarrollo de las competencias a partir de las necesidades identificadas en la evaluación diagnóstica.
- La evaluación de desempeño: verifica los logros y resultados esperados.

La gestión del talento humano por competencias consiste en identificar perfiles propios para cada cargo, las actividades vienen detalladas como una cadena de valor, para alcanzar una alineación de las mismas, para establecer necesidades actuales y futuras de los trabajadores en las organizaciones.



Fuente: Sandoval, Montaña, y Ramos (2012).

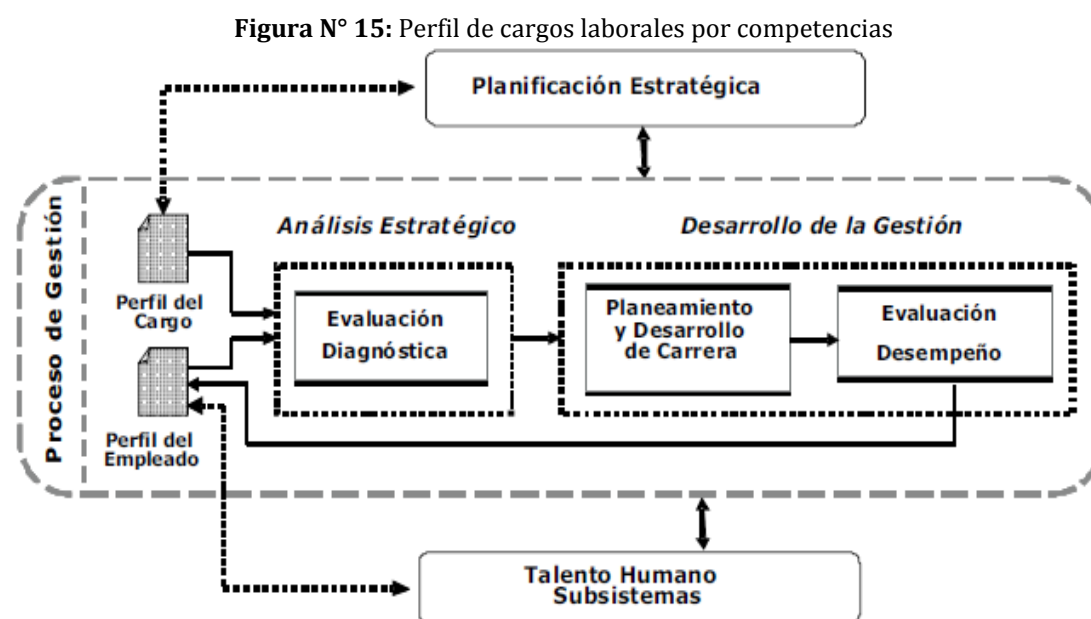
Síntesis

La planificación estratégica busca identificar perfiles de cargos enfocados a la visión de la institución, para lograr como resultado la planificación de objetivos alineados a las metas. El talento humano, busca desarrollar y potenciar las competencias laborales y se encarga de contribuir al logro de los objetivos, relacionados a mejorar las actividades, procesos de gestión, para mejorar el desempeño laboral al contar con personal idóneo para cada función.

El conocimiento del ser humano integral con todos los factores comportamentales, actitudinales y familiares, así como sus aspiraciones deberá ser objeto de un minucioso análisis dentro de su evaluación diagnóstica, la cual tiene como finalidad buscar las necesidades de formación de los empleados de la empresa, para valorar las competencias que se detallan en el perfil de cargos para cada empleado, esto consiste en recolectar información de los perfiles de cargos e identificar la situación actual, para luego proponer parámetros de medición que den a conocer los siguientes tres tipos de estados:

- Igual: las competencias del empleado se adecuan a las del perfil de cargo.
- Negativa: el empleado no posee todas las competencias requeridas en el perfil del cargo.
- Positiva: las competencias del empleado superan las requeridas por el perfil del cargo.

El planeamiento y desarrollo de carrera, consiste en ejecutar programas de capacitación y formación del empleado, con el propósito de alcanzar competencias requeridas en el cargo, y de esta forma se pueda desempeñar exitosamente en el puesto de trabajo.



Fuente: Sandoval, Montaña y Ramos (2012).

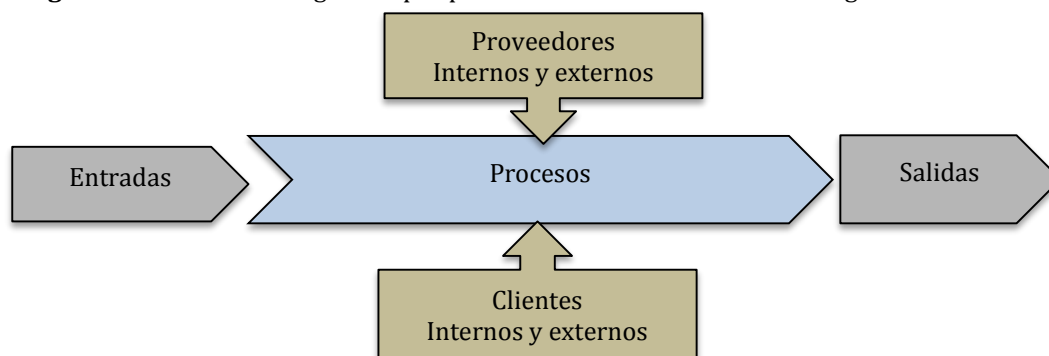
Síntesis

La evaluación del desempeño se presenta cuando se busca determinar qué y cuáles competencias no se encuentran desarrolladas en función de los resultados del desempeño laboral y por tanto, representan una debilidad organizacional.

El principal objetivo es conocer el rendimiento laboral y el grado de cumplimiento de las actividades de cada uno de los trabajadores para lograr resultados en un tiempo determinado y la productividad. A un docente se debe evaluar sus conocimientos, la calidad del trabajo, la estabilidad emocional, las relaciones con las demás personas entre otros parámetros.

3.2.3.4 Modelo de gestión por procesos SIPOC: Autor Valladares Iglesias Antonio

Figura N° 16: Modelo de gestión por procesos SIPOC: Autor Valladares Iglesias Antonio



Fuente: Valladares (2007)

Valladares (2007) señala:

SIPOC que significa proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes por sus siglas en inglés. La gestión por procesos es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor para el cliente o usuario, estos recursos pueden incluir: personal, fianzas, instalaciones, equipos técnicos y métodos (p. 7).

Síntesis

El modelo de gestión por procesos SIPOC: Autor Valladares Iglesias Antonio. Sirve de guía para la gestión integral de la agrupación, pues muestra el camino a seguir a través de los procesos, las funciones y responsabilidades, además ayuda a identificar los procesos más sobresalientes a través de los cuales se puede definir las entradas y salidas de cada uno de los productos y servicios, se trata de una serie común de pasos definidos, que permite realizar el trabajo de una forma ordenada y correcta, también tiene la finalidad de definir todos y cada uno de los componentes de un proceso, así como los elementos que intervienen como son:

- El proveedor es quien suministra las entradas para la ejecución del proceso.
- Las entradas son materiales, insumos, conocimientos e información o recursos con los cuales se ejecuta el proceso.
- Proceso es el conjunto de actividades y acciones realizadas sobre las entradas con la finalidad de conseguir las salidas.
- Las salidas son los productos o servicios que son el resultado de la ejecución de los procesos.
- El cliente es quien recibe las salidas que se obtienen de los procesos.

3.2.3.5 Modelo para la formulación de estrategias empresariales: Autor Tarziján M, Jorge

Andrews (2013) afirma:

Estrategia es el conjunto de objetivos para alcanzar metas y definen en qué estado está un negocio u organización, el tipo de organización que es y/o que debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad.

La estrategia busca analizar y atacar los objetivos, es encontrar la mejor manera de alcanzarlos valiéndose de todos los recursos que se disponga en el entorno para ello, es sin duda alguna el materializar la planificación.

Subsistemas

Análisis y descripción de puestos: Consiste en aplicar documentación para la mejora continua de la gestión de la comunicación interna o externa, también de las oportunidades de trabajo en donde se describen las funciones y responsabilidades de una vacante, con el propósito de atraer personas. Atracción, selección e incorporación: No existe mejor atracción hacia una organización que su buen manejo integral principalmente enfocado al área de talento humano. Consiste en atraer a la empresa personas con conocimientos, habilidades y actitudes. Mientras que la selección funciona como un filtro en donde se escoge a las personas idóneas para el puesto de trabajo y la incorporación consiste en el acogimiento de la persona a la institución.

Desarrollo de planes de sucesión: Es el empoderamiento que él trabajador adquiere a medida que aumenta su compromiso con la organización. Además consiste en fomentar al Talento humano la misión, visión, valores, objetivos, reglamentos internos, funciones y responsabilidades del trabajador en la empresa, es decir que pone en manifiesto la necesidad de la permanencia de la institución u organización.

Capacitación: Consiste en capacitar al talento humano técnicamente y académicamente, de esta manera mejora el clima organizacional y la satisfacción laboral, con el objetivo que el talento humano aplique sus capacidades y se desempeñe en sus funciones, lo que le motiva a asumir responsabilidades; el entrenamiento radica en contar con personal calificado. También la formación de personas surge cuando hay causas que afectan a la correcta realización del trabajo.

Evaluación de desempeño: Radica en evaluar la conducta, el trabajo y las responsabilidades de los colaboradores. También se logra detectar la necesidad de capacitación, descubre personas eficientes, agrega valor en las funciones. Por último se busca conocer el desempeño laboral y en qué áreas tendría que mejorar.

Se entiende que la evaluación no es simplemente medición o monitoreo se busca con está descubrir posibles debilidades para erradicarlas y fortalezas para potenciarlas. Remuneración y beneficios: Se relaciona con el trabajo y su rendimiento, pues el pago es de acuerdo a las evaluaciones y desempeño laboral. Es un factor motivacional y estimula a alcanzar objetivos y metas personales y para la organización.

Figura N° 17: Pilares de la dirección estratégica de talento humanos

Análisis múltiple: Es el comportamiento humano integrada por la perspectiva económica (agente que aporta valor), psicológica y social del la conducta organizativa de las personas.

Alto rendimiento: La implantación de las prácticas de gestión de los recursos humanos debe tener un impacto positivo relevante sobre el valor y los resultados de la empresa.

Alineamiento: Diseñar prácticas concretas de la gestión de recursos humanos (alineamiento horizontal o coherencia interna) y con la estrategia de la organización (alineamiento vertical o coherencia externa de los sistemas de recursos humanos).

Apreciación: se estima en qué medida las inversiones realizadas para gestionar los recursos humanos contribuyen realmente a mejorar el rendimiento de la organización.

Adaptación: ante la incertidumbre, complejidad y volatilidad del entorno que rodea a las empresas, éstas deben estar preparadas para el cambio, es decir, ser capaces de buscar la manera más apropiada en cada momento para rentabilizar sus competencias esenciales y de desarrollar otras nuevas.

Naranjo (2015) dice que:

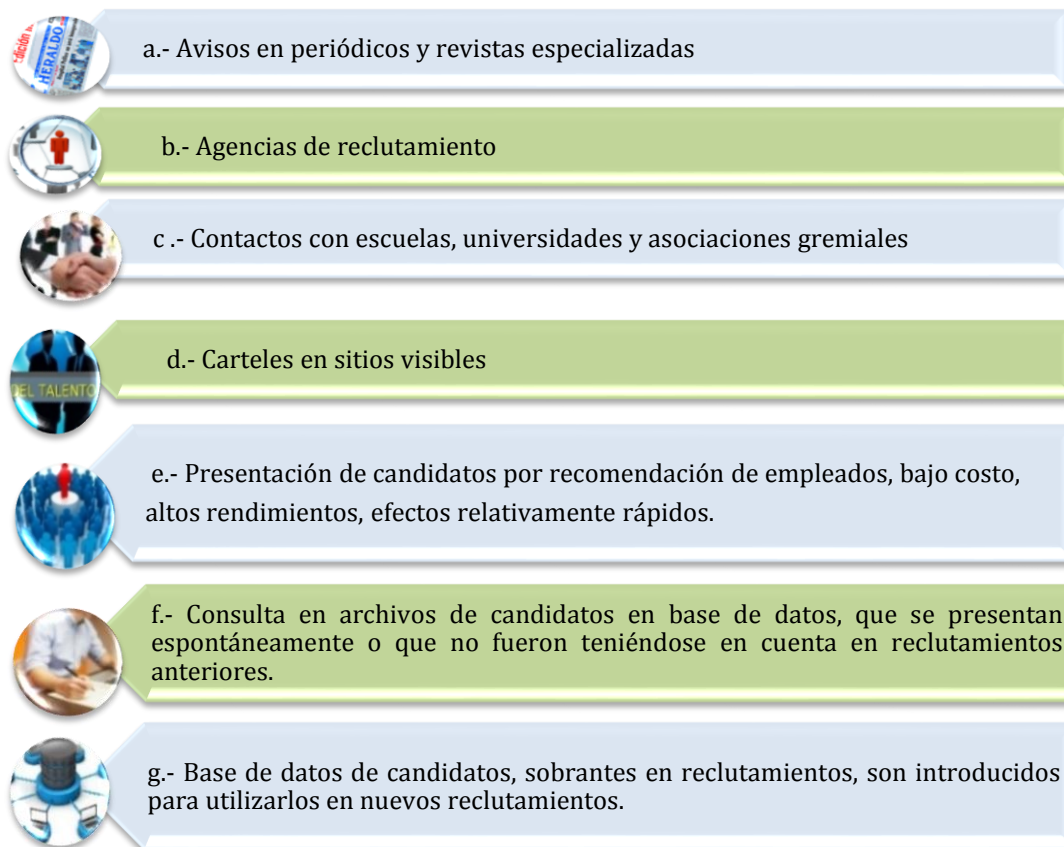
La dirección estratégica de talento humano se enfoca en presentar la gran importancia que tienen el talento humano en las empresas, pues estos fortalecen el desempeño laboral y la competitividad, concilia la economía de las organizaciones, con las necesidades de las personas que trabajan en ella, con la convicción de que la eficiencia y la motivación del personal dependen de la forma en que es empleada la persona, de su organización y su funcionamiento (p. 6).

El talento humano es considerado como el principal componente de una empresa. Por esto la administración de los líderes será justa y analítica para que el personal a cargo observe e emite los componentes del liderazgo, las funciones de este importante recurso aplican puestos de valoración de desempeño laboral, selección y reclutamiento de personal, compensación y capacitación. La dirección del talento humano consiste en formular estrategias que administren el comportamiento de las personas dentro de la empresa.

Atracción, selección e incorporación

Reclutamiento

Figura N° 18: Técnicas de Reclutamiento de personas



Fuente: Jaramillo (2006)

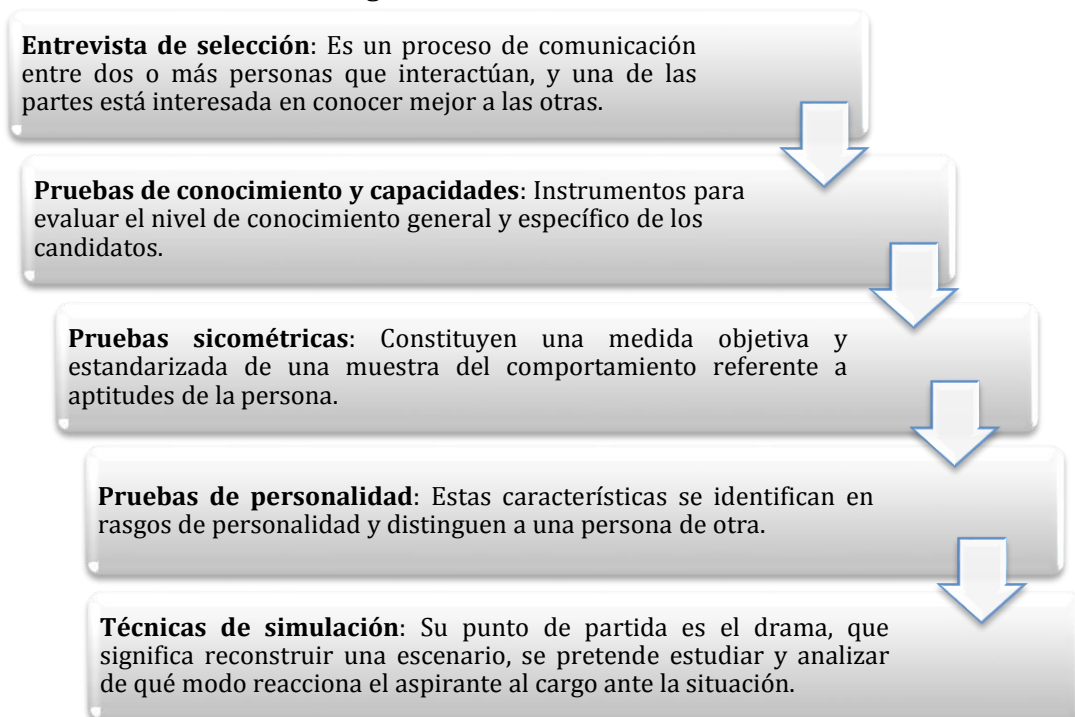
Chiavenato (2002) afirma “El reclutamiento es un proceso de comunicación, la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado de recursos humanos. Es un proceso de doble vía que comunica oportunidades de empleo, ha tiempo que atrae a los candidatos para el proceso selectivo” (p. 95).

Jaramillo (2006) dice que “es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos” (p. 108).

Selección

Jaramillo (2006) afirma “La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización, las que presentan características deseadas, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, (p. 108).

Figura N° 19: Técnicas de Selección



Fuente: Jaramillo (2006)

Alles M. (2011) afirma “Se analiza las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto y la influencia que esto tenga con la definición del perfil. Con estos elementos se está en condiciones de definir las competencias o características personales”. (p. 11)

Chiavenato (2002) afirma “La selección busca entre varios reclutados más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p. 111)

Consiste en realizar una planificación a corto plazo para seleccionar a una persona para que ocupe un puesto de trabajo en relación a las necesidades de la organización, se realiza una preselección o revisión de los currículo vitae del candidato, consiste también en realizar pruebas relativa a las aptitudes, actitudes, capacidades del candidato, así mismo se aplica una entrevista de selección para conocer las habilidades y destrezas concretas para que sean evaluadas y saber la personas más idónea para el puesto de trabajo y finalmente la acogida o el primer contacto de la persona seleccionada con la empresa.

Capacitación

Buenaño, Murillo, Héran y García (2014) afirman” Es importante, en los contextos actuales, que las instituciones formen a sus colaboradores técnica y académicamente, realizando un estudio profundo de determinadas materias que refuercen la consecución de logros, fomentando la interactividad entre los participantes”. (p. 82).

La capacitación debe ser enfocada hacia los objetivos organizacionales y alineados a la estrategia, que debe a su vez ser ensamblada de forma práctica, Cabe mencionar que una forma de contar con empleados motivados, es a través de la oportunidad de capacitarse de acuerdo a sus habilidades y destrezas.

Sandoval, Montaña y Ramos (2012) dicen que “Un programa de formación se considera un incentivo importante para el empleado, ya que desde la organización se le brinda la oportunidad de prepararse adecuadamente para las funciones que debe desempeñar, lo que significa cumplir eficientemente con los objetivos del cargo”.

Entrenamiento

Chiavenato (2002) señala:

El entrenamiento se enfoca en desarrollar a las personas para que sean creativas, obtengan conocimientos, habilidades y actitudes positivas, para la consecución de los objetivos de la empresa, lo cual significa cambiar los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones de los colegas o el supervisor (p. 306).

Los pilares fundamentales de una empresa es el talento humano, por tal motivo surge la necesidad de una mejora continua, a través de la capacitación al personal de labores, beneficiándose la empresa y los trabajadores, por el hecho se poseer empleados competitivos y capaces de desempeñar eficientemente las actividades y funciones.

Evaluación del desempeño

Peña y Durán (2015) afirma “Desempeño laboral hace referencia a la acción o acciones que una persona realiza con la intención de obtener un efecto, una consecuencia o un resultado particular” (p. 205).

El desempeño laboral es la combinación entre una acción dirigida a obtener un resultado, esto viene acompañado de la capacidad que tiene un individuo para facilitar o entorpecer las condiciones o circunstancias que encierran a la acción.

Peña y Durán (2015) afirma “ El desempeño laboral está rodeado y regulado por normas, restricciones, instrucciones, expectativas de otros, exigencias tecnológicas y económicas, criterios de eficiencia, incentivos y recursos o ayudas necesarias para asegurar la calidad de la relación desempeño- resultado” (p. 20).

El entorno que observa el empleado es exigente y motiva el apareamiento del estrés laboral, por lo que el empleador debe aplicar técnicas y herramientas adecuadas para motivarlo.

Chiavenato (2002) señala:

La evaluación del desempeño Son procesos que ayudan a medir las cualidades y valor de un individuo para garantizar la contribución a la organización, se puede localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y en consecuencia establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas y permite mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida de las organizaciones (p. 198).

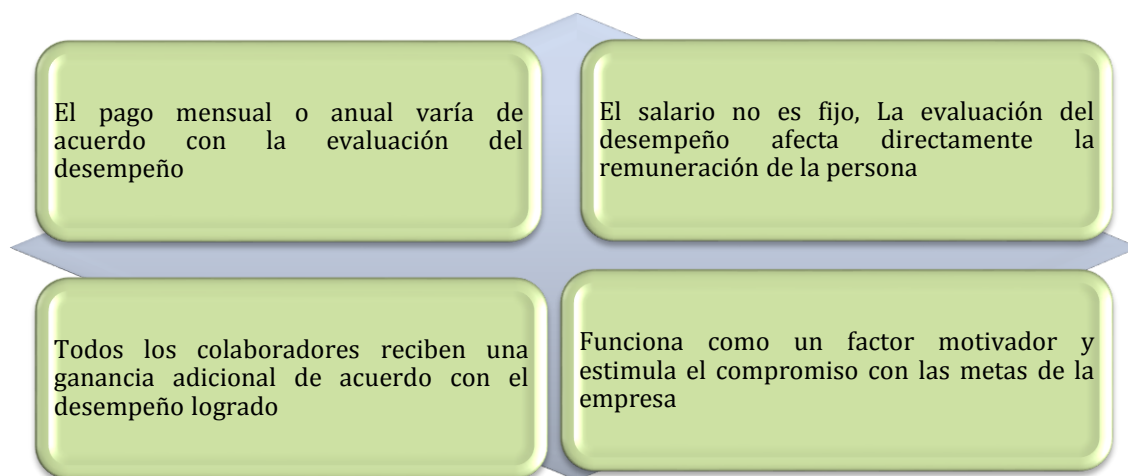
La evaluación de desempeño laboral fomenta a que el colaborador aplique constantemente estrategias eficientes de trabajo, y así lograr una cultura organizacional competitiva. De esta manera permite que el gerente o líder pueda medir el rendimiento de los trabajadores.

Remuneraciones y beneficios

Flota (2007) dice que: “Las remuneraciones por competencias constituyen un excelente complemento a una política de administración por objetivos, ya que aportan el elemento de

proceso; pues el enfoque de competencias permite identificar y premiar los comportamientos que logran la obtención de las metas planteadas”.

Figura N° 20: Remuneración por competencias



Fuente: Romo y Matínez (2011)

Romo y Matínez (2011) dicen que “El plan de remuneración por competencias estimula el reconocimiento del desempeño entre el personal de todos los niveles y no sólo del personal ejecutivo como era costumbre en los sistemas funcionales o tradicionales”

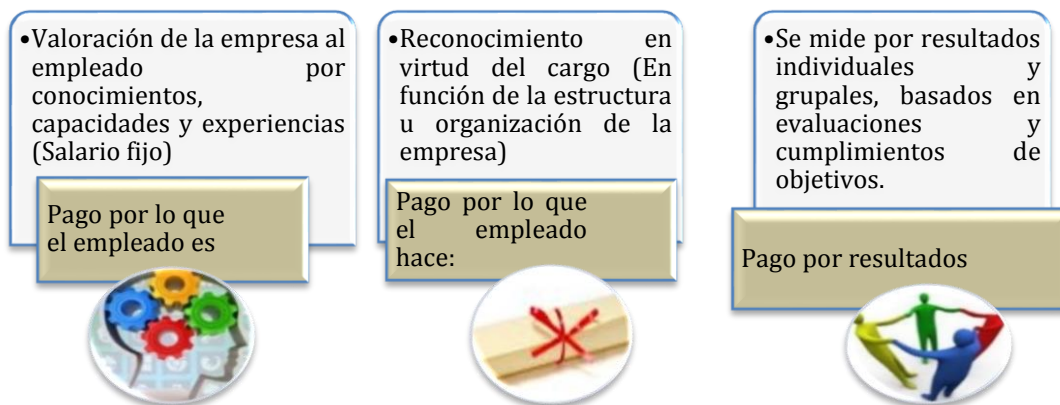
La remuneración o recompensa no necesariamente es económica, la creatividad del directivo para reconocer al personal es por demás importante para que el maestro, profesional, o empleado se obtenga su reconocimiento por su destacada participación en la organización, se puede calificar como el pago que recibe una persona por prestar sus servicios intelectuales o trabajo físico, la gratificación la percibe por la realización de sus actividades, es un ganar ganar de la organización y de sus miembros.

Chiavenato (2002) señala:

Cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. La remuneración tiene tres componentes principales: remuneración básica (salario), incentivos salariales (bonos participación de los resultados) y beneficios (Seguro de salud, alimentación, etc.)(p. 230).

La compensación por competencias es el beneficio mutuo entre las organizaciones y las personas, las mismas que buscan desarrollar y entregar lo mejor para recibir su recompensa, es vinculada directamente al pago por lo que el trabajador aporta a la empresa u organización.

Figura N° 21: Componentes para la compensación por competencias



Fuente: Márquez (2015)

Son gratificaciones que los empleados reciben por realizar un trabajo, también se lo describe como un medio de motivación para atraer y retener al talento humano dentro de una empresa. Influye a la satisfacción laboral e incentiva al desarrollo de las personas.

3.2.4 Competencias

Alles, Siliceo, y Benavides (2006) dice que:

Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La Competencia no se refiere a la probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, sino que constituye una capacidad real y demostrada de realizar una tarea. La Competencia pone en juego un conjunto integrado de capacidades, Habilidades, Destrezas y Actitudes, que deben estar siempre vinculadas con el trabajo concreto y el desempeño en un puesto determinado (p. 3).

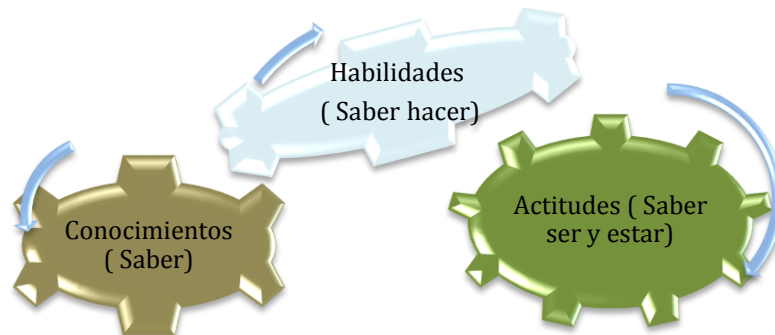
Es la seguridad de la organización frente a las cualidades adquiridas del trabajador, la empresa sabe que el trabajador es confiable porque tiene capacidades probadas. Un trabajador o empleado con las competencias necesarias adquiridas contribuye directamente al éxito de la organización y a su desarrollo personal y profesional. Se considera que es la capacidad, forma o manera que posee una persona para desempeñar bien sus funciones.

El Ministerio de Educación (2008) menciona que:

Una competencia se puede definir como una característica intrínseca de un individuo (por lo tanto no es directamente observable). En otras palabras, una persona demuestra que es competente a través de su desempeño, cuando es capaz de resolver con éxito diferentes situaciones de forma flexible y creativa. Desde este punto de vista, es posible afirmar que el desempeño laboral de una persona (nivel de logro y resultados alcanzados en determinado tipo de actividades) es una función de sus competencias. Una competencia

involucra la interacción de disposiciones (valores, actitudes, motivaciones, intereses, rasgos de personalidad, conocimientos y habilidades, interiorizados en cada persona. Estos componentes de la competencia interactúan entre sí y se ponen en juego frente a los retos cotidianos que enfrenta una persona, para determinar la calidad global de su labor en un escenario específico (p. 13).

Figura N° 22: Componentes del talento humano por competencias



Fuente: Saldarriago (2013) dice que

Tirado, Estrada y Ortiz (2006) dice que: “Competencia es un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, habilidades, valores y actitudes relacionadas entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional” (p. 125).

La gestión del talento humano por competencias en el ámbito educativo está enfocado a la transformación de la educación, nuevos perfiles para docentes más y mejor capacitados en diferentes áreas, el rango de acción se extiende para el manejo no solo de una asignatura, y más bien se busca la especialización en toda el área relacionada.

Álvarez (2011) dice que: “Las competencias constituyen la base fundamental para orientar el currículo, la docencia, el aprendizaje y la evaluación desde un marco de calidad, ya que brinda principios, indicadores y herramientas para hacerlo, más que cualquier otro enfoque educativo”.

3.2.4.1 Conocimiento

Saldarriago (2013) dice que:

La gestión del conocimiento, conceptualmente está más relacionada con la gestión humana por cuanto interviene de forma directa en los procesos de aprendizaje organizacional, ha estado centrada en la generación y mantenimiento del conocimiento, así como en su valoración y determinación de lo que este representa en términos económicos para la organización (p. 112).

El conocimiento son hechos e información que los individuos experimentan de forma empírica o por medio del aprendizaje y educación. Son contenidos intelectuales de la teoría o práctica, la gestión del conocimiento son estrategias para el desarrollo del ser humano.

3.2.4.2 Habilidades

Alles, Siliceo y Benavides (2006) mencionan que.

“Habilidades”, hace referencia a la maña, la facilidad, aptitud y rapidez para llevar a cabo cualquier tarea o actividad. Por lo tanto una persona hábil, es aquella que obtiene éxito gracias a su destreza, Quién ha desarrollado habilidad, ha adquirido una metodología, técnicas específicas y práctica en su área de trabajo. Prácticas que han de abreviar formas de procesos intelectuales o mentales (p. 2).

La habilidad son destrezas para desarrollar las actividades, a lo largo de la vida los seres humanos van desarrollándose con prácticas como: liderazgo, capacidad de comunicarse, creatividad, iniciativa entre otras mañas.

Figura N° 23: Tipos de habilidades

	Habilidad cognitiva: personas que son capaces de solucionar diferentes problemas, mediante la comprensión que una determinada acción tendrá una serie de consecuencias y por lo cual tomar una serie de decisiones.
	Habilidad matemática: inteligencia que emplean las personas y que se utilizan en forma correcta para completar un proceso de raciocinio de manera adecuada.
	Habilidad social: todas aquellas capacidades que tiene una persona para llevar a cabo lo que son las relaciones de tipo interpersonal.
	Las habilidades de tipo comunicativo: La capacidad de alguien para llevar a cabo el análisis de la influencia que puede tener con otras personas o incluso los medios de comunicación. Sin olvidar que también hará lo mismo con los valores o las normas que estén establecidas en la sociedad.
	Habilidades para el trabajo: Las que son más valoradas en un profesional son el liderazgo, la creatividad, la destreza manual, la capacidad lingüística o la destreza de tipo mecánico.

Fuente: Alles, Siliceo y Benavides (2006)

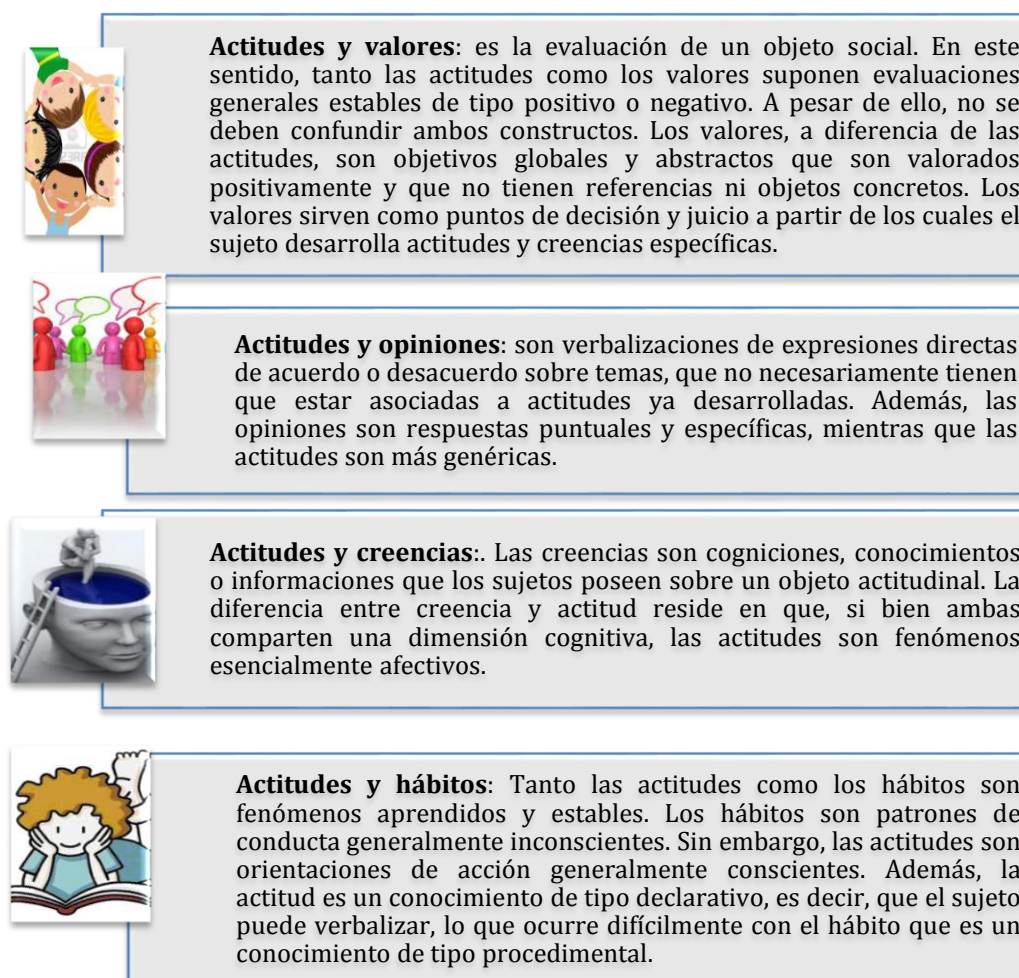
3.2.4.3 Actitudes

Allport (2012) dice que.

Es un estado de disposición mental y nerviosa, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo directivo dinámico en la respuesta del individuo a toda clase de objetos y situaciones. Es un constructo o variable no observable directamente, tiene un papel motivacional de impulsión y orientación a la acción aunque no se debe confundir con ella- y también influye la percepción y el pensamiento es aprendido; es perdurable; y, tiene un componente de evaluación o afectividad simple de agrado o desagrado (p. 1).

Las actitudes es el comportamiento de una persona para realizar una actividad, se puede considerar como un sentimiento positivo o negativo hacia la sociedad. La actitud se la puede calificar como un estado mental de las personas. Son los ánimos y sentimientos que enfrenta en la vida una persona.

Figura N° 24: Actitudes y otros Constructos Representacionales



Fuente: Ubillos, Mayordomo, y Páez (2012)

3.2.5 Docente de calidad

Álvarez (2011) dice que:

La educación basada en el desempeño, no sólo está centrada en el estudiante, sino también en el rol docente. Compromete a este en la modificación de su práctica docente, su manera de diseñar las actividades y estrategias, su planeación no como un mero requisito administrativo, sino como un referente de cómo conducir al estudiantado en la consecución de los objetivos, propósitos y en el desarrollo de sus competencias y conocimientos, de forma tal que les sirvan para enfrentar y responder a determinados problemas presentes a lo largo su vida. Se considera que el papel del docente es el de un agente de cambio que entiende, promueve, orienta y da sentido al cambio inevitable que nos transforma a todos (p. 3).

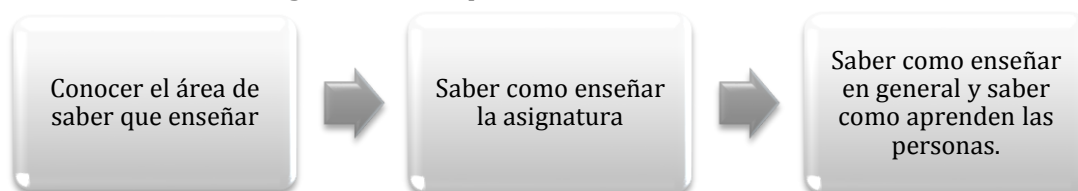
El perfil de puestos cumple el rol de formación y aprendizaje a sus alumnos. Por tanto es necesario que el docente cuente con competencias de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores para el desempeño laboral como maestro y autoridad de una institución educativa. Ya que el papel del docente consiste en construir individual y de forma grupal a los alumnos, para que puedan enfrentarse a los diferentes retos de la vida.

Ministerio de Educación del Ecuador (2012) señala:

Una educación de calidad es la que provee las mismas oportunidades a todos los estudiantes y contribuye a alcanzar las metas conducentes al tipo de sociedad que aspiramos para nuestro país. Bajo esta visión de calidad educativa, un docente de calidad será el que contribuye a alcanzar estas metas, sobre todo, a través de la formación de sus estudiantes (p. 10).

Un docente de calidad, determina el impacto que tiene en la formación del estudiante, esto implica formarlo para la vida y su aportación en la sociedad. Así mismo es importante contar con buenos estudiantes, directivos y una adecuada gestión de la institución. Un excelente docente influye en el aprendizaje de todos sus estudiantes.

Figura N° 25: Preparación del docente de calidad



Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador (2012)

El desempeño en el ámbito educativo

Ministerio de Educación Nacional (2008) dice:

La evaluación de desempeño laboral del docente o directivo docente está definida como, la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña y del logro de resultados, a través de su gestión, lo que implica la recolección de información acerca del desempeño de los educadores en su ejercicio profesional, para valorar dicha información en relación con un conjunto de indicadores establecidos previamente. Esta evaluación busca caracterizar el desempeño de docentes y directivos docentes, identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento, y propiciar acciones para el desarrollo personal y profesional, se caracteriza por ser un proceso continuo, sistemático y basado en la evidencia (p. 11).

La insatisfacción del docente es notoria actualmente, con los múltiples mecanismos de evaluación que adopta el ministerio de educación, el maestro tiende a sentirse presionado con las evaluaciones constantes que contra él se emprenden, no en pro de perfeccionamiento sino con afán de persecución. La evaluación del desempeño laboral, busca fomentar la responsabilidad de aplicar adecuadas técnicas de aprendizaje, desarrollo de competencias y una educación de calidad con la finalidad de contar con una ciudadanía equitativa, pacífica y productiva.

Estándares del desempeño profesional de docentes

Ministerio de Educación del Ecuador (2012) dice “Los estándares de desempeño docente son descripciones de lo que debe hacer un profesor competente; son las prácticas pedagógicas que tienen más correlación con el aprendizaje de los estudiantes, es las prácticas de gestión y liderazgo que están positivamente correlacionadas con el desempeño de los docentes” (p. 6).

La educación es un derecho de cada uno de los ciudadanos del país, por tanto la educación debe ser de calidad, para contar con personal idóneo, por tanto nace la necesidad de aplicar estándares y evaluación del desempeño laboral al personal a cargo de fomentar la educación. Es un procesamiento para medir y evaluar el comportamiento del trabajo y conocer para mejorar el rendimiento en un futuro.

Se observa que las generaciones cambiantes de maestros no están preparadas en su globalidad para desempeñarse dentro del ámbito educativo, esto por el manejo básico de la planeación de los recursos humanos hacia las entidades educativas, los maestros se integran hoy por hoy de diferentes especialidades, inclusive técnicas y no necesariamente con profesiones docentes, lo que motiva a la improvisación, la deserción y el abandono posterior. Además no existe el comprometimiento institucional, factores que anteriormente eran fáciles de conseguir con los maestros de experiencia.

Figura N° 26: Tipos Estándares del desempeño profesional



Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador (2012)

Capítulo 4

Metodología

4.1.- Diagnóstico

4.1.1 Modalidad de la investigación

De campo

Supo (2012) afirma “Es de campo porque tiene relación con la observación descriptiva y se realiza en el lugar de los hechos, las investigaciones de educación y social utilizan en gran medida esta modalidad” (p. 23).

El desarrollo está centrada sobre realidades; es decir, en el lugar de los hechos, en este caso en la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato, pues se busca alcanzar un análisis y una descripción de la realidad.

Bibliográfica – documental

Palella y Martins (2010) dicen que: “El diseño bibliográfico, se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables”. (p. 87)

Para tener conocimientos e información de la gestión del talento humano y desempeño laboral, se analizó referencias de estudios publicados por las instituciones de educación y fuentes para dar sustento teórico y como información primaria.

4.1.2 Tipo de la investigación

Descriptiva

Supo (2012) menciona que:

Describe fenómenos sociales o clínicos en una circunstancia temporal y geográfica determinada. Su finalidad es describir y/o estimar parámetros. Se describen frecuencias

y/o promedios; y se estiman parámetros con intervalos de confianza. Ejm. los estudios de frecuencia de la enfermedad: Incidencia y Prevalencia (p. 5).

Se encarga de describir, evaluar y medir datos, los mismo que estaban enfocados a la gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral de la aplicación de la encuesta a los trabajadores, docentes y autoridades de la institución educativa.

4.1.3 Enfoque de la investigación

Cualitativo

Nicolalde (2013) dice:

Los estudios cualitativos desarrollan preguntas durante y después de la investigación y análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para refinarlas y responderlas. El proceso de mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación (p. 31).

El presente proyecto es de carácter cualitativo, porque se realizó estudios que reflejan resultados que se interpretan con base al estado del arte y marco teórico.

4.2.- Métodos

El estudio desarrollado corresponde al método deductivo, ya que el desarrollo se realizó en la Unidad Educativa Bolívar como punto macro, desde esa perspectiva, se desarrolló específicamente al departamento de talento humano y la gestión que se realiza actualmente incide en el desempeño laboral de cada uno de los que conforman la institución educativa. Todos los principios y disposiciones establecidos en la Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI, son de carácter general para las Unidades Educativas, y en este caso se estudia su aplicabilidad en el caso particular de la Unidad Educativa Bolívar.

4.3 Técnicas e instrumentos

Encuesta

Supo (2012) afirma “Busca conocer la reacción o la respuesta de un grupo de individuos que pueden corresponder a una muestra o a una población, por lo tanto es cuantitativa, requiere de un instrumento que provoque las reacciones en el encuestado” (p 22).

El proceso desarrollado empezó con la aplicación de las encuestas al talento humano (directivo, docentes y trabajadores) de la Unidad Educativa Bolívar.

Entrevista

Supo (2012) dice que:

El instrumento es el evaluador la reacción la provoca directamente el evaluador. La entrevista puede ser estructurada si cuenta con una guía de entrevista y no estructurada cuando busca explorar características en el evaluado. Esta técnica es utilizada únicamente cuando la unidad de estudio es un individuo (p. 22).

La entrevista fue aplicada al jefe de talento humano, master Franklin Pardo de la Unidad Educativa Bolívar, orientado a la recopilación de información auténtica, veraz y apropiada para lograr un análisis efectivo.

Instrumento

Cuestionario

Supo (2012) dice que: “Es un conjunto de preguntas que persiguen evaluar alguna capacidad (Por ejemplo cognitiva); las preguntas son cerradas si no hay más opción que elegir entre una de sus alternativas; abiertas sino incluye alternativas de respuesta”. (p. 25)

Escala de medición tipo Likert, con las opciones de respuestas con categorías ordinales. En donde la situación indeseada de respuestas que tienden a tomar el valor de uno y en la situación ideal tiende a una calificación de cinco.

4.4 Población y muestra

Pulpón (2006) afirma “Es el conjunto de individuos que tienen ciertas características para estudiar, si se conoce el número de individuos, se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita” (p. 55).

Caballero (2008) afirma “La población finita es cuando se conoce el número de personas o cuando se tiene delimitada” (p. 3).

Para el presente proyecto se aplicó la población finita, ya que la población es delimitada, es decir un número específico de elementos: por ejemplo el número de directivos, docentes y empleados de la Unidad Educativa Bolívar.

Muestra

En el caso de la institución educativa, la población total de trabajadores asciende a 90 personas, en tanto que el número de directivos son 5, administrativo 10, docentes 70 y 5 trabajadores de servicios y apoyo.

Tabla 6: Población y muestra para el estudio

Talento humano	
Directivos	5
Administrativos	10
Docentes	70
Trabajadores	5
Total	90 individuos

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Para el caso de la prueba piloto, se va aplicar una encuesta de guía a 20 personas, que permite establecer el instrumento de medición más idóneo. Este muestro es no probabilístico, se recomienda considerar al menos el 10% de la población y obedece a una estimación a criterio del investigador. A continuación se detalla la muestra para la prueba piloto:

Tabla 7: Muestra prueba piloto

Empleados	
Directivos	5
Administrativos	3
Docentes	10
Trabajadores	2
Total	20 individuos

Elaborado por: Tocto, M. 2016

4.5 Validación del instrumento

Se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo, así como la validación del instrumento de medición, que en este caso corresponde a las encuestas dirigidas a los directivos, administrativos, docentes y trabajadores de la Unidad Educativa Bolívar. Antes de aplicar los instrumentos de medición, es decir las encuestas es necesario realizar la validación, con el objeto de ser representativas y permitan obtener la información requerida a través de la aplicación de la prueba piloto. Consiste en la garantía de la veracidad de la información y la confiabilidad de los resultados que están en función de la adaptación y validación del instrumento de medición (encuestas). Se desarrolló con el fin de identificar posibles preguntas que no aporten a obtener información veraz y confiable para generar y desarrollar el análisis bajo parámetros fiabilidad, de modo que realmente representen un medio idóneo para la valoración de la gestión de talento humano por competencias. Las encuestas fueron aplicadas para el caso de la prueba piloto a veinte representantes de la Unidad Educativa Bolívar. A partir de los resultados obtenidos se analizaron las encuestas en cuanto a los parámetros referidos.

Método de validación

Supo (2012) afirma que; los jueces en la validación de instrumentos, son las personas que ayudan a evaluar los ítems formulados y si bien son investigadores, su línea de investigación no necesariamente es la misma que la línea que se persigue en el estudio a realizar, por lo tanto no necesariamente son expertos en el tema que se investiga. Es decir; los jueces tienen la capacidad de evaluar la validez del instrumento desde el punto de vista metodológico de la encuestas y los expertos conocen del tema (p. 22).

El método de validación utilizado fue el de Delphi o por jueces y expertos, para lo cual se consideraron como jueces al vicerrector académico de la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato Doctor Fabián Fiallos e Ingeniero Miguel Torres docente de la PUCESA. Mientras que por expertos fueron los profesionales Ingeniero Javier Gutiérrez docente de administración de empresas de la PUCESA y al Economista Francisco Alqui, profesional de planeación estratégica del talento humano del Ministerio de Educación, quienes ejercen su campo laboral en gestión de talento humano y conocen además de metodología que aportan al desarrollo del modelo de gestión de talento humano por competencias. Al aplicar las entrevistas a los expertos, se obtuvieron ideas y palabras clave, para la elaboración del cuestionario de preguntas de la encuesta. A continuación se muestra un esquema de la información obtenida de los expertos.

Tabla 8: Palabras claves obtenidas a partir de las entrevistas a expertos.

Información		
No.	Dimensión	Definiciones
1	Competencias	Conocimientos, habilidades y actitudes
2	Gestión de talento humano	Capacidad de mantener a la organización eficiente y eficaz Desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores
3	Misión y visión	La razón de ser de la organización, su propósito. La imagen del futuro deseado por la organización
4	Selección	Análisis y descripción de puestos Atracción e incorporación Desarrollo y planes de sucesión y formación
5	Gestión por procesos	Flujogramas, políticas de calidad y mejora continua, rendimiento de los procesos y desempeño laboral.
6	Desempeño laboral	Es en donde un trabajador da a conocer sus competencias laborales, conocimientos, actitudes, motivación, habilidades, experiencias laborales.
7	Docente de calidad	El rol del docente conduce al estudiante con la adecuada aplicación de actividades y estrategias en la consecución de los objetivos, propósitos en la vida académica y profesional. Se considera que el papel del docente es el de un agente de cambio que entiende, promueve, orienta y da sentido al cambio inevitable que nos transforma a todos.

Elaborado por: Tocto, M. 2016

A continuación se presentan los resultados de la evaluación por jueces:

Instrucciones:

Marcar con una (x) según considere el grado de cumplimiento de los criterios de validez de contenido, de acuerdo a la escala: 1 deficiente, 2 aceptable y 3 satisfactorio.

Tabla 9: Evaluación del contenido para jueces

No.	Delphi o por jueces	Juez 1	Juez 2
1	Se comprenden todos los aspectos del cuestionario	2	2
2	El instrumento mide lo que tiene que medir	3	3
3	Esta formulado de forma clara las preguntas y especificas	2	3
4	Es un instrumento adecuado y que si puede ser aplicado	3	3
5	La estructura presentada responde al propósito del estudio	2	2
6	Coherencia en el orden y agrupación de los ítems	3	3
TOTAL		15/18	16/18

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Los resultados de la evaluación de la validez del contenido del instrumento (cuestionario) establecen que las encuestas tienen suficiencia, claridad, objetividad, consistencia y estructura, en forma satisfactoria o al menos aceptable. La evaluación por jueces, que permitió medir el grado de eficiencia del cuestionario de cada una de las encuestas aplicadas.

4.5.1 Variabilidad

La variabilidad es la capacidad discriminante del instrumento de medición, en este caso del cuestionario, es una comparación y análisis de las diferencias entre las respuestas que cada uno de los individuos encuestados asignadas para cada pregunta. Los ítems deben reflejar una buena capacidad de discrepancia entre los valores de calificación dentro de la escala tipo Likert, para lograr medir eficientemente la gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Unidad Educativa Bolívar. Para ello se emplea la varianza de cada ítem a partir de los datos obtenidos de las encuestas aplicadas, se considera que la varianza mide el grado de variabilidad de los ítems y de la suma total.

La fórmula de la varianza:

$$S^2 = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n - 1}$$

Donde:

S^2 Varianza de la muestra para cada ítem,

x_i Datos individuales de respuesta para cada ítem,

\bar{x} Media aritmética de los datos para cada ítem,

n Número de datos (encuestas aplicadas).

Tabla 10: Varianzas individuales

0,871
0,513
0,239
1,832
0,747
1,421
1,326
0,937
1,418
0,579
0,682
0,221
0,471
1,463
0,221
0,471
0,253
0,261
13,926 Suma de las varianzas

Elaborado por: Tocto, M. 2016

De las varianzas obtenidas, se observa que existe variabilidad para todos los ítems (varianzas distintas de 0), lo que permite tener una discriminación entre las diferentes encuestas, es decir que las respuestas obtenidas en estos ítems son distintas en dependencia de la persona que llenó la encuesta. Para tomar en cuenta que la escala de calificación es de 1 a 5 (tipo Likert), no sería deseable que la varianza sea mayor a 2, porque en ese caso se entendería que la respuesta de los ítems depende del criterio de la persona.

4.5.2 Fiabilidad

La fiabilidad implica conocer qué proporción de la varianza de los resultados obtenidos en una medición y viene hacer la varianza verdadera. Los valores de medición con de tipo ordinal y se emplea el Alfa de Cronbach, a través del método de la varianza de los ítems.

La fórmula Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Donde:

α Alfa de Cronbach (entre 0 y 1)

K Número de ítems (18).

$\sum V_i$ Sumatoria de las varianzas muestrales de cada ítem.

V_t Varianza de las calificaciones individuales de los test.

Cálculo Alfa de Cronbach

En el estudio de la fiabilidad de las de la encuesta (técnica) se consideraron todos y cada uno de los ítems del cuestionario (instrumento) se determinó el Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{18}{18-1} \left[1 - \frac{13,926}{75,75} \right]$$

$$\alpha = \frac{18}{17} (0,8286)$$

$$\alpha = \mathbf{0,864}$$

Para que los instrumentos tengan fiabilidad se requiere que tengan un valor de Alfa de Cronbach superior a 0.8.

Bajo esta perspectiva las preguntas del cuestionario de la encuesta es apta para ser aplicada a la población y muestra, misma que es el objeto para recolectar información.

4.6 Análisis e interpretación de resultados

Se desarrolló los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta al objeto de estudio, en este caso al talento humano de la Unidad Educativa Bolívar, en donde se dio respuesta a un cuestionario de preguntas previamente elaboradas. A continuación se procede a la tabulación de cada una de las encuestas aplicadas, seguido de un gráfico por cada pregunta, para posteriormente ser analizados e interpretados los resultados e información recolectada.

1.- Edad promedio del talento humano que labora en la Unidad Educativa Bolívar

Tabla 11: Edad

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
20 a 30	14	16%
31 a 45	26	29%
46 a 60	40	44%
Más de 61	10	11%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Existe la posibilidad que no se utilice las nuevas tecnologías de información y comunicación, pero existe la experiencia en el campo laboral y por la edad es más fácil la disciplina en las aulas de clases.

2.- Nivel de instrucción

Tabla 12: Nivel de instrucción

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Primaria	2	2%
Secundaria	3	3%
Superior	70	78%
Postgrado	15	17%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Es aceptable la instrucción profesional con la que cuenta actualmente la Unidad Educativa Bolívar, pero se podría ir mejorando con la finalidad de contar con más profesionales de cuarto nivel, con la finalidad de apalear personales especializados en temas específicos y actualizados en la tecnología y estrategias de administración y enseñanza.

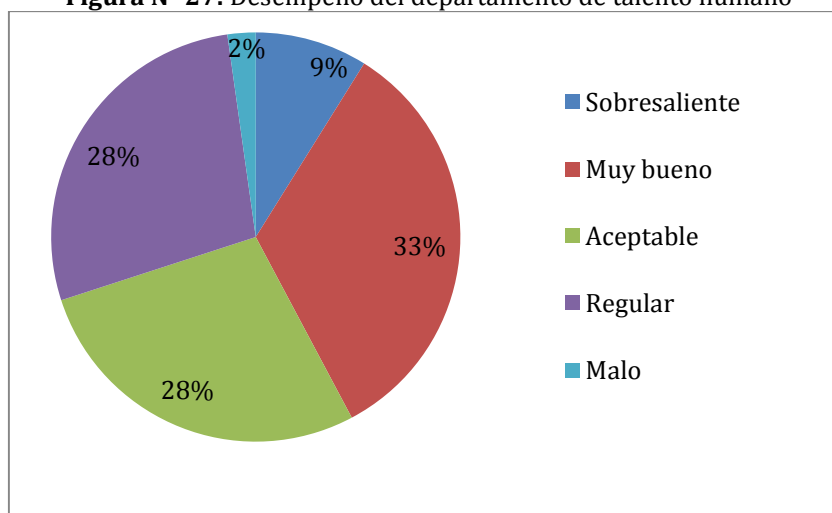
3.- Desde su punto de vista ¿cómo califica usted el desempeño del departamento de talento humano de la U. E Bolívar?

Tabla 13: Desempeño del departamento de talento humano

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Sobresaliente	8	9%
Muy bueno	30	33%
Aceptable	25	28%
Regular	25	28%
Malo	2	2%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 27: Desempeño del departamento de talento humano



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Análisis

En la figura anterior se observa que los encuestados califican al Departamento de Talento humano de la U. E Bolívar de la siguiente forma: un 9% sobresaliente, un 33% muy bueno, un 28% aceptable y regular, por último un 2% malo.

Interpretación

En la Unidad Educativa Bolívar se satisface al mínimo los requerimientos del personal, ya que tiene una calificación pasable en la elaboración de perfiles actualizados, que buscan incorporar a la institución personas con un alto potencial, es decir idóneo para el puesto de trabajo.

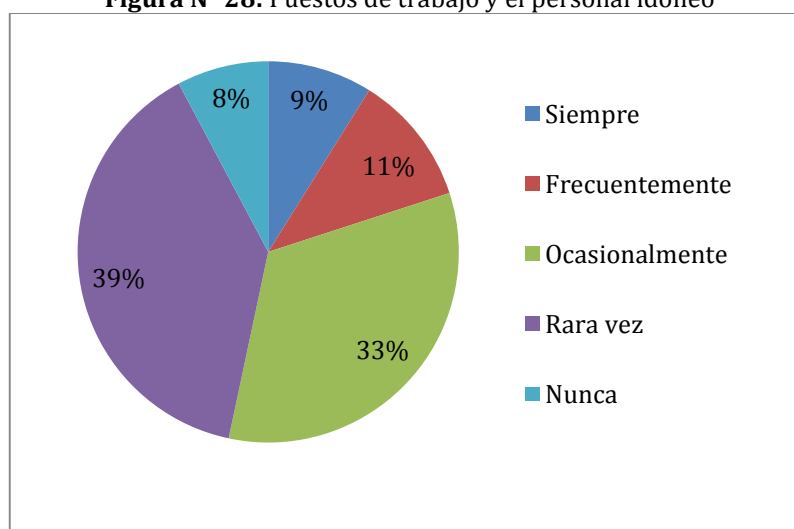
4.- ¿Desde su punto de vista, los puestos de trabajo en la U. E. Bolívar, son cubiertos por el personal que tenga las competencias adecuadas para esta función?

Tabla 14: Puestos de trabajo y el personal idóneo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	8	9%
Frecuentemente	10	11%
Ocasionalmente	30	33%
Rara vez	35	39%
Nunca	7	8%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 28: Puestos de trabajo y el personal idóneo



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Análisis

En la figura anterior se tiene como resultado que los encuestados mencionan que los puestos de trabajo en la U. E. Bolívar, son cubiertos por el personal más idóneo en un 9% siempre, un 33% frecuentemente, un 45% ocasionalmente, un 11% rara vez y en un 2% nunca.

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, se puede manifestar que en la U. E. Bolívar en ocasiones y rara vez se asigna al personal idóneo para un puesto de trabajo; es decir, sí hace falta contar con personal por competencias, a fin de que se cumplan eficientemente las funciones y responsabilidades dentro de la institución.

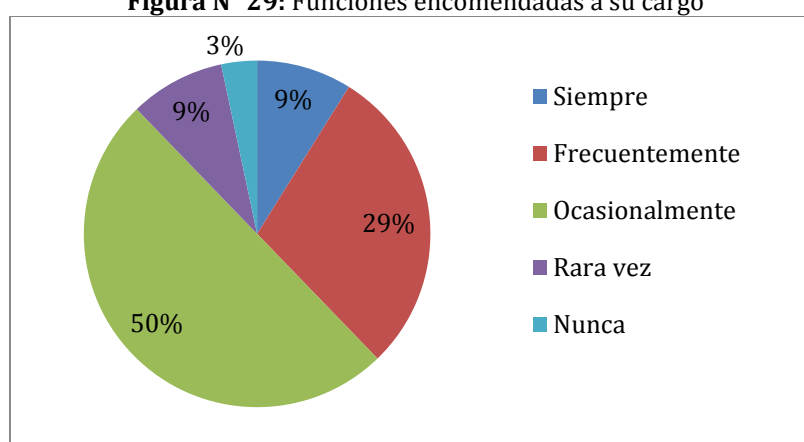
5.- ¿Cree usted que el personal que labora en la Unidad Educativa Bolívar, aplica las competencias mínimas requeridas para el cumplimiento cabal de las funciones encomendadas a su cargo?

Tabla 15: Funciones encomendadas a su cargo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	8	9%
Frecuentemente	26	29%
Ocasionalmente	45	50%
Rara vez	8	9%
Nunca	3	3%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 29: Funciones encomendadas a su cargo



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Análisis

En la figura anterior se tiene como resultado que el personal de labores cumple cabalmente con las funciones encomendadas a su cargo en las siguientes escalas: en un 9% siempre, un 29% frecuentemente, un 50% ocasionalmente, un 9% rara vez y en un 3% nunca.

Interpretación

Se observa que el personal cumple las funciones a su cargo ocasionalmente para satisfacer necesidades a corto plazo; pero la visión de la institución es cumplir metas y objetivos que duren a corto, mediano y largo plazo, a fin de que se cumplan siempre las responsabilidades, según las competencias de cada uno de los miembros de la institución, por tanto se desarrolló el modelo de gestión de talento humano, con perfiles enfocados a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes de las personas.

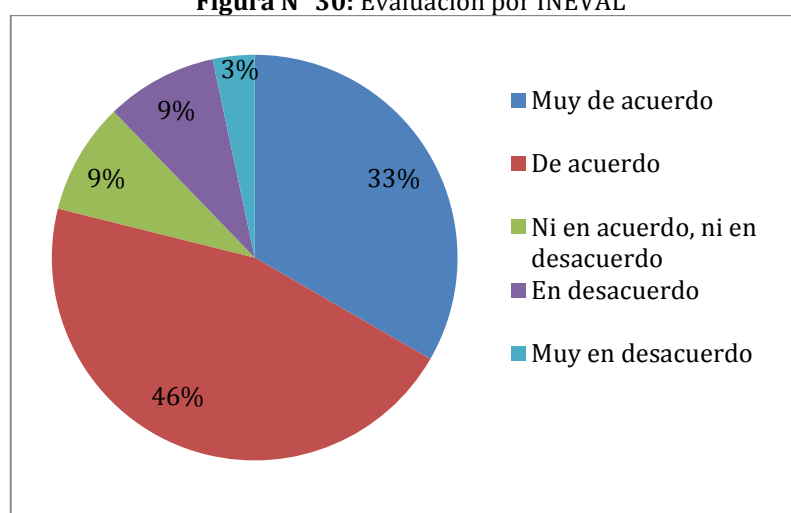
6.- ¿Está de acuerdo que el personal de labores en la U. E. Bolívar, sea evaluado por INEVAL Instituto Nacional de Evaluación, en pro de incluir y mantener al talento humano que cumpla con las competencias requeridas?

Tabla 16: Evaluación por INEVAL

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Muy de acuerdo	30	33%
De acuerdo	41	46%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	8	9%
En desacuerdo	8	9%
Muy en desacuerdo	3	3%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 30: Evaluación por INEVAL



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Análisis

En la figura anterior de la interrogante formulada si está de acuerdo que el personal de labores en la U. E. Bolívar, sea evaluado por INEVAL [Instituto Nacional de Evaluación] se obtuvo los siguientes resultados: un 33% están muy de acuerdo, un 46% De acuerdo, un 9% Ni en acuerdo, ni en desacuerdo, un 9% en desacuerdo y un 3% muy en desacuerdo.

Interpretación

El talento humano de la U. E. Bolívar, están de acuerdo en ser evaluados por el Instituto Nacional de Evaluación (INEVAL) durante el periodo lectivo.

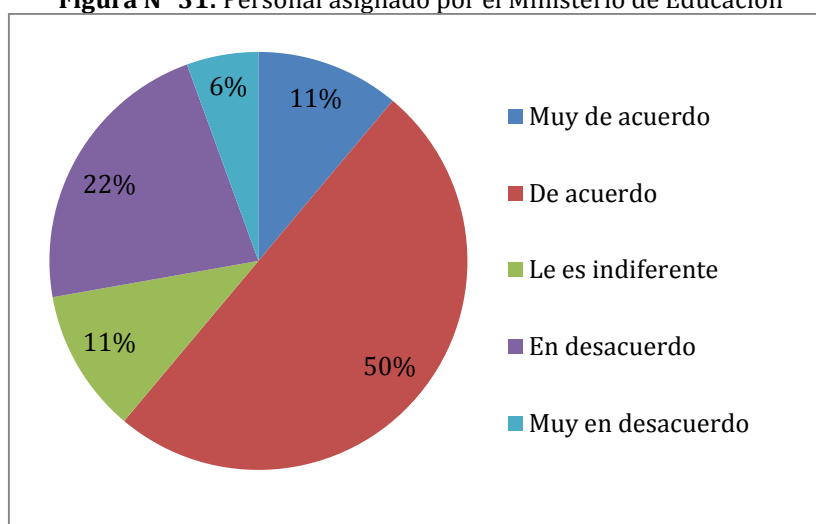
7.- Según su perfil por competencias; ¿Está de acuerdo que el personal de labores en la U. E. Bolívar, sea asignado por el Ministerio de Educación o Dirección Distrital de Educación?

Tabla 17: Personal asignado por el Ministerio de Educación

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Muy de acuerdo	10	11%
De acuerdo	45	50%
Le es indiferente	10	11%
En desacuerdo	20	22%
Muy en desacuerdo	5	6%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 31: Personal asignado por el Ministerio de Educación



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Análisis

En la figura anterior de la interrogante formulada si está de acuerdo que el personal de labores en la U. E. Bolívar, sea asignado por el Ministerio de Educación o Dirección Distrital de Educación. El talento humano encuesta dicen que un: 11% están muy de acuerdo, un 50% De acuerdo, un 11% le es indiferente, un 22% en desacuerdo y un 6% muy en desacuerdo.

Interpretación

En un cincuenta por ciento del talento humano que conforman en la Unidad Educativa Bolívar están de acuerdo que el personal sea asignado por el Ministerio de Educación o Dirección Distrital de Educación.

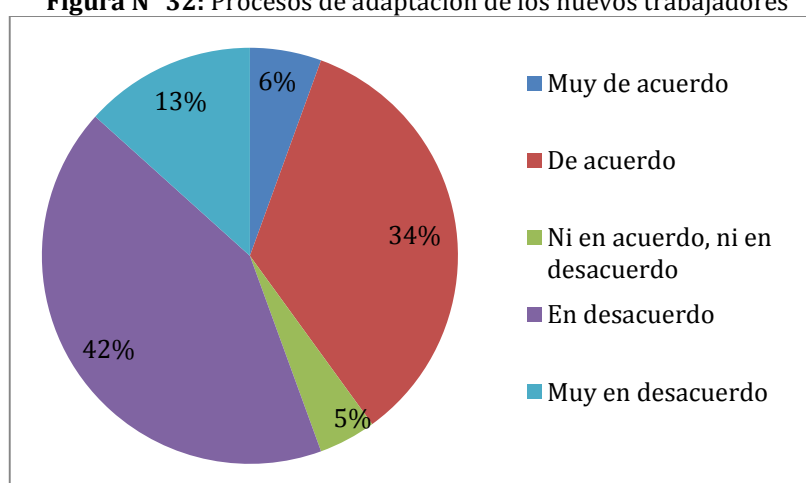
8.- ¿La institución contribuye a que el proceso de enrolamiento, selección y adaptación de los nuevos trabajadores les permita desenvolverse eficaz y eficientemente en el puesto de trabajo?

Tabla 18: Procesos de adaptación de los nuevos trabajadores

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	6%
De acuerdo	31	34%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	4	4%
En desacuerdo	38	42%
Muy en desacuerdo	12	13%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 32: Procesos de adaptación de los nuevos trabajadores



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Análisis

En la figura anterior de la interrogante formulada a los encuestados si la institución contribuye a que el proceso de adaptación de los nuevos trabajadores les permita desenvolverse eficaz y eficientemente en el puesto de trabajo, la respuestas fueron: un 6% están muy de acuerdo, un 34% De acuerdo, un 5% Ni en acuerdo, ni en desacuerdo, un 42% en desacuerdo y un 13% muy en desacuerdo.

Interpretación

El departamento de gestión del talento humano está en desacuerdo con el proceso de adaptación de los nuevos trabajadores les permita desenvolverse eficaz y eficientemente en el puesto de trabajo.

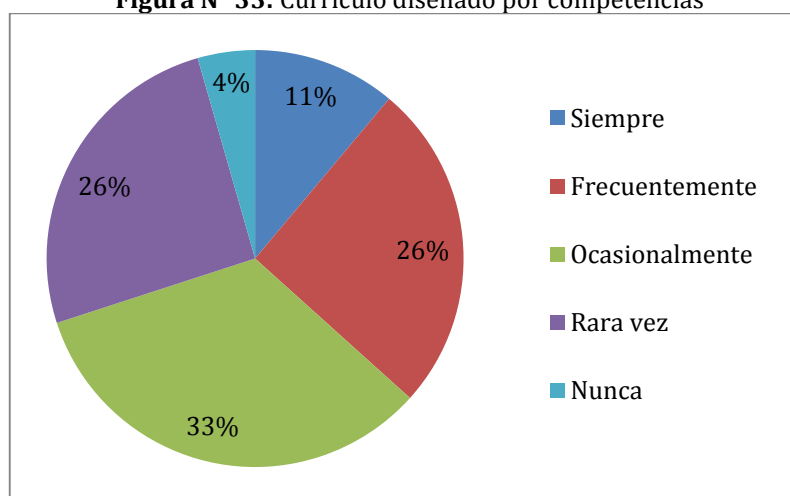
8.- ¿El currículo diseñado para la enseñanza se evidencia a lo largo de los resultados alcanzados en el aprendizaje del estudiante?

Tabla 19: Currículo diseñado por competencias

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	10	11%
Frecuentemente	23	26%
Ocasionalmente	30	33%
Rara vez	23	26%
Nunca	4	4%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 33: Currículo diseñado por competencias



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Análisis

En la figura anterior se observa que el currículo diseñado para la enseñanza se evidencia a lo largo de los resultados alcanzados en el aprendizaje del estudiante, el personal encuestado dicen que: un 11% siempre, un 26% frecuentemente, un 33% ocasionalmente y un 26% rara vez y un 4% nunca.

Interpretación

El currículo diseñado actualmente ayuda en ocasiones a que el director, docentes y trabajador contribuyan a desempeñarse adecuadamente el trabajo, para buscar alcanzar adecuados procesos de enseñanza.

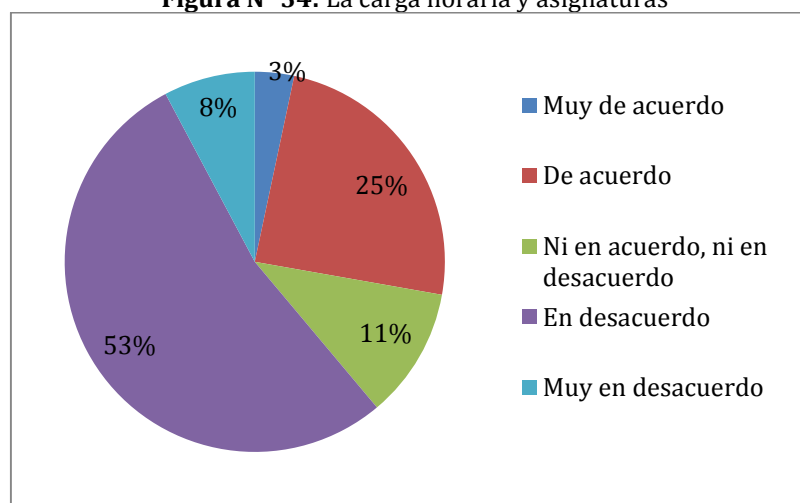
10.- ¿Considera usted que la distribución de la carga horaria y asignaturas asignadas está en conformidad con las competencias laborales de cada docente?

Tabla 20: La carga horaria y asignaturas

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	3%
De acuerdo	22	24%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	10	11%
En desacuerdo	48	53%
Muy en desacuerdo	7	8%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 34: La carga horaria y asignaturas



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Análisis

En la figura anterior se observa que la distribución de la carga horaria y asignaturas asignadas no están en conformidad con las competencias laborales de cada docente, las respuestas del talento humano son las siguientes: un 3% están muy de acuerdo, un 25% De acuerdo, un 11% Ni en acuerdo, ni en desacuerdo, un 53% en desacuerdo y un 8% muy en desacuerdo.

Interpretación

En los resultados arrojados se observa que la carga horaria no está asignada según las competencias de cada docente, para un mejor desempeño laboral es necesario mejorar la gestión curricular y aplicarla de acuerdo al perfil profesional de cada miembro de la institución educativa.

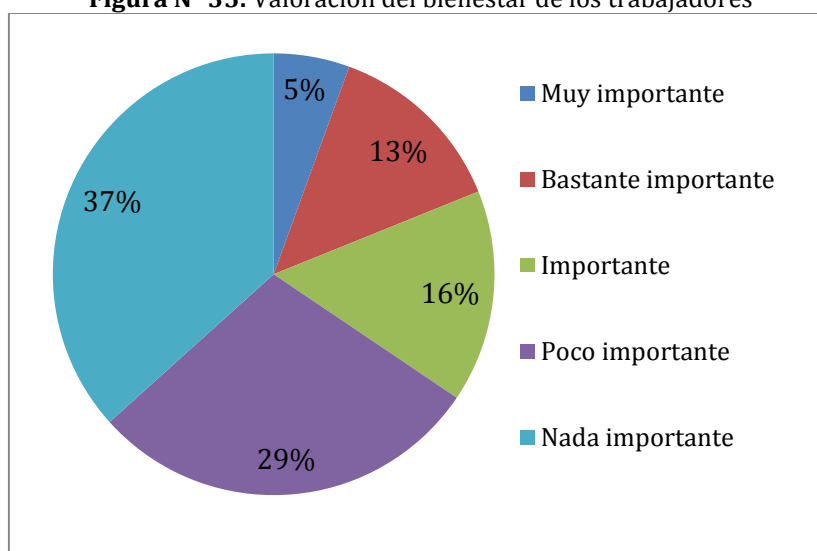
11- Dentro de las prioridades de la institución educativa, ¿cómo cree que se valora el bienestar de los docentes, directivos y trabajadores?

Tabla 21: Valoración del bienestar de los trabajadores

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Muy importante	5	6%
Bastante importante	12	13%
Importante	14	16%
Poco importante	26	29%
Nada importante	33	37%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 35: Valoración del bienestar de los trabajadores



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Análisis

En la figura anterior se observa como la institución educativa da prioridad y valora el bienestar de los directivos, docentes, y trabajadores de la siguiente manera: un 5% muy importante, un 13% bastante importante, 16% importante, un 29% poco importante y un 37% nada importante.

Interpretación

Las personas encuestadas consideran que la institución educativa, poco o nada le dan importancia al bienestar de los docentes, directivos y trabajadores, por tanto es necesario que el departamento de gestión del talento humano busque satisfacer necesidades y la prosperidad de la institución y del ser humano.

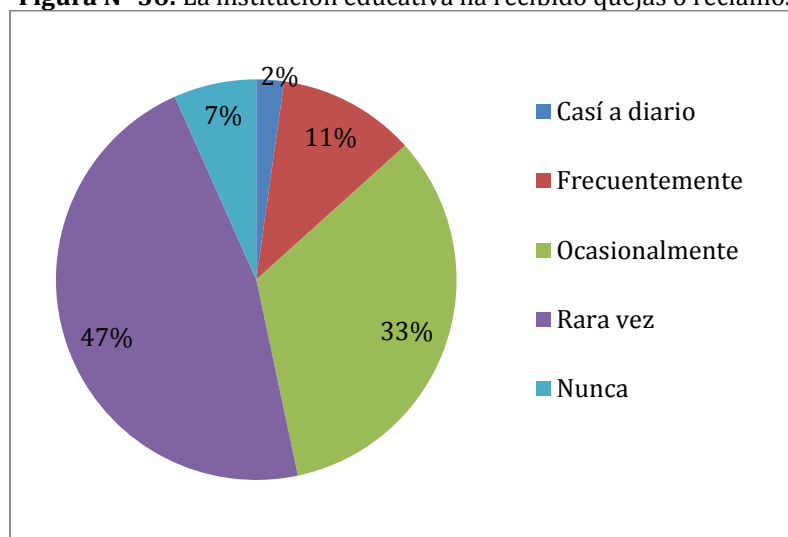
12.- ¿Con qué frecuencia la institución educativa ha recibido quejas o reclamos, por no adecuar al personal de acuerdo a sus competencias?

Tabla 22: La institución educativa ha recibido quejas o reclamos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Casi a diario	2	2%
Frecuentemente	10	11%
Ocasionalmente	30	33%
Rara vez	42	47%
Nunca	6	7%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 36: La institución educativa ha recibido quejas o reclamos



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Análisis

En la figura anterior se observa la frecuencia con la que la institución educativa ha recibido quejas o reclamos por ineficiencia del personal de labores, en un 2% casi a diario, 11% frecuentemente, un 33% ocasionalmente y un 47% rara vez y un 7% nunca.

Interpretación

En la institución educativa se han tenido quejas y reglamos de forma ocasionalmente. Por tanto surge la necesidad de desarrollar un modelo de gestión de talento humano por competencias, con el propósito de contar con un personal idóneo para un puesto de trabajo, para el correcto desempeño de sus funciones y responsabilidades.

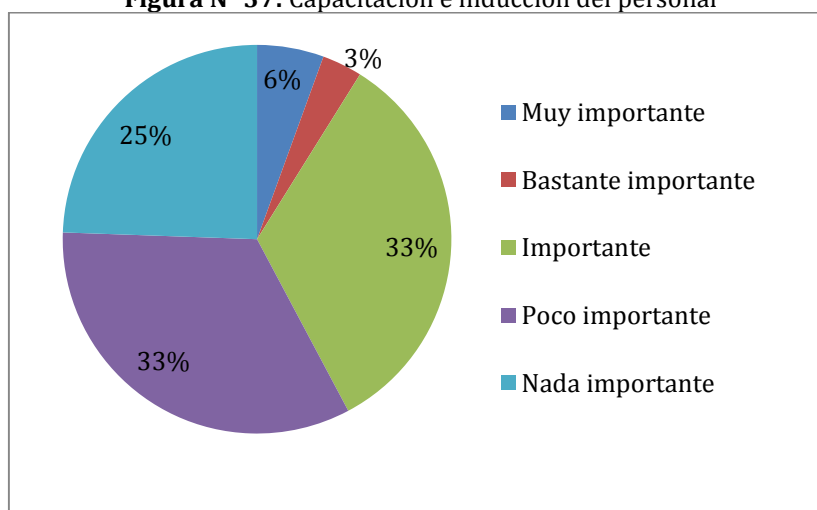
13.- ¿Qué importancia le da la institución para ubicar a su personal en las diferentes áreas, según su perfil por competencias (conocimientos, habilidades y actitudes)?

Tabla 23: Capacitación e inducción del personal

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Muy importante	5	6%
Bastante importante	3	3%
Importante	30	33%
Poco importante	30	33%
Nada importante	22	24%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 37: Capacitación e inducción del personal



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Análisis

En la figura anterior se puede observar la importancia que le da la institución educativa a la capacitación e inducción del personal: en un 6% muy importante, un 3% bastante importante, un 33% importante y poco importante, un 25% nada importante.

Interpretación

Por parte de la institución se realiza una capacitación e inducción del personal conveniente, ya que se considera importante realizar la actividad antes mencionada. Por existir estas falencias el desempeño laboral no contribuye a alcanzar objetivos ni metas en la institución.

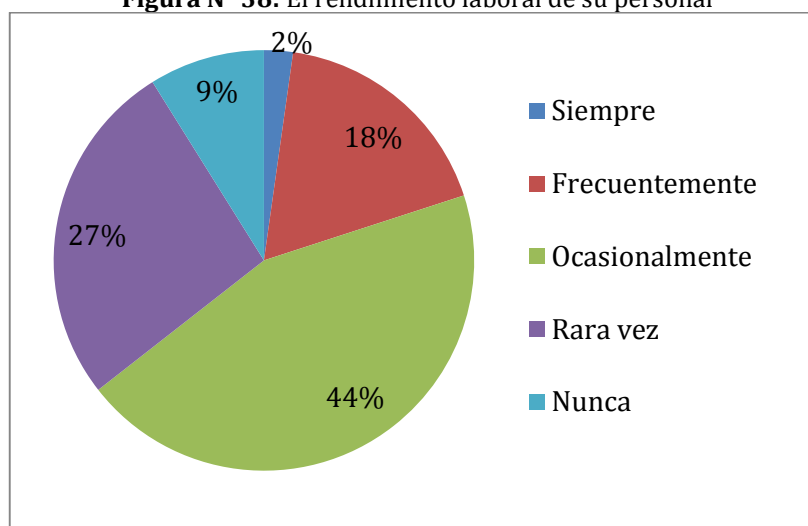
14.- ¿Con que frecuencia la Unidad Educativa Bolívar mide las competencias laborales de su personal?

Tabla 24: El rendimiento laboral de su personal

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	2	2%
Frecuentemente	16	18%
Ocasionalmente	40	44%
Rara vez	24	27%
Nunca	8	9%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 38: El rendimiento laboral de su personal



Elaborado por: Tocto, M. 2016.

Análisis

En la figura anterior se observa la frecuencia con la que la Unidad Educativa Bolívar mide el rendimiento laboral de su personal: un 18% siempre, un 44% frecuentemente, un 27% ocasionalmente y un 9% rara vez y un 2% nunca.

Interpretación

En la institución en ocasiones y rara vez se mide el rendimiento laboral, pero cabe mencionar que los criterios de evaluación no son enfocados a mejorar el desempeño laboral y sobre todo no contribuyen a obtener resultados dentro de la institución.

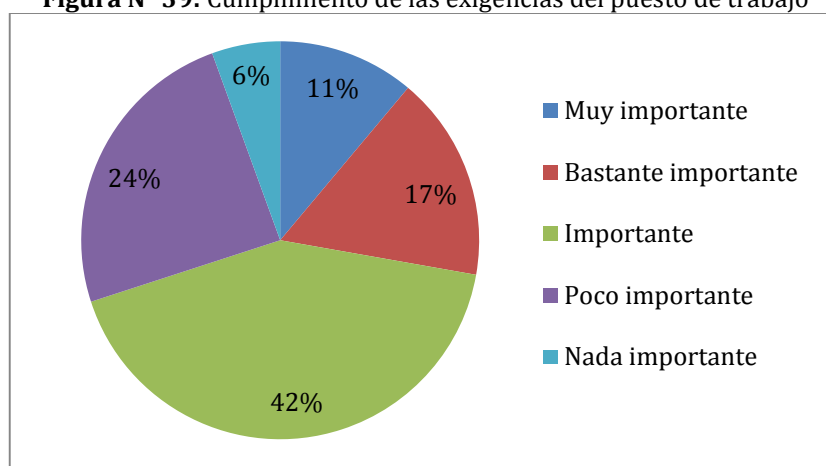
15.- ¿Qué importancia cree usted, que le dan sus compañeros de labores al cumplimiento de las exigencias del puesto de trabajo y aceptación de sus responsabilidades?

Tabla 25: Cumplimiento de las exigencias del puesto de trabajo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Muy importante	10	11%
Bastante importante	15	17%
Importante	38	42%
Poco importante	22	24%
Nada importante	5	6%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 39: Cumplimiento de las exigencias del puesto de trabajo



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Análisis

En la figura anterior se puede observar la importancia que le dan los compañeros de labores al cumplimiento de las exigencias del puesto de trabajo y aceptación de sus responsabilidades: un 11% muy importante, un 17% bastante importante, 42% importante, un 24% poco importante y un 6% nada importante.

Interpretación

Para que una empresa, organización o institución educativa cumpla con su misión, visión y objetivos, que el personal de labores, asuman que es muy importante y que exista un compromiso en la correcta realización de las funciones, responsabilidades y que cada una de las actividades asignadas a cada miembro que conforma la Unidad educativa Bolívar.

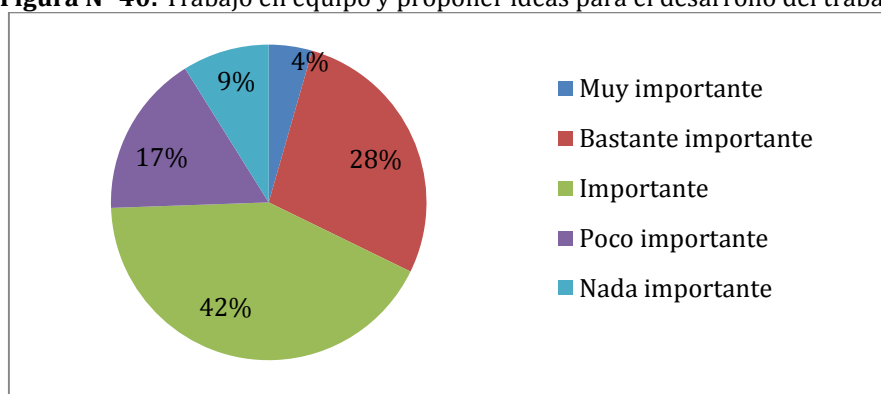
16.- ¿Qué importancia cree usted, que los directivos, administrativos, docentes y trabajadores de la U. E. Bolívar le dan al trabajo en equipo y al planteamiento de ideas para el desarrollo y aplicación de las competencias en el desempeño de sus funciones?

Tabla 26: Trabajo en equipo y proponer ideas para el desarrollo del trabajo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Muy importante	4	4%
Bastante importante	25	28%
Importante	38	42%
Poco importante	15	17%
Nada importante	8	9%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 40: Trabajo en equipo y proponer ideas para el desarrollo del trabajo



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Análisis

En la figura anterior se observa la importancia que los directivos, administrativos, docentes y trabajadores de la U. E. Bolívar le dan al trabajo en equipo y proponer ideas para el desarrollo del trabajo: en un 4% muy importante, un 28% bastante importante, 42% importante, un 17% poco importante y un 9% nada importante.

Interpretación

El talento humano de la institución, considera que es importante el trabajo en equipo, por tanto la correcta comunicación y el planteamiento de ideas es una estrategia que se debe desarrollar en cada persona que forma parte de la Unidad Educativa, hasta que se considere muy importante para relacionarse entre individuos y por tanto exista el trabajo en equipo, pues para realizar unas actividades, se tiene que relacionarse con estudiantes, autoridades del Ministerio de Educación, empleados y administrativos, pues de ello depende el cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.

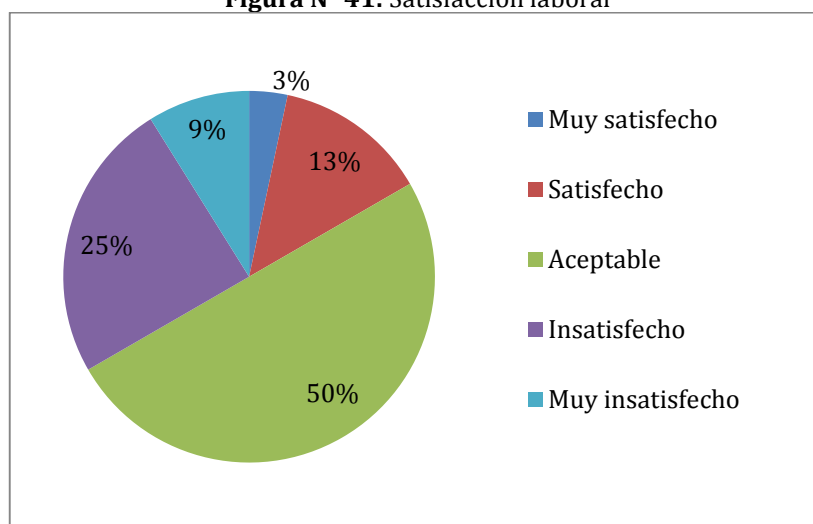
17.- ¿Qué nivel de satisfacción laboral percibe usted, en lo que se refiere a la remuneración, el horario de trabajo y las actividades asignadas a su puesto de trabajo?

Tabla 27: Satisfacción laboral

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Muy satisfecho	3	3%
Satisfecho	12	13%
Aceptable	45	50%
Insatisfecho	22	24%
Muy insatisfecho	8	9%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 41: Satisfacción laboral



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Análisis

En la figura anterior se observan el nivel de satisfacción laboral en lo que se refiere a la remuneración que recibe, el horario de trabajo y las actividades asignadas a su puesto de trabajo: en un 3% muy satisfecho, un 13% satisfecho, 50% aceptable, un 25% insatisfecho y un 9% muy insatisfecho.

Interpretación

El personal de la institución educativa tiene un nivel aceptable de satisfacción laboral, es decir están un rango del cincuenta por ciento de satisfacción, con el desarrollo del proyecto se busca alcanzar a un cien por ciento.

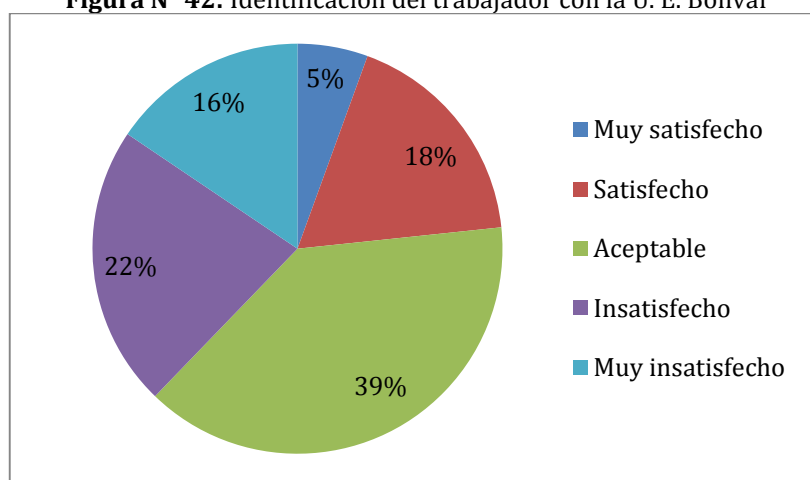
18.- Con respecto al compromiso con la U. E. Bolívar, ¿En qué grado la Institución Educativa le hace sentirse parte de ella?

Tabla 28: Identificación del trabajador con la U. E. Bolívar

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Muy satisfecho	5	6%
Satisfecho	16	18%
Aceptable	35	39%
Insatisfecho	20	22%
Muy insatisfecho	14	16%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 42: Identificación del trabajador con la U. E. Bolívar



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Análisis

En la figura anterior se observa el grado en que la Institución Educativa le hace sentir parte de ella al personal de talento humano en el momento de comunicar las nuevas disposiciones y cambios efectuados: en un 5% muy satisfecho, un 18% satisfecho, 39% aceptable, un 22% insatisfecho y un 16% muy insatisfecho.

Interpretación

Los resultados reflejan que el talento humano se siente aceptablemente identificado con la misión de la Unidad Educativa, por tanto surge la necesidad de un modelo de gestión de talento humano por Competencia que busque contar con personas comprometidas enfocadas al cumplimiento de metas y objetivos de la institución.

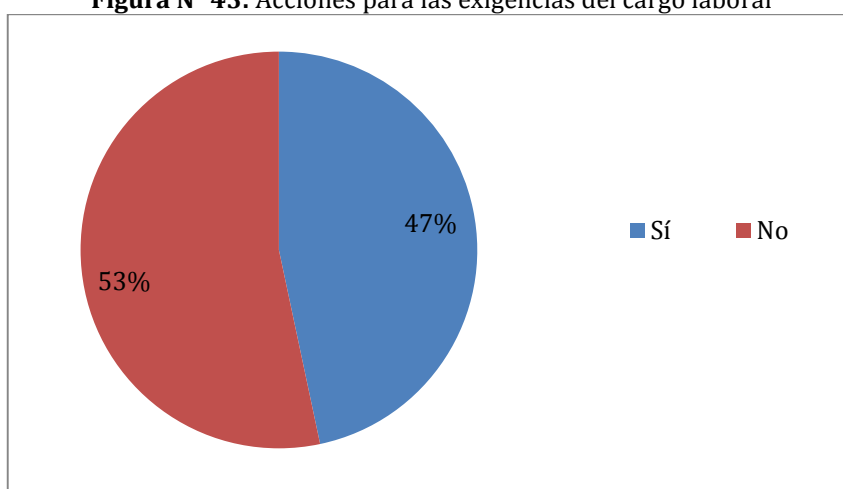
19. ¿De acuerdo a su percepción desde la Unidad Educativa Bolívar se aplica las acciones y medidas para contribuir a que sus conocimientos, actitudes y habilidades se apeguen estrictamente a las exigencias de su cargo laboral asignado?

Tabla 29: Acciones para las exigencias del cargo laboral

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Sí	42	47%
No	48	53%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 43: Acciones para las exigencias del cargo laboral



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Análisis

En la figura se observa si se aplica acciones y medidas para contribuir a que sus conocimientos, actitudes y habilidades se apeguen estrictamente a las exigencias del cargo laboral asignado, en donde se tiene los siguientes resultados: Un 47% dicen que Sí y un 53% manifiestan que No.

Interpretación

En este caso se mide la efectividad del departamento del talento humano desde la perspectiva de cada uno de los trabajadores de la Unidad Educativa Bolívar, ya que la mayoría considera que la gestión no contribuye en el mejoramiento de las competencias laborales de los docentes. Bajo ese criterio con el proyecto de investigación se busca proponer un modelo de gestión de talento humano por competencias, en donde sea una guía y se formule estrategias para mejorar la administración del mismo.

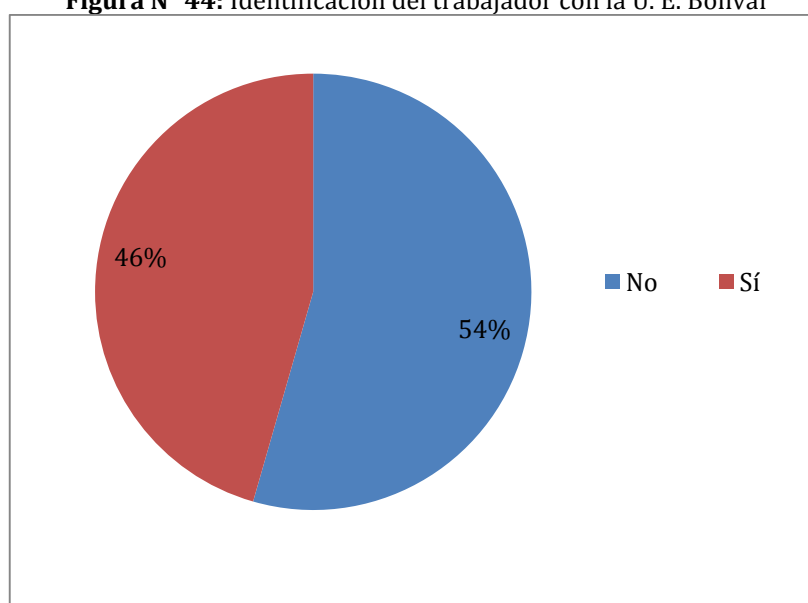
20. ¿En el período lectivo 2015-2016 fue usted objeto de amonestación verbal o escrita, o de alguna sanción administrativa por parte de su Unidad Educativa, independientemente de si usted lo considera justificado o injustificado?

Tabla 30: Identificación del trabajador con la U. E. Bolívar

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
No	49	54%
Sí	41	46%
Total	90	100%

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 44: Identificación del trabajador con la U. E. Bolívar



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Análisis

En la figura se observa que en el período lectivo 2015-2016 fue usted objeto de amonestación verbal, escrita o de alguna sanción administrativa, para tener los siguientes resultados: En un 54% No y un 46% dicen que Sí.

Interpretación

El hecho de que cerca de la mitad de los trabajadores fueron objeto de amonestación verbal o escrita en el último periodo lectivo, implica que el desempeño laboral no estuvo acorde a los estándares y requerimientos establecidos por la Unidad Educativa Bolívar.

Análisis de la entrevista

El jefe de talento humano de la Unidad Educativa Bolívar, en la entrevista realizada, menciona que el desarrollo del proyecto beneficiará al personal de la institución, por tanto manifiesta que está dispuesto a contribuir con la difusión de información necesaria para que se desarrolle el proyecto con éxito.

También menciona que es una iniciativa para mejorar cada día la educación y ser una institución que cuente con talento humano de calidad, para que se beneficien los estudiantes, comunidad educativa y sociedad.

Pues en la institución educativa se conoce las normas, reglamentos y procedimientos básicos en el diario convivir de la Unidad lo que produce un estancamiento en los diferentes procesos y relaciones de las personas. Por otro lado manifiesta que no se cumplen las actividades de trabajo en el tiempo esperado por ineficiencia, pues; el personal no está alineado necesariamente bajo un perfil de competencias es decir no cuenta con conocimientos, habilidades, actitudes y con puestos de trabajo por capacidad y talento.

Interpretación de la entrevista

Se puede observar con base en la entrevista que existe la necesidad pero también la colaboración directa del departamento de talento humano de la Unidad Educativa Bolívar de Ambato, para desarrollar un modelo de gestión de talento humano por competencias, que permita el mejoramiento continuo en beneficio del talento humano.

Con el nivel de transformación y competitividad educativa actual se hace necesario la aplicación de este proyecto para así contar con el personal idóneo que transforme y repunte los diferentes proyectos educativos institucionales, pues a través del modelo de gestión de talento humano se desarrolla una gestión por procesos, con flujogramas que detallen las actividades en forma alineada para la dirección y administración del personal en la Unidad Educativa Bolívar

Capítulo 5

Resultados

La Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato busca mejorar el servicio académico y el desempeño laboral de las personas que forman parte de una institución, para cumplir las expectativas de los estudiantes y ciudadanos, para garantizar la confiabilidad en el aprendizaje y desarrollo de la organización. Por tanto se desarrolló un modelo de gestión de talento humano por competencias, estrategias para mejorar el desempeño laboral y para garantizar una gestión por procesos, se diseñó flujogramas de las actividades, con la finalidad de mejorar las acciones que se llevan a cabo en el periodo lectivo. Es por ello que el proyecto contiene herramientas de mejora continua, para definir en la institución una adecuada estructura organizacional, innovar los procesos para brindar un mejor servicio, reducir costos y tiempo para alcanzar los objetivos es imprescindible poner en marcha el modelo propuesto.

5.1. Producto final del proyecto de titulación

Título: Modelo de gestión de talento humano por competencias que permita mejorar el desempeño laboral en la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato.

Institución: Unidad Educativa Bolívar Ambato

Beneficiarios

- Autoridades Unidad Educativa Bolívar
- Docentes
- Trabajadores
- Estudiantes

Ubicación: Provincia: Tungurahua, Cantón: Ambato

Equipo responsable

- Vicerrector
- Director de talento humano
- Investigador
- Director del proyecto de investigación

Tiempo estimado: Período correspondiente al año 2017

Modelo de gestión de talento humano por competencias



*Departamento de Talento Humano
Unidad Educativa Bolívar Ambato*

ELABORACIÓN

Investigador

REVISIÓN

Director

APROBACIÓN

Vicerrector

Primera edición



Modelo de Gestión de Talento Humano
Por Competencias

Departamento de Talento humano



CONTENIDO

- 1.- Introducción
- 2.- Justificación
- 3.- Objetivos del modelo
- 4.- Diagnóstico situacional
- 5.- Alcance
- 6.- Referencias normativas
- 7.- Perfil de puestos por competencias
- 8.- Estrategias para medir el desempeño laboral.
- 9.- Inducción por competencias.
- 10.- Capacitación
- 11.- Evaluación de desempeño laboral.
- 12.- Flujogramas de procesos por competencias.
- 13.- Documentación

Modelo de gestión de talento humano por competencias		
ELABORACIÓN Investigador	REVISIÓN Director	APROBACIÓN Vicerrector

Primera edición

5.1.1.1 Introducción

El crecimiento y la prosperidad de la Unidad Educativa Bolívar sólo se pueden asegurar a partir de la continua satisfacción en los requerimientos del talento humano de la institución educativa y la satisfacción de la ciudadanía. Por tanto surge la necesidad de un modelo de gestión de talento humano por competencias que permite tener confiabilidad en la prestación de servicios académicos. Tiene por objeto describir un perfil de puestos por competencias y la finalidad es ofrecer los mejores servicios académicos a los estudiantes, motivar y asignar puestos idónea al Talento humano.

El modelo de gestión de talento humano por competencias se ha desarrollado con el propósito de asegurar el cumplimiento de los requerimientos y normas de calidad, gestión por procesos de reclutamiento, selección por competencias, el mismo que deberán ser documentado, actualizado y difundidos a cada una de las personas que conforman la institución educativa, e identificar los procesos estratégicos, operativos y funcionales que se deben desarrollar para lograr los objetivos y el cumplimiento de metas del talento humano. El modelo contiene formatos de registros y documentos, para para mejor administración, control y dirección del Talento humano.

Datos generales

- Geografía: Provincia del Tungurahua.
- Cantón: Ambato.
- Institución: Unidad Educativa Bolívar de Ambato.
- Área: Departamento de Gestión de Talento humano.

5.1.1.3 Alcance

El presente modelo de Gestión de Talento humano describe los procedimientos relativos a cada una de los componentes de competencias, estrategias de desempeño laboral y formatos para el control y registro de documentación de la institución educativa, por tanto tiene alcance a todos los miembros de la Unidad Educativa Bolívar.

5.1.1.4 Referencias normativas

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ministerio de Educación del Ecuador.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural.
- ISO NTE-EN ISO 9001:2008
- INEVAL (Instituto Nacional de Evaluación Educativa)

5.1.1.5 Diagnóstico situacional

A continuación se presenta un formato que asevera que en la institución no se asegura al ciento por ciento un puesto laboral por nombramiento al persona, por tanto esta norma o ley hace que el talento humano se desmotive, por el hecho de saber que en cualquier momento se va a quedar sin un puesto de trabajo.

Certificación de Veracidad de Información

Ambato, (fecha de oficio)
(Número de oficio)

Doctor
Enrique Ávila
DIRECTOR DISTRITO DE EDUCACIÓN 18D01 - AMBATO 1
Presente

De mi consideración:

Por medio del presente, **CERTIFICO** que la información completada en matriz "Listado Consolidado de Docentes al 28 de mayo de 2016", enviada al correo electrónico recoverdv@yahoo.es con fecha (indicar fecha de envío), pertenece a la (nombre de la institución), es verás y soy el/la único(a) responsable referente al personal docente de la Institución que represento.

En el siguiente cuadro, presento resumen de la información enviada:

RELACIÓN LABORAL	Nº DE DOCENTES
NOMBRAMIENTOS DEFINITIVOS	
NOMBRAMIENTOS PROVISIONALES	
CONTRATOS	
TOTAL	

Es todo cuanto puedo certificar, para los fines pertinentes.

Atentamente,

(NOMBRE DE LA AUTORIDAD)
(CARGO Y NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN)

Por tanto, esta gestión no contribuye en el mejoramiento de las competencias laborales de los docentes y bajo ese criterio con el proyecto de investigación se busca proponer un modelo de gestión de talento humano por competencias, en donde sea una guía y se formule estrategias para mejorar la administración del mismo. Se obtuvo como resultados que cerca de la mitad de los trabajadores fueron objeto de amonestación verbal o escrita por la falta de un mejor desempeño laboral, ya que no está el personal acorde a los estándares y requerimientos establecidos por la Unidad Educativa Bolívar.

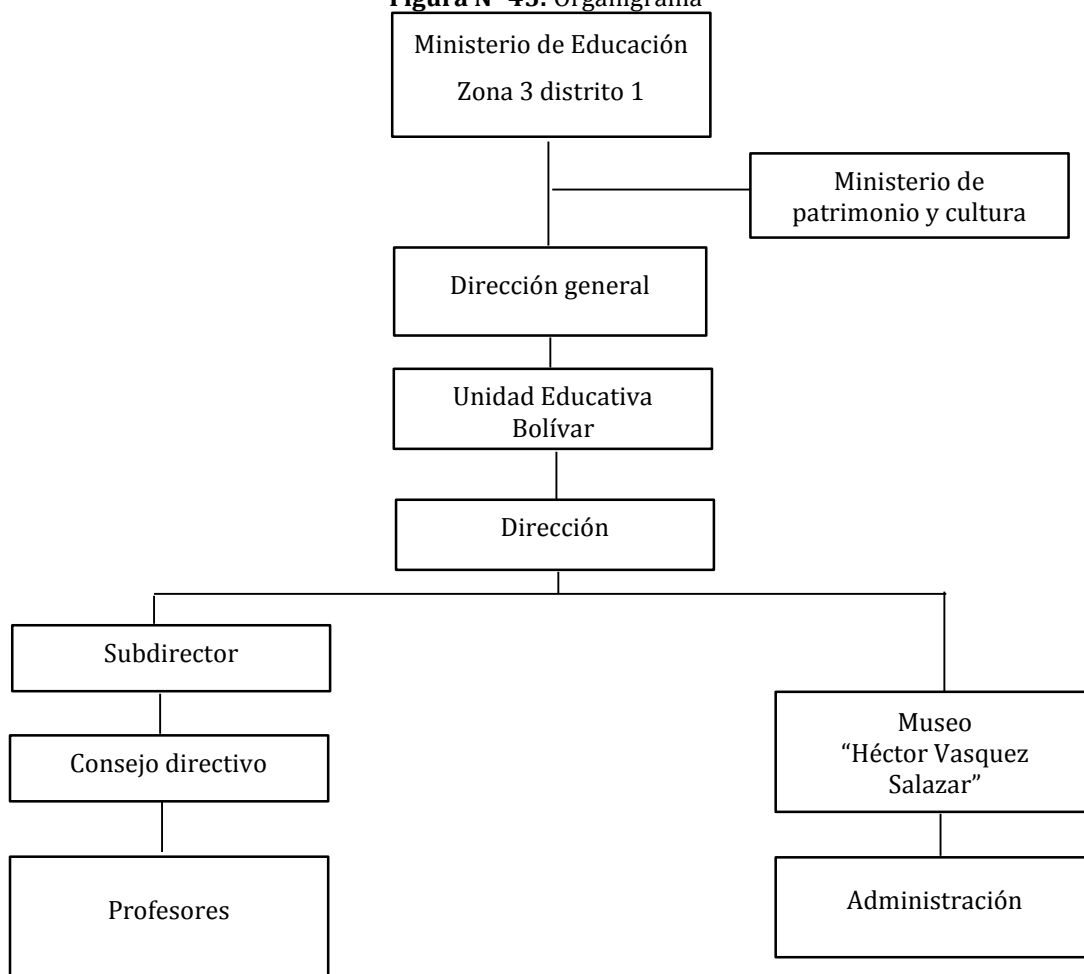
Misión Unidad educativa Bolívar

“Desarrollar la capacidad crítica, reflexiva y creativa de los estudiantes de la Unidad Educativa Bolívar, con una educación de calidad: enmarcándose en aspectos científicos, tecnológicos y axiológicos, en concordancia con el principio rector del buen vivir”.

Visión Unidad educativa Bolívar

“Promover una educación de calidad basada en la excelencia académica, el fortalecimiento de la investigación y la optimización de la tecnología; con el fin de formar bachilleres preparados para: continuar sus estudios superiores, integrarse al mundo laboral y del emprendimiento, para la vida y la participación en una sociedad democrática, consecuentemente enfrentar los grandes desafíos de la sociedad, en la participación activa en la solución de problemas, y lideren los cambios socioeconómicos de la región y del país”.

Figura N° 45: Organigrama



Fuente: Unidad educativa Bolívar, (2016)

Perfil de puestos en conformidad a la ley

Según Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011):

Art. 109.- Cargos Directivos.- Son cargos directivos los rectores, vicerrectores, directores, subdirectores, inspectores y subinspectores. Únicamente se podrá acceder a estos cargos, en las instituciones educativas públicas, a través del concurso de méritos y oposición. Podrán participar en los concursos para acceder a los cargos de rectores y directores, los profesionales de la educación pública, privada o fiscomisional que cumplan con el perfil requerido en la presente ley para el cargo descrito. Los cargos directivos de rectores y directores son parte de la carrera educativa pública y remunerativamente estarán sujetos a la Ley que regule el servicio público. Los docentes fiscales que accedan a cargos directivos de rectores y directores, deberán acreditar por lo menos la categoría "D". Serán declarados en comisión de servicios sin sueldo, y el tiempo que estén en la función directiva contará para el ascenso de categoría en la carrera educativa fiscal. Los directivos de todos los establecimientos educativos durarán cuatro años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez, siempre que ganen los respectivos concursos públicos de méritos y oposición (p. 29).

Para el desarrollo del modelo de gestión de talento humano para la institución educativa, va estar enmarcada y alineada a los requerimientos dados por la ley LOEI.

Jefe de talento humano y del subinspector general.

Artículo 19. Para el trabajo de Inspección General y Subinspección General, se conformarán dos sectores. La asignación de los sectores se determinará en la distribución anual de trabajo.

Artículo. 20. La Inspección estará conformada de la siguiente manera:

Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano.

Subinspector General.

Docentes con funciones de inspector.

Artículo 21. Son atribuciones y deberes del Inspector General y Subinspector General, a más de los estipulados en la LOEI y en su Reglamento, los siguientes:

- Sesionar con los inspectores cada fin de mes y cuando sea necesario para planificar, analizar y evaluar las labores de la dependencia.
- Realizar el seguimiento respectivo en el caso de estudiantes con problemas de comportamiento, en coordinación con el Departamento de Consejería Estudiantil.

- Cumplir las disposiciones establecidas en el presente código.
- Vigilar la marcha eficiente de los servicios generales del plantel y sugerir al rectorado las medidas que puedan contribuir a mejorar su funcionamiento.
- Integrar la Comisión Técnico Pedagógica.
- Gestionar planes de desarrollo personal y profesional para los grupos: docente, administrativo, directivo, delegaciones estudiantiles, deportivas, culturales y otras.
- Supervisar el uso óptimo de espacios físicos, de acuerdo a la planificación institucional.
- Diseñar e implementar planes de contingencia y seguridad institucional.
- Elaborar horarios de: evaluación de parciales, quimestrales, juntas de curso, recepción de suplencias, remediales, de gracia y otros señalados por la autoridad.
- Llevar y mantener actualizado los libros de registro de posesiones del Personal Docente, Administrativo y de servicios.

Actividades actuales y políticas del área de Talento humano

El área de Talento humano en la Unidad Educativa Bolívar, se convierte en un elemento primordial para el desarrollo de las actividades de la institución.

- El área de Talento humano es el encargado de realizar, autorizar los permisos y vacaciones previo autorización del rector o vicerrector.
- Mantener un comportamiento ético dentro y fuera institución educativa.
- Respetar el horario de entrada y salida de acuerdo a lo dispuesto por la institución.
- Realizar el reclutamiento del personal de la plataforma del ministerio de Educación, cuando haya la necesidad de cubrir vacantes.
- Realizar evaluaciones periódicamente según los objetivos propuestos para el año lectivo.
- Realizar reuniones con las autoridades para evaluar el cumplimiento de metas.
- Actualizar manual de funciones. e identificar las necesidades de capacitación
- Supervisar el cumplimiento de las actividades del personal.

FODA Unidad Educativa Bolívar

Para el desarrollo del análisis situacional se aplicó el método del FODA, busca analizar y estudiar sus aspectos internos y externos de la institución educativa.

Las debilidades son los puntos frágiles que tiene la institución educativa, que obstaculizan el cumplimiento de metas y las fortalezas son puntos fuertes con los que cuenta la organización y que ayudan al cumplimiento de objetivos.

Tabla 31: Fortalezas

Nº	Fortalezas
F1	Apoyo de los Directivos de la institución para mejorar la Gestión de Talento humano.
F2	Personal profesional en el área de administración de Talento humano
F3	Buena formación académica
F4	Compromiso del personal docente para la educación de calidad
F5	Infraestructura amplia
F6	Contar con recursos tecnológicos y pedagógicos

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Tabla 32: Debilidades

Nº	Debilidades
D1	Inexistencia de un modelo de gestión de talento humano por competencias
D2	Prioridad en otras actividades por parte de los Directivos y no en la gestión de Talento humano.
D3	Falta de una actualización pedagógica de los docentes
D4	Desconocimiento en la satisfacción laboral, motivación y compensación.
D5	Falta de definir responsabilidades
D6	Fallas en la delegación de funciones y actividades

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Las oportunidades son del sector externas, vienen a ser convenios, circunstancias que benefician al desarrollo de la institución educativa. Y las amenazas perjudican a la organización y generalmente no pueden ser controladas por la misma.

Tabla 33: Oportunidad

Nº	Oportunidades
O1	Nuevos proyectos para mejorar la Gestión de Talento humano
O2	Apoyo del Gobierno del Ecuador para las instituciones educativas.
O3	Implementación, coordinación y supervisión de Gestión de Talento humano por Competencias del Ministerio de Educación.
O4	Captación de profesionales encaminados a la administración y Gestión de Talento humano por Competencias.

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Tabla 34: Amenazas

Nº	Amenazas
A1	Campo educativo con mejores modelos de gestión de talento humano por competencias
A2	Insuficiente empleo en la población y en padres de familia que no cuenten con una estabilidad laboral
A3	Cambios reglamentarios que afectan al desarrollo Educativo.
A4	Unidades educativas privadas ofertantes con mejores métodos académicos y de calidad.
A5	Cambios tecnológicos constantes

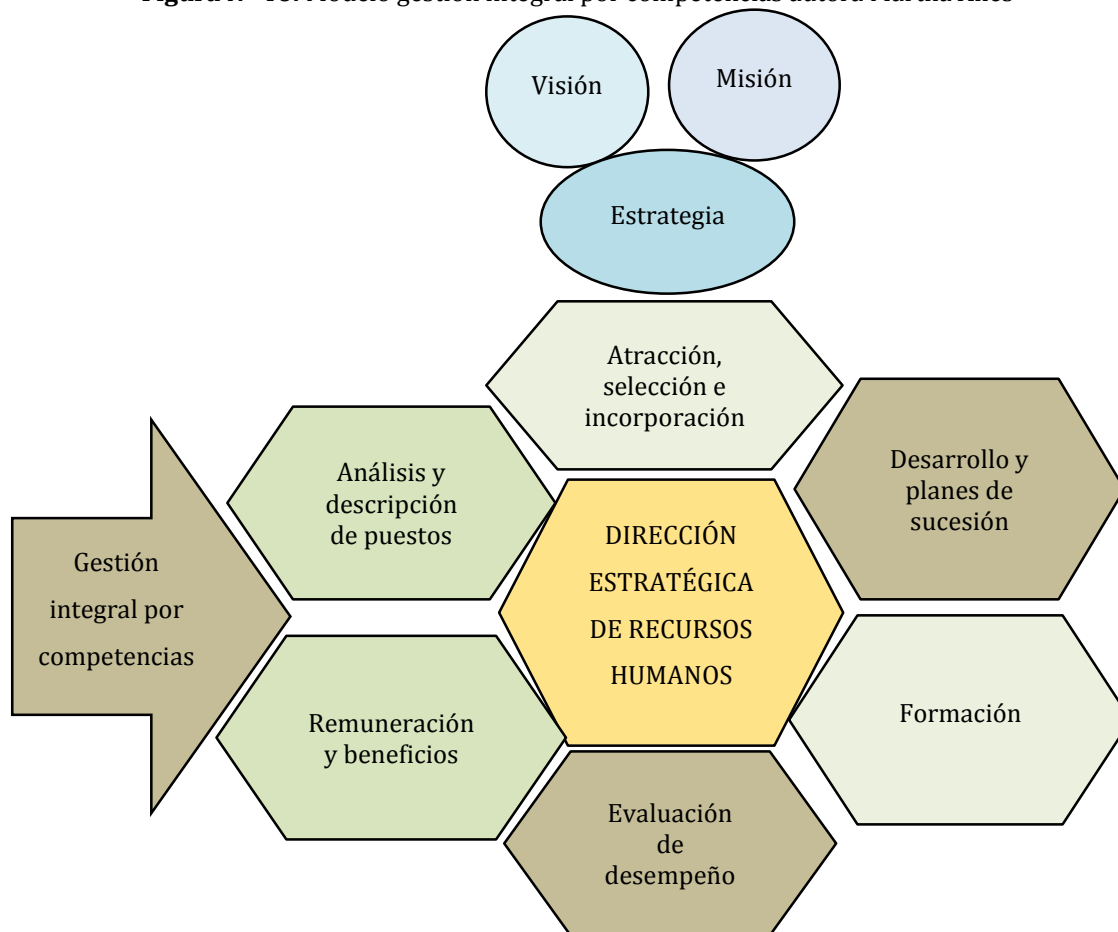
Elaborado por: Tocto, M. 2016

Análisis FODA

La institución educativa está respondiendo efectivamente en el campo académico. Pero cabe mencionar que para brindar una educación de calidad, para alcanzar un mejor desempeño laboral, la institución debe aplicar un modelo de gestión de talento humano por competencias.

Desarrollo de la propuesta

Figura N° 46: Modelo gestión integral por competencias autora Martha Alles

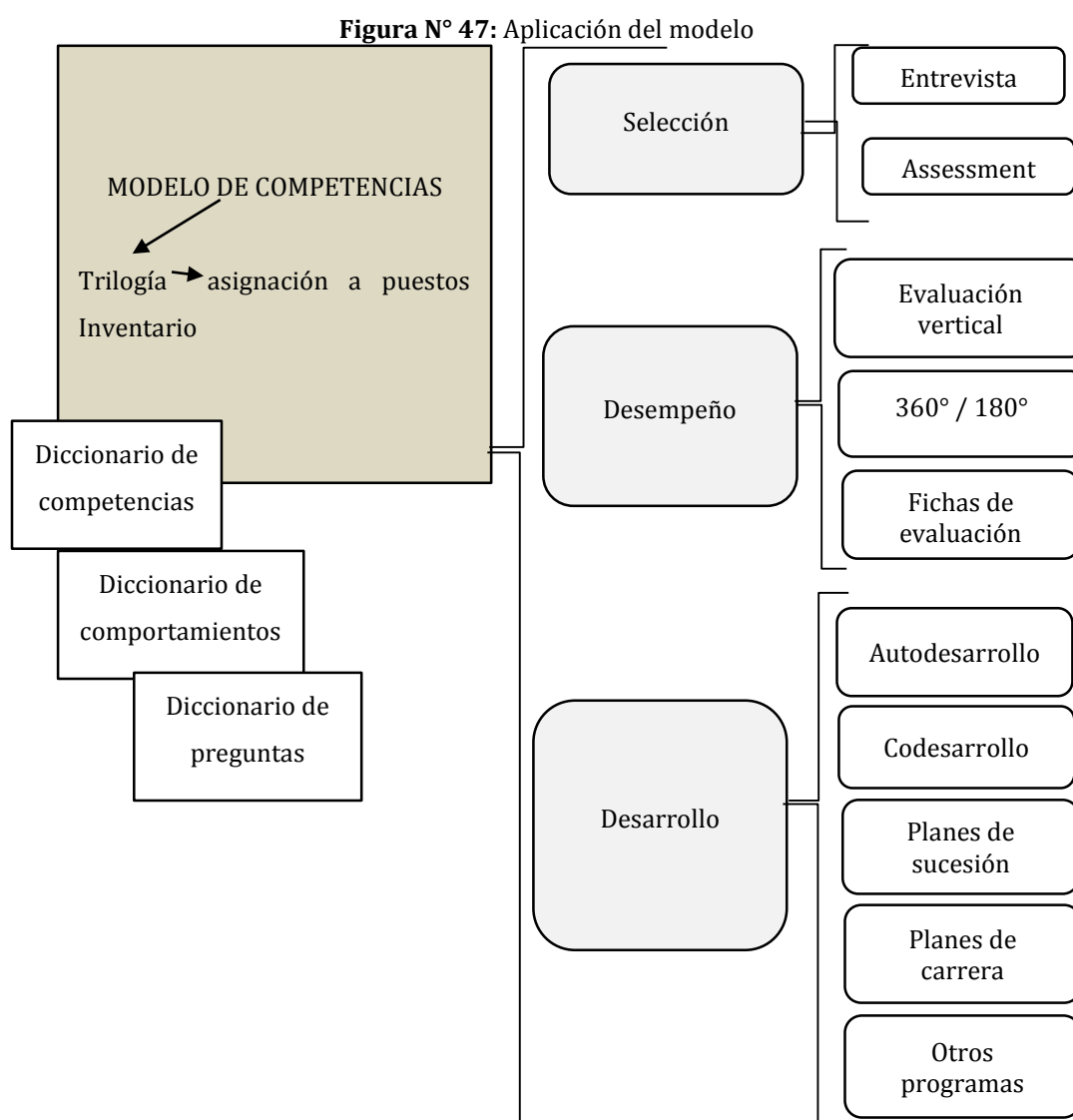


Fuente: Alles M. (2011).

Para el desarrollo de la propuesta se ha tomado como referente el modelo de gestión integral por competencias formulado o establecido por la autora Martha Alicia Alles. Por considerarlo el más idóneo y el que se acerca a las necesidades y a la problemática laboral de la Unidad Educativa Bolívar, se realizó un estudio y análisis del mismo, en donde puntualiza la importancia de contar con personas productivas y competitivas en la empresa, para fomentar una cultura y pensamiento filosófico en el talento humano. Además consecutivamente se procedió a la recolección de datos, y lograr identificar su estado situacional, con la finalidad de desarrollar y mantener un alto grado de cultura de gestión de talento humano por competencias en esta organización educativa.

A continuación se presenta un modelo propuesto para la administración del área de Talento humano de la Unidad educativa Bolívar.

Aplicación del modelo



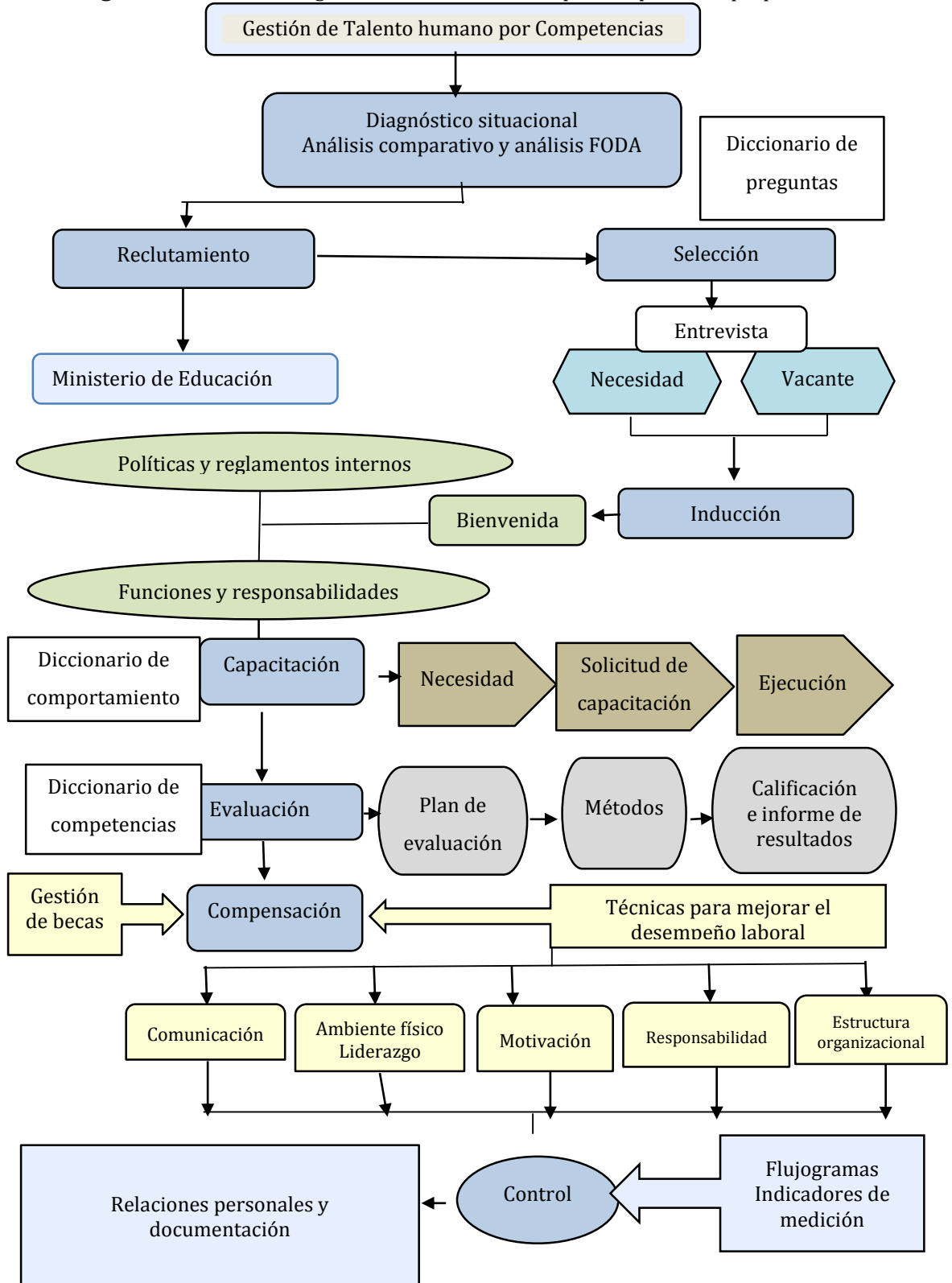
Fuente: Alles (2012)

- Selección. Entrevista y assessment center method
- Desempeño. Evaluación vertical, evaluaciones de 360° y 180°, fichas de evaluación y diagnósticos circulares.
- Desarrollo. Autodesarrollo, codesarrollo, planes de sucesión, planes de carrera, otros programas.

A continuación se presenta un modelo propuesto para la administración del área de Talento humano de la Unidad educativa Bolívar.

Modelo propuesto

Figura N° 48: Modelo de gestión de talento humano por competencias propuesto



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Tabla 35: Diccionario de competencias

<u>Competencias cardinales</u>		
Ministerio de Educación zona 3 distrito 1		
Ministerio de patrimonio y cultura		
Compromiso		
Ética		
Prudencia		
Iniciativa		
<u>Competencias específicas gerenciales</u>		
Dirección General		
Unidad Educativa Bolívar		
Dirección de equipo de trabajo		
Visión estratégica		
<u>Competencias específicas por área (procesos)</u>		
Dirección		
Subdirector, consejo directivo y docentes.	Servicios académicos (Administración y finanzas, sistemas, Talento humano).	Museo Héctor Vásquez Salazar
Capacidad de planificación y de organización.	Tolerancia a la presión de trabajo.	Orientación al cliente interno y externo
Colaboración	Calidad de trabajo	Impacto e influencia
Tolerancia a la presión de trabajo.	Productividad	Comunicación eficaz
Pensamiento analítico	Trabajo en equipo	Iniciativa- autonomía
Perseverancia	Negociación	Negociación

Fuente: Alles (2012)

Formulación de misión y visión del Departamento de Talento humano

Misión



Contribuir a la correcta administración y garantizar la Gestión de Talento humano de la Unidad Educativa Bolívar de Ambato.

Visión

Proporcionar una Gestión de Talento humano coordinado que brinde un apoyo eficaz y eficiente con la participación activa del personal de la Unidad Educativa Bolívar de Ambato.




5.1.1.6 Plan de estrategias para mejorar el desempeño laboral

Tabla 36: Técnicas para mejorar el factor estructura organizacional

<p>La estructura organizacional se refiere a la perspectiva que tienen los directores, docentes y trabajadores acerca de la cantidad de funciones, reglas, procedimientos y políticas a medida en que la organización pone énfasis en un ambiente de trabajo, y lograr que las actividades se realicen de manera eficiente.</p>	
<p>Políticas</p> 	<p>Crear y hacer cumplir políticas que sirvan como una guía de acción para realizar mejor el trabajo, por tanto es necesario explicar al Talento humano, él porque es importante y necesario aplicar nuevas políticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar reuniones entre directivos y personal al inicio de cada jornada semanal. • Ejecutar un plan de comunicación oral a través de altavoces. • Aplicar documentación vía web.
<p>Funciones</p> 	<p>Realizar un estudio continuo con los directivos, administrativos y docentes de la Unidad Educativa Bolívar, con el fin de determinar la necesidad de mejorar la distribución de funciones, reducir o combinar tareas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones mensuales de la junta académica y directiva que viabiliza la ubicación adecuada de las diferentes áreas y puestos laborales y docentes. • Distribución adecuada de la carga horaria para los docentes. • Armaje de un plan de acompañamiento por parte de los directivos direccionado a las áreas y perfiles laborales durante todo el período lectivo.
<p>Herramientas</p> 	<p>Con el propósito de que el Talento humano de la Unidad Educativa Bolívar desarrolle sus labores de una manera más eficaz y en menor tiempo; se proporciona herramientas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotación de materiales pedagógicos y tecnológicos adecuados para trabajar, gestionados al Ministerio de Educación. • Planteamiento de objetivos individuales y en equipo a corto y mediano plazo incentivándolos con el reconocimiento y premio público a su labor. • Gestión de conocimientos e inteligencia emocional a través de reuniones quincenales de motivación.
<p>Misión y visión</p> 	<p>Crear, modificar o actualizar la misión y visión del área de Inspección y Subinspección General (TTHH) para que la misma comprometa el accionar de sus integrantes con proyección al servicio del talento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones quincenales. • Aplicación de códigos y reglamentos internos y externos como: LOEI, Código de la Niñez y Adolescencia, Código Laboral, Código de Convivencia, entre otros.



Elaborado por: Tocto, M. 2016



Tabla 37: Técnicas para mejorar el factor responsabilidad

<p>Con estas estrategias se intenta que El Talento humano de la Unidad Educativa Bolívar tenga una mayor autonomía en la toma de decisiones, que conozcan con mayor certeza cuáles son sus funciones, pues esto ayudará a fortalecer en los empleados el sentimiento de ser su propio jefe.</p>	
<p>Puntualidad</p> 	<p>Concientizar al Talento humano de la Unidad Educativa Bolívar de la importancia de aplicar el valor de la puntualidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otorgar un reconocimiento documentado y público mensual, al empleado puntual.
<p>Verificación</p> 	<p>Monitorear entre semanalmente las actividades laborales del personal directivo, docente o trabajador con fines de solución de posibles inquietudes y conflictos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de actividades con capacitación adecuada. • Acompañamiento.
<p>Evaluación</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación periódica del desempeño laboral y docente. • Análisis de indicadores de medición y control. • Aplicación de formatos de evaluación.

Elaborado por: Tocto, M. 2016



Tabla 38: Técnicas para mejorar el factor motivación




<p>La motivación permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador hacia el logro de objetivos de la Unidad Educativa Bolívar. Por tal motivo viene actuar como una fuerza impulsadora de la conducta humana, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida y un gran valor en el trabajo como un medio de satisfacción. Las prestaciones, reconocimientos, recompensas y remuneraciones impulsan al Talento humano a realizar el trabajo de manera eficiente, ya que en algunos casos promueve la permanencia de los empleados en la organización, para reducir así la rotación del personal. Estos son beneficios que pueden ser de carácter económico y sociocultural, por lo tanto son un medio eficaz para retener a un buen empleado y atraer a otros de gran rendimiento.</p>	
<p>Capacitación</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar un plan de capacitación quincenal dirigida a todo el Talento humano. • Crear una cultura del conocimiento y del manejo de un buen clima organizacional a través de la instauración reconocimientos documentales y públicos.
<p>Decisiones</p> 	<p>Darles protagonismo y la oportunidad a los empleados en la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo, para que se sientan autorizados al momento de realizar sus actividades, y que le permitan ser libre, para que se empodere, transforme y proponga nuevas alternativas a su área de desempeño y fuera de esta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invitación periódica para las áreas y puestos laborales y docentes a las diferentes reuniones directivas de toma de decisiones e ideas. • Involucramiento del Talento humano en las actividades cotidianas de diferentes áreas mediante un plan de observación.
<p>Identidad</p>	<p>Fortalecer y potenciar el compromiso institucional, de todo el Talento humano.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • A través de la creación de una Cultura del diálogo. • Aplicación de técnicas de inteligencia emocional • Patentar los símbolos institucionales como su uniforme tanto a estudiantes como al Talento humano.
<p>Reconocimiento</p> 	<p>Reconocimiento a los empleados de cada área o departamento que realizan mejor su trabajo, para alcanzar una competitividad dentro de la institución educativa.</p> <p>Reconocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrega de un pergamino, según la magnitud del logro alcanzado. • Gestionar para que los docentes tengan la oportunidad de becas. • Reconocimiento público de felicitación y agradecimiento. • Publicación de logros en revistas y periódicos.

Elaborado por: Tocto, M. 2016


Tabla 39: Técnicas para mejorar el factor comunicación y cooperación

<p>A través de las relaciones interpersonales, las personas muestran sus habilidades, empatía, aceptación, apoyo, capacidad para trabajar en equipo, por lo tanto se debe buscar que en la Unidad Educativa Bolívar se fomente un buen clima laboral. Por tal razón el departamento de talento humano debe vigilar el vínculo entre empleados.</p> <p>La comunicación comprende los aspectos referidos a la libertad que tiene el personal de la institución educativa para expresar perspectiva laboral y la efectividad de los canales de comunicación, a lo largo de toda línea jerárquica, necesarios para el desarrollo de información fluida a nivel interno y externo de la Unidad Educativa Bolívar.</p>	
<p>Trabajo en equipo</p> 	<p>Fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca las relaciones y la cooperación con los compañeros de trabajo.</p> <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimización de recursos • Compartimiento de normas y políticas. • Fortalecen la participación de las personas. • Comparten valores, objetivos y metas.
<p>Relaciones interpersonales</p> 	<p>Capacitar a los directivos, administrativos, docentes, y trabajadores sociales sobre el trato, comunicación y el manejo entre personas, para fortalecer la relación entre cada miembro que forma parte de la Unidad Educativa Bolívar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de jornadas deportivas para el Talento humano. • Fortalecimiento y apoyo a las actividades sociales. • Creación de la cultura del buen trato.

<p>Información</p> 	<p>El sistema de comunicación debe ser fluido, se debe utilizar diferentes herramientas de comunicaciones virtuales, orales y utilizar formatos de interrelaciones entre las diferentes áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difundir al personal de labores las decisiones, los acuerdos, y los nuevos proyectos que las autoridades de la Unidad Educativa Bolívar emprenden mediante la comunicación verbal y tecnológica. • Informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.
<p>Sugerencias</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar en la Unidad Educativa Bolívar un buzón de sugerencias para los empleados, que les permita expresar libremente sus opiniones, propuestas o ideas.
<p>Solución de conflictos</p> 	<p>Para la resolución de conflictos se agotarán todas las instancias según Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011):</p> <p>Art. 65.- Juntas Distritales de Resolución de Conflictos.-</p> <p>Las Juntas Distritales son el ente encargado de la solución de conflictos del sistema educativo. Tienen una conformación interdisciplinaria de tres profesionales que serán nombrados directamente por la autoridad competente:</p> <p>El Director Distrital, el Jefe de Recursos Humanos y el Jefe de Asesoría Jurídica.</p> <p>Las Juntas Distritales de Resolución de Conflictos podrán imponer las sanciones de acuerdo a la falta cometida, las que pueden ser:</p> <p>Suspensión temporal sin goce de remuneración; y, Destitución del cargo.</p> <p>Las resoluciones de las Juntas Distritales de Resolución de Conflictos serán impugnables de conformidad con el Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva. Agotada esta instancia, se podrá recurrir en sede contenciosa administrativa.</p> <p>Solucionar los conflictos internos en base al acercamiento franco y directo por parte de la Subinspección General (área de Talento humano) con mecanismos de liderazgo para lograr que exista una comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización de la institución educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detectar problemas a tiempo. • Conocer y entender la naturaleza del conflicto. • Llegar a un acuerdo oral y por escrito • Seguimiento de la situación del conflicto


Elaborado por: Tocto, M. 2016

Tabla 40: Técnicas para mejorar el factor ambiente físico de trabajo

<p>Mantener un buen ambiente físico de trabajo y agradable, para que los empleados y estudiantes se sientan cómodos en la Unidad Educativa Bolívar, así como también proporcionar la seguridad necesaria para que estos puedan realizar sus actividades en el menor tiempo y sin riesgo.</p>	
<p>Espacio físico</p> 	<ul style="list-style-type: none">• Verificar periódicamente las condiciones laborales (espacio físico, muebles e inmuebles) de cada puesto de laboral para que el ambiente físico de trabajo sea siempre óptimo para cada empleado.• Reparar algunos desperfectos que puedan darse en las instalaciones para evitar que estos incomoden o pongan en riesgos a los empleados en la realización de su trabajo.

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Tabla 41: Técnicas para mejorar el factor de liderazgo

<p>El liderazgo se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y al impacto de la misma en el ambiente laboral y por lo tanto en la consecución de los objetivos de la institución. Por lo que se hace necesario contar con un liderazgo saludable que contribuya a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, motivación y satisfacción en el trabajo.</p>	
<p>Liderazgo</p> 	<p>Liderazgo comprender aspectos relativos a las relaciones adecuadas con el Talento humano, la motivación, buen ambiente de trabajo, identificación y solución de problemas laborales, con el fin de que los directivos, administrativos puedan identificar la mejora manera de conducir al personal de labores, para evitar actitudes que puedan afectar la moral de sus subordinados.</p> <ul style="list-style-type: none">• Establecer parámetros y técnicas de medición de liderazgo dirigidas al cliente interno.• “Trabajo con los directivos” es la campaña que a manera de propuesta se plantea como mecanismo de colaboración mutua.

Elaborado por: Tocto, M. 2016

5.1.1.7 Diccionario de competencias y comportamientos

Asignación de competencias a puestos y sus grados

Competencias Cardinales

<u>Adaptabilidad a los cambios del entorno</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña la estrategia y las políticas organizacionales • Diseñar planes de acción que permita transformar las áreas de mejora. • Potencia las fortalezas para asegurar en el largo plazo la presencia y posicionamiento de la organización. • Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno 	G R A D O A <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; display: inline-block; text-align: center;"> Para la organización 100% </div>
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve en otros la habilidad de identificar y comprender cambios. • Formula y propone planes de acción • Potencia las fortalezas para asegurar la presencia y posicionamiento • Comprender y utilizar las oportunidades del entorno. • Conduce el área a su cargo de manera efectiva. 	G R A D O B <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; display: inline-block; text-align: center;"> Directores y gerentes 75% </div>
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y comprende los cambios producidos en el entorno. • Propone planes de acción para su sector para formar mejoras • Potencia las fortalezas para asegurar en el corto plazo la presencia y el posicionamiento. • Utiliza las oportunidades del entorno logran do beneficios para su sector • Conduce eficazmente a los colaboradores y les da aliento. 	G R A D O C <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; display: inline-block; text-align: center;"> Segundos niveles de gerencia 50% </div>
<ul style="list-style-type: none"> • Interpreta correctamente los cambios producidos en el entorno • Propone acciones, en relación con las tareas a su cargo y mejoras • Potencia las fortalezas para alcanzar las metas establecidas. • Está atento a los cambios que se producen en el entorno. • Trabaja con el ritmo habitual en épocas retadoras. 	G R A D O D <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; display: inline-block; text-align: center;"> Supervisores, jefes de grupos. 25% Competencia en su grado mínimo </div>

Fuente: Alles (2012)
Elaborador por: Tocto, M. 2016

Competencias Cardinales

<u>Compromiso</u>	
<ul style="list-style-type: none"> Define la visión, misión, valores y estrategias de la organización. Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones. Conduce la organización a través de mensajes claros que motiva a todos a trabajar en la consecución de objetivos. Es un referente en la organización y en la comunicación. 	G R A D O A
<ul style="list-style-type: none"> Cumple con la misión, visión, valores y estrategias en relación con el área a su cargo y genera en todos los integrantes la capacidad identidad. Conduce su área a través de mensajes, claros y motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de objetivos fijos. Cumple con sus obligaciones personales y profesionales. En un referente en su área y en el ámbito de la organización. 	G R A D O B
<ul style="list-style-type: none"> Cumple con los lineamientos fijados para el sector a su cargo. Demuestra respeto con los valores y las personas y con sus acciones y métodos de trabajo estimula a los integrantes de su sector. Conduce su sector a través de mensajes claros que motiva a todos sus integrantes. Cumple con sus organizaciones personales y profesionales. Es un referente en su sector y en su ámbito más cercano. 	G R A D O C
<ul style="list-style-type: none"> Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo. Demuestra respeto por los valores. Supera los resultados esperados para su puesto de trabajo. Cumple con sus obligaciones personales y laborales y los objetivos fijados. Es un referente para sus compañeros, disciplina personal y alta productividad. 	G R A D O D

Para la organización

100%

Directores y gerentes

75%

Segundos niveles de gerencia

50%

Supervisores, jefes de grupos.

25%

Competencia en su grado mínimo

Fuente: Alles (2012)

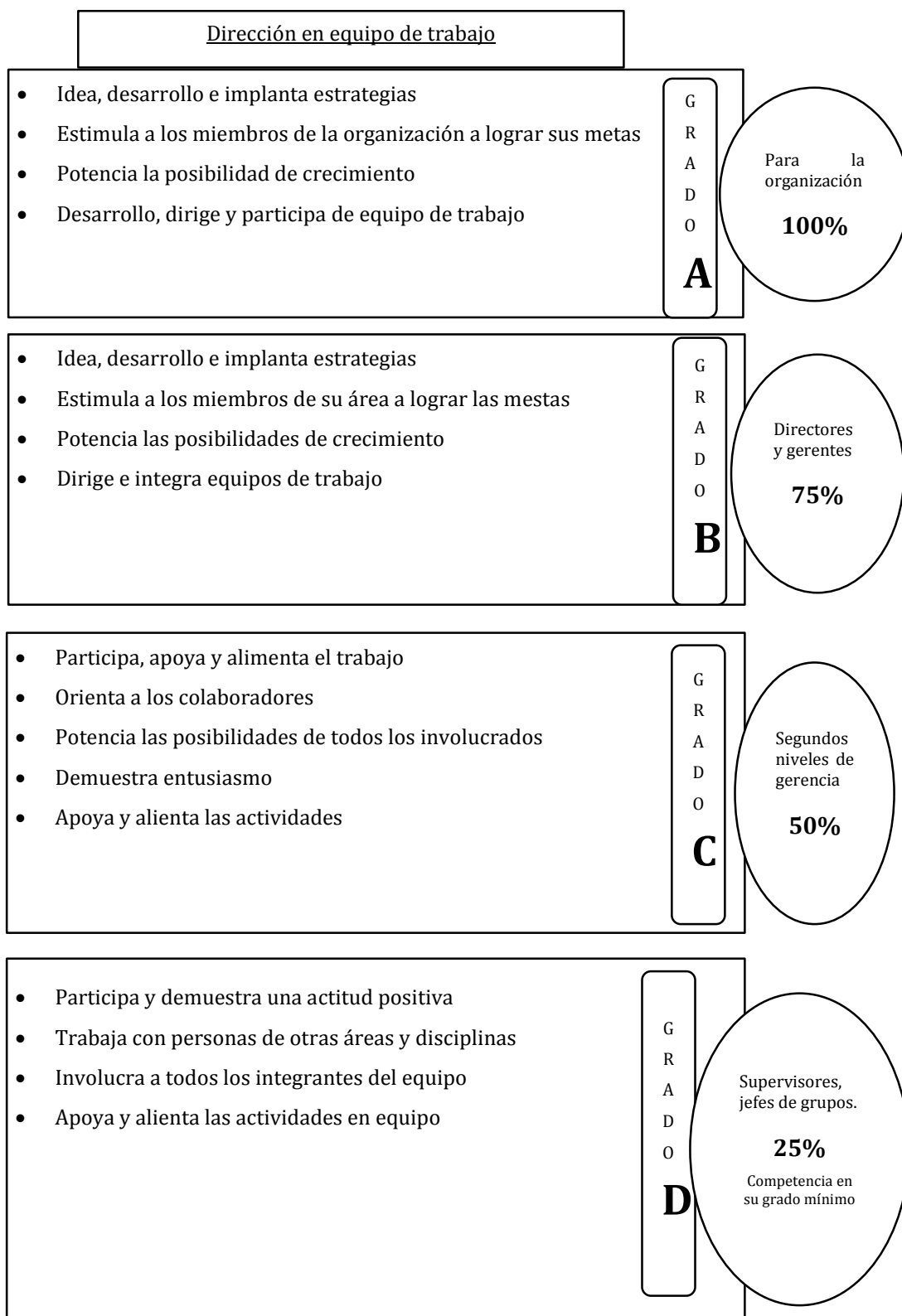
Elaborador por: Tocto, M. 2016

Competencias gerenciales

<u>Conducción de personas</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir grupo de colaboradores • Proveer oportunidades de aprendizaje. • Fomentar el crecimiento profesional • Desarrollar el talento de los colaboradores • Es un referente en conducción de personas. 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed; padding-right: 5px;">G R A D O</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; font-weight: bold; font-size: 24px; margin-left: 10px;">A</div> <div style="margin-left: 20px; text-align: center;"> <p>Para la organización</p> <p>100%</p> </div> </div>
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda oportunidades de aprendizaje en temas de dirección. • Dirige a sus colaboradores motiva el desarrollo del talento • Conducción individual y grupal • Gruía en materia de conducción de personas 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed; padding-right: 5px;">G R A D O</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; font-weight: bold; font-size: 24px; margin-left: 10px;">B</div> <div style="margin-left: 20px; text-align: center;"> <p>Directores y gerentes</p> <p>75%</p> </div> </div>
<ul style="list-style-type: none"> • Dirige a sus colaboradores • Distribuye tareas • Delega autoridad • Explica a sus colaboradores las tareas a realizar • Incentiva a brindar retroalimentación oportuna • Es flexible en su estilo de conducción • Gruía a sus colaboradores 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed; padding-right: 5px;">G R A D O</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; font-weight: bold; font-size: 24px; margin-left: 10px;">C</div> <div style="margin-left: 20px; text-align: center;"> <p>Segundos niveles de gerencia</p> <p>50%</p> </div> </div>
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa un grupo de colaboradores • Explica a los compañeros como realizar sus tareas • Brinda retroalimentación • Se muestra abierto, a adaptar su colaboración • Logra que sus colaboradores tengan en cuenta sus sugerencias 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed; padding-right: 5px;">G R A D O</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; font-weight: bold; font-size: 24px; margin-left: 10px;">D</div> <div style="margin-left: 20px; text-align: center;"> <p>Supervisores, jefes de grupos.</p> <p>25%</p> <p>Competencia en su grado mínimo</p> </div> </div>

Fuente: Alles (2012)
Elaborador por: Tocto, M. 2016

Competencias gerenciales



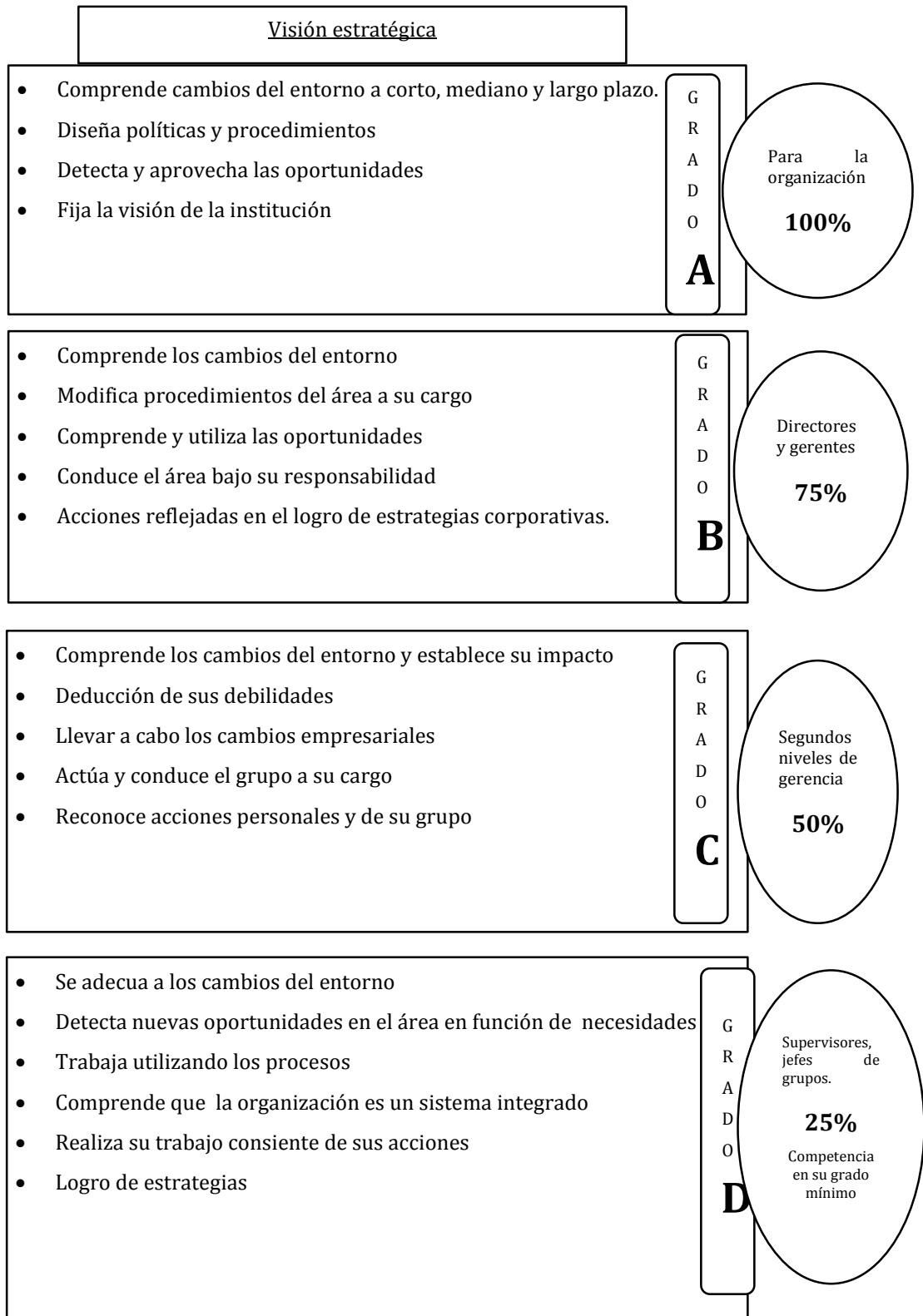
Fuente: Alles (2012)
Elaborador por: Tocto, M. 2016

Competencias gerenciales

<u>Liderazgo</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña estrategias • Delinea estrategias • Clima organizacional armónico • Es un referente dentro de la organización • Evidencia visión y proyección a largo plazo 	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">G R A D O</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Para la organización</p> <p>100%</p> </div> </div>
<ul style="list-style-type: none"> • Propone y diseña procesos • Cursos de acción y métodos de trabajo • Sostiene un clima organizacional armónico • Visión y proyección a mediano plazo 	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">G R A D O</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Directores y gerentes</p> <p>75%</p> </div> </div>
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada conducción de personas • Propone cursos de acción • Propicia un clima organizacional armónico • Un ejemplo por su entorno y liderazgo • Muestra visión y proyección a corto plazo 	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">G R A D O</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Segundos niveles de gerencia</p> <p>50%</p> </div> </div>
<ul style="list-style-type: none"> • No logra asegurar una adecuada acción • No es eficaz para obtener el compromiso • Genera un clima organizacional tenso • No es visto por su entorno organizacional • Carece de visión y proyección a futuro 	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">G R A D O</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Supervisores, jefes de grupos.</p> <p>25%</p> <p>Competencia en su grado mínimo</p> </div> </div>

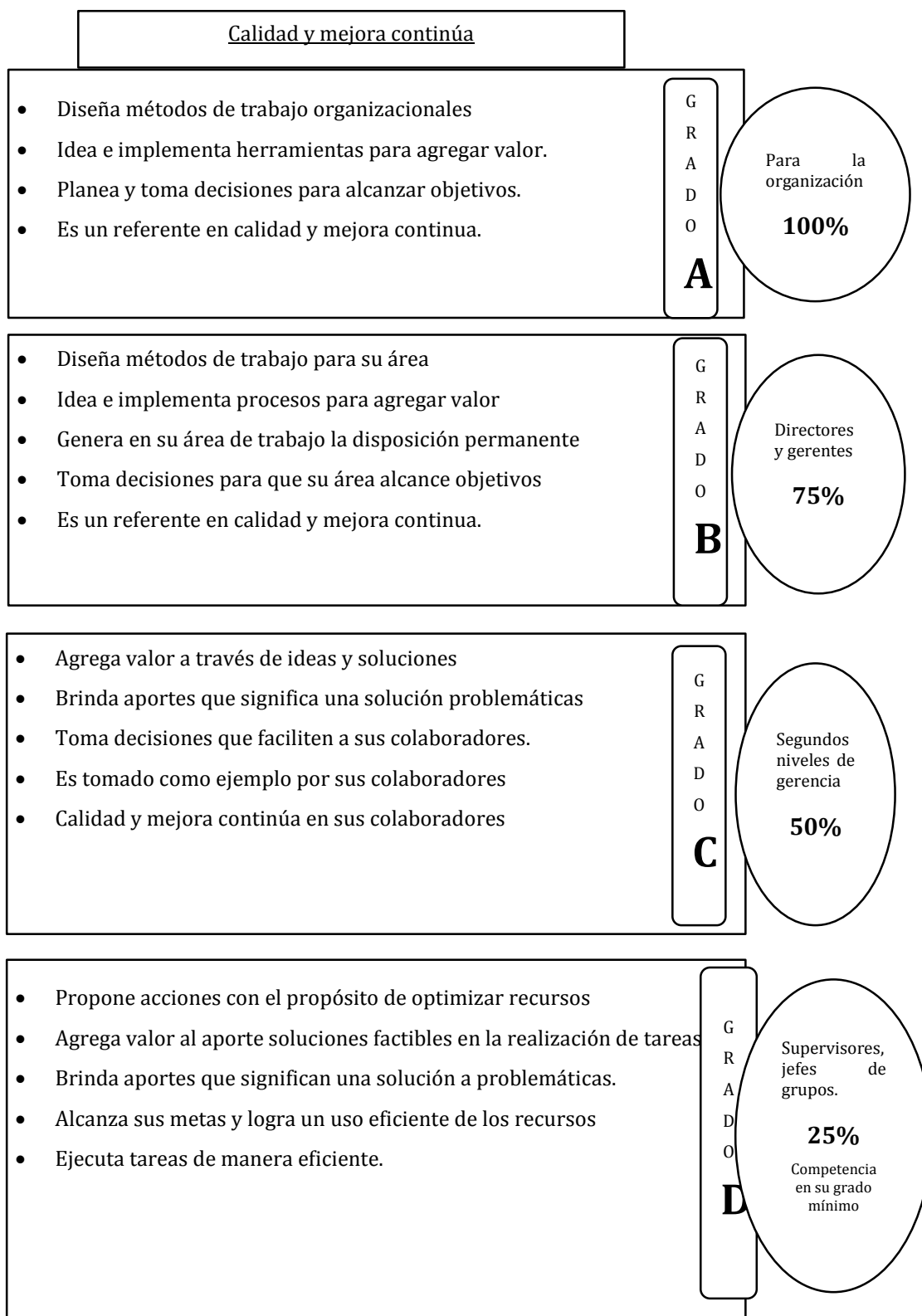
Fuente: Alles (2012)
Elaborador por: Tocto, M. 2016

Competencias gerenciales



Fuente: Alles (2012)
Elaborador por: Tocto, M. 2016

Competencias específicas por área



Fuente: Alles (2012)
Elaborador por: Tocto, M. 2016

Competencias específicas por área

<u>Capacidad de planificación y organización</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo organizacionales • Especifica etapas, acciones, plazos y recursos para el logro de objetivos • Diseña mecanismos de seguimiento y verificación de los grados • Se anticipa a posibles obstáculos • Es un referente en materia de planificación y organización 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed; padding-right: 5px;">G R A D O</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; width: 30px;">A</div> <div style="margin-left: 20px; text-align: center;"> <p>Para la organización</p> <p>100%</p> </div> </div>
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo para su área • Definiré etapas, acciones, plazos y recursos para el logro de objetivos • Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados • Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas • Es un referente en materia de planificación y organización. 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed; padding-right: 5px;">G R A D O</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; width: 30px;">B</div> <div style="margin-left: 20px; text-align: center;"> <p>Directores y gerentes</p> <p>75%</p> </div> </div>
<ul style="list-style-type: none"> • Determina eficazmente metas y prioridades para su área • Define las etapas, acciones, plazos para su área, sector o proyecto. • Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance • Está atento al seguimiento de obstáculos que podría impedir alcanzar metas. • Es considerado un ejemplo en su sector por su planificación y organización 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed; padding-right: 5px;">G R A D O</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; width: 30px;">C</div> <div style="margin-left: 20px; text-align: center;"> <p>Segundos niveles de gerencia</p> <p>50%</p> </div> </div>
<ul style="list-style-type: none"> • Determina eficazmente metas y prioridades en relación a tareas • Determina etapas, acciones, plazos y recursos • Aplica mecanismos de seguimiento y control • Consigue superar, con esfuerzo y dedicación los obstáculos para los objetivos • Estructura y planifica su trabajo. 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed; padding-right: 5px;">G R A D O</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; width: 30px;">D</div> <div style="margin-left: 20px; text-align: center;"> <p>Supervisores, jefes de grupos.</p> <p>25%</p> <p>Competencia en su grado mínimo</p> </div> </div>

Fuente: Alles (2012)
Elaborador por: Tocto, M. 2016

Competencias específicas por área

<u>Colaboración</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda apoyo y ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores) • Facilita la resolución de problemas y dudas • Apoya decididamente a otras personas y difunde formas de relacionarse • Promueve el espíritu de colaboración • Constituirse en un facilitador para el logro de objetivos. 	G R A D O A <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; display: inline-block; text-align: center;"> Para la organización 100% </div>
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área • Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores • Crea relaciones de confianza • Promueve activamente la colaboración en el interior de su área • Utiliza los mecanismos organizacionales que promueve la cooperación 	G R A D O B <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; display: inline-block; text-align: center;"> Directores y gerentes 75% </div>
<ul style="list-style-type: none"> • Apoya y colabora activamente con los integrantes de su propia área • Posee buenas predisposiciones para ayudar a otros. • Coopera activamente con los integrantes de su área • Es considerado una persona de confianza dentro de su sector • Escucha los requerimientos de los demás y ayuda al cumplimiento objetivos 	G R A D O C <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; display: inline-block; text-align: center;"> Segundos niveles de gerencia 50% </div>
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperar y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se solicita. • Tiene en cuenta las necesidades de los demás • Mantiene una buena relación con los compañeros • Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad 	G R A D O D <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; display: inline-block; text-align: center;"> Supervisores, jefes de grupos. 25% Competencia en su grado mínimo </div>

Fuente: Alles (2012)
Elaborador por: Tocto, M. 2016

Competencias específicas por área

<u>Conocimientos técnicos</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Entiende, conoce y lo demuestra y pone en práctica a nivel experto todos los temas de su especialidad. • Constante interés por aprender • Asume activamente el rol de entrenar a otros • Se constituye como un referente dentro y fuera de la organización 	G R A D O A
<ul style="list-style-type: none"> • Entiende, conoce y lo pone en práctica todos los temas de su especialidad • Mantiene de manera constante su interés y curiosidad por aprender • Utiliza sus conocimientos y experiencias • Ayuda a desarrollar conocimientos a sus colaboradores • Es un referente dentro de la organización 	G R A D O B
<ul style="list-style-type: none"> • Entiende, conoce y pone en práctica especialidad y función • Mantiene un constante interés por aprender • Se muestra abierto a compartir con los demás sus conocimientos • Se constituye como un referente para su entorno próximo por sus conocimientos. 	G R A D O C
<ul style="list-style-type: none"> • Entiende, conoce y pone en práctica diferentes temas relacionados. • Evidencia un constante interés por aprender • No tiene problemas en compartir con los demás sus conocimientos • Contribuye a mejorar el desempeño de otros funcionarios • Es visto por su entorno próximo como una instancia válida de consulta 	G R A D O D

Para la organización

100%

Directores y gerentes

75%

Segundos niveles de gerencia

50%

Supervisores, jefes de grupos.

25%

Competencia en su grado mínimo

Fuente: Alles (2012)
Elaborador por: Tocto, M. 2016

Competencias específicas por área

<u>Desarrollo y autodesarrollo del talento</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente • Instala y difunde el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad • Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles • Es considerado un referente organizacional. 	<p style="text-align: center;">G R A D O</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">Para la organización 100%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias • Entiende el concepto de autodesarrollo • Administra de manera adecuada las tecnologías • Busca nuevos caminos de aprendizaje • Es valorado y considerado por sus colaboradores 	<p style="text-align: center;">G R A D O</p> <p style="text-align: center;">B</p> <p style="text-align: center;">Directores y gerentes 75%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunidades de crecimiento • Es consciente de la importancia del autodesarrollo • Utiliza adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles • Tiene disposición para incorporar aprendizajes • Demuestra interés por el desarrollo de su gente 	<p style="text-align: center;">G R A D O</p> <p style="text-align: center;">C</p> <p style="text-align: center;">Segundos niveles de gerencia 50%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce oportunidades de mejora • Acepta la retroalimentación ofrecida por los demás • Está abierto a propuestas relacionadas con aprendizajes • Utiliza las tecnologías y herramientas disponibles para el desarrollo • Demuestra interés por desarrollar y lograr un desempeño superior 	<p style="text-align: center;">G R A D O</p> <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">Supervisores, jefes de grupos. 25% Competencia en su grado mínimo</p>

Fuente: Alles (2012)
Elaborador por: Tocto, M. 2016

5.1.1.8 Diccionarios de preguntas

El diccionario de preguntas facilita la implementación de los procesos de selección y evaluación de las personas.

**Tabla 42: Diccionario de preguntas
Competencias cardinales**

Competencias cardinales	
Competencias	Preguntas sugeridas
Adaptabilidad a los cambios del entorno	Cuénteme sobre situaciones en la que haya participado en la formulación e implementación del plan estratégico de una compañía para la que trabajo ¿Cuál fue su rol?
Compromiso	La organización donde usted trabaja actualmente o trabajaba en el pasado tiene objetivos ¿Qué opina usted sobre ellos?
	Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia dentro de su nivel oposición
Calidad de trabajo	Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver implementar un procedimiento que no conocía ¿Cómo lo hizo?
	¿Qué áreas lo consulta? ¿Sobre qué temas? Relátame alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores.
Ética	Cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales ¿qué hizo?
	¿Qué opina del concepto los valores morales son diferentes en la vida personal y en la vida empresarial?
	¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectado su labor por no compartir decisiones en relación con la ética?
Fortaleza	Relátame alguna situación en la que usted haya tenido que vencer sus temores para actuar ¿Cómo lo logro? ¿Cómo se sintió?
	¿Se siente superior cuando logra algo que para otros es difícil de alcanzar?
Respeto	¿Qué entiende usted por respeto?
	Cuando se siente agredido o inseguro por alguna razón ¿cuál es su reacción?

Fuente: Alles M. A (2012)
Elaborador por: Tocto, M. 2016

Tabla 43: Diccionario de preguntas

Competencias gerenciales	
Competencias	Preguntas sugeridas
Conducción de personas	¿Qué acciones lleva a cabo para guiar a su equipo de trabajo al considerar que cada uno de sus integrantes posee diferentes características y motivaciones?
Liderazgo	Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.
	¿Cómo hace para reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?
Visión estratégica	Relate una situación compleja relacionada con aspectos sociales, económicas, tecnológicas y/o culturales ¿Cómo logra detectarla?
	En base a la disposición que usted dispone de ciertos aspectos de nivel local y/o global. ¿Ha presentado propuestas plausibles de ser incorporadas a la estrategia de su organización?

Fuente: Alles M. A (2012)

Elaborador por: Tocto, M. 2016

Tabla 44: Diccionario de preguntas

Competencias específicas por área (procesos)	
Competencias	Preguntas sugeridas
Capacidad de planificación y organización.	Describame alguna implementación realizada en su área o sector que usted haya sido el responsable de llevar adelante, aun cuando no fuese el responsable máximo del proyecto.
Colaboración	Cuénteme sobre algún proyecto o asignación especial donde haya tenido que trabajar con personas de otro sector o área, asesores externos. ¿Cómo califica la experiencia?
	Cuénteme una situación donde un colaborador o compañero suyo haya recurrido a usted para solicitar ayuda. ¿Puede comentarme como se comportó en dicha situación?
Conocimientos técnicos	¿Recuerda alguna situación transcurrida en su empleo actual en la cual haya tenido que resolver un problema valiéndose de sus conocimientos técnicos? ¿Cómo lo hizo?
	¿Usted cree que es considerado un referente técnico en su organización, ya sea para sus colaboradores, sus pares y /o supervisores? ¿Podría indicarme que lo llevo a pensar eso?

Fuente: Alles M. A (2012)

Elaborador por: Tocto, M. 2016

5.1.1.9 Puestos por competencias

Objetivos de la Subinspección General (Talento humano)


- Realizar procesos y procedimientos para mejorar la Gestión del Talento humano.
- Coordinar todas las funciones y actividades del personal de la Unidad Educativa Bolívar.
- Incorporar, mantener y retener personal adecuado para lograr los objetivos de la Institución Educativa.
- Mantener el clima organizacional de la Unidad Educativa Bolívar
- Implementar políticas en beneficio de la Institución Educativa.
- Mantener capacitado y motivado al personal.

Para una correcta gestión de Talento humano por Competencias se determinó los requisitos y responsabilidades, según la Ley Orgánica de educación Intercultural (LOEI), con el propósito de desempeñar de manera eficaz y eficiente las actividades de la institución educativa. Un perfil de puesto por competencias está enfocado en los siguientes factores:

Descripción de cargos

Permite describir, enumerar y detallar las responsabilidades y funciones a desempeñar de cada puesto.

Tabla 45: Perfil de puesto Rector

	Modelo de gestión de talento humano por competencias Directivos	Código: UEB.TH. R. 01		
		DÍA	MES	AÑO
Información Básica				
Puesto	Rectores y Directores			
Departamento	Directivos			
Jefe inmediato	Ministerio de Educación			
Supervisa a :	Unidad Educativa Bolívar de Ambato			
Descripción del puesto				
Directivo escolar de la Unidad Educativa Bolívar de Ambato.				
Según Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011):				
Art. 74.- Directora o Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Evaluación Educativa.- Es el o la representante legal, judicial y extrajudicial del Instituto y responsable de la aplicación efectiva de sus políticas. Será nombrado o nombrada por la Junta Directiva del Instituto Nacional de Evaluación Educativa, a partir de una terna presentada por la Autoridad Educativa Nacional. Los integrantes de la terna deberán cumplir los mismos requisitos que se exigen para ser miembro de la Junta Directiva.				
El Director Ejecutivo o Directora Ejecutiva del Instituto Nacional de Evaluación Educativa dura cuatro años en el cargo, y participar del siguiente concurso para ocupar esta función, por una sola ocasión. Asimismo, de incumplir con sus funciones, por acuerdo de al menos tres de los cuatro miembros podrá ser cesado por la Junta Directiva (p. 21).				

Funciones y responsabilidades

Según Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011):

Art. 75.- Funciones de la Directora o Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Evaluación Educativa.- Serán funciones de la Directora o Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Evaluación Educativa, las siguientes:

- Velar por el cumplimiento de los acuerdos de la Junta Directiva
- Participar en las sesiones de la Junta Directiva, con derecho a voz pero sin voto;
- Delegar a funcionarios del Instituto las funciones y atribuciones que estime conveniente;
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones que apruebe la Junta Directiva;
- Preparar el plan anual de trabajo, el anteproyecto de presupuesto y todo asunto que deba ser sometido a consideración de la Junta Directiva;
- Ser responsable de la gestión administrativa del Instituto;
- Celebrar convenios y ejecutar los actos necesarios para el cumplimiento de los fines del Instituto, con la aprobación de la Junta Directiva;
- Informar periódicamente a la Junta Directiva respecto de la marcha del Instituto y del cumplimiento de sus acuerdos e instrucciones; e
- i. Las demás que se establecen en la presente Ley y sus reglamentos.

Requisitos Del Puesto


Título profesional	Poseer título universitario otorgado en el país o en el extranjero y ser Registrado legalmente en la SENESCYT. Profesional: Licenciatura en normal básica y/o pedagogía. Posgrados: Maestría en educación o a fin.
--------------------	--

Competencias

Conocimientos	Acreditar experiencia mínima de cuatro años en la dirección y administración de Instituciones Educativas Conocimiento de planes y programas de reformas educativas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Buena comunicación • Toma de decisiones • Manejo de conflictos • Coordinación • Determinación de soluciones • Capacidad de análisis y evaluación • Manejo de idiomas.
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración desinteresadamente • Satisfacción en las actividades y funciones que realiza. • Compromiso institucional • Respuesta bajo presión • Confianza • Agente de cambio • Visión del entorno interno y social.


Elaborado por: Tocto, M. 2016

Tabla 46: Perfil de puesto Vicerrector

	Modelo de gestión de talento humano por competencias Directivos	Código: UEB.TH. D. 01		
		DÍA	MES	AÑO
Información Básica				
Puesto	Vicerrector			
Departamento	Directivos			
Jefe inmediato	Rector			
Supervisa a :	Unidad Educativa Bolívar de Ambato.			
Descripción del puesto				
Art. 114.- Funciones E. Para vicerrector, se requiere estar al menos en la categoría D escalonaría. El acceso a las funciones descritas, definidas por el reglamento a la Ley, será por concurso público de méritos y oposición (p. 36). Vicerrector de la Unidad Educativa Bolívar de Ambato.				
Responsabilidades				
Según Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011): Art. 121.- Promoción a vicerrector y subdirector.- Para ser promovidos a las funciones de vicerrector y subdirector educativo, los y las docentes deben cumplir con los siguientes requisitos previos al concurso público de méritos y oposición: a. Superar las evaluaciones tomadas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa; b. Tener título de tercer nivel en áreas relativas a gestión de centros educativos; c. Aprobar los exámenes de selección para ser administradora o administrador educativo; d. Aprobar el programa de formación de directivos; y, e. Estar al menos en la categoría E del escalafón (p. 37).				
Requisitos del Puesto				
Título profesional	Poseer título universitario otorgado en el país o en el extranjero y ser Registrado legalmente en SENESCYT. Profesional: Licenciatura en normal básica y/o pedagogía o posgrados: Maestría en educación o a fin.			
Competencias				
Conocimientos	Experiencia mínima de cuatro años en actividades relacionadas con la docencia, administración de instituciones educativas. Conocimiento de técnicas, métodos y estrategias educativas.			
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Buena comunicación • Poseer iniciativa, contar con un amplio criterio • Toma de decisiones • Coordinación • Creatividad • Alta capacidad de trabajo • Análisis de influencia • Autopercepción 			
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración desinteresadamente • Satisfacción en las actividades y funciones que realiza. • Compromiso institucional • Respuesta bajo presión • Sentido de responsabilidad • Confianza 			

Elaborado por: Tocto, M. 2016


Tabla 47: Perfil de puesto Inspector y Subinspector

	Modelo de gestión de talento humano por competencias Directivos	Código: UEB.TH. I. 01		
		DÍA	MES	AÑO
Información Básica				
Puesto	Inspector y Subinspector			
Departamento	Directivos			
Jefe inmediato	Rector y vicerrector			
Supervisa a :	Gestión del talento humano de la Unidad Educativa Bolívar de Ambato.			
Descripción del puesto				
Según Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011):				
<p>Art. 120.- Promoción a inspector o subinspector.- Los y las docentes podrán ser promovidos a la función de inspectores o subinspectores educativos. Para ello, los y las profesionales de la educación deberán cumplir con los siguientes requisitos previos al concurso de méritos y oposición:</p> <p>a. Superar las evaluaciones tomadas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa;</p> <p>b. Tener al menos un diploma superior en áreas relativas a gestión de centros educativos o haber ejercido anteriormente cargos o funciones directivos dentro del sistema educativo;</p> <p>c. Aprobar los exámenes de selección para ser administradora o administrador educativo;</p> <p>d. Aprobar el programa de formación de directivos; y,</p> <p>e. Estar en la categoría E del escalafón. (p. 37).</p>				
Funciones y Responsabilidades				
<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la dirección de la administración del Talento humano, para el logro de los objetivos. • Análisis de nuevos puestos. • Aplicación de capacitaciones a los nuevos integrantes de la Unidad Educativa Bolívar. • Analizar y verificar los contratos del personal asignados por el Ministerio de Educación para la Institución. • Realizar evaluación de desempeño laboral de los colaboradores. • Dirigir, coordinar y vigilar el cumplimiento de las normas legales relativas a la administración del personal de la institución educativa. • Apoyar en la formulación, ejecución, control y evaluación del correcto desempeño los directivos, docentes, trabajadores, estudiantes y padres de familia de la Unidad educativa Bolívar de Ambato. • Garantizar la aplicación de los reglamentos y normativas en relación con la gestión del Talento humano por competencias. • Controlar el uso eficiente de los medios, bienes y recursos de la Unidad Educativa Bolívar. 				
Requisitos del Puesto				
Título profesional	Poseer título universitario en Ingeniero en Recursos Humanos, Administración de Empresas o Profesional, en licenciatura en normal básica y/o pedagogía, registrado legalmente en SENESCYT.			
Competencias				
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento general de la gestión de Talento humano de la Unidad Educativa Bolívar de Ambato. • Sabiduría para garantizar la provisión del Talento humano, recursos materiales, financieros y tecnológicos necesarios para implementar los planes educativos. 			

Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Trabajo en equipo. • Capacidad de comunicación • Disciplina • Compensación, desarrollo y monitoreo de personas • Solución de problemas
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración desinteresadamente • Satisfacción en las actividades y funciones que realiza. • Compromiso con el Talento humano de la institución educativa • Respuesta bajo presión • Proactivo • Motivación • Altruismo • Compromiso con el desarrollo sostenible y sustentable.

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Tabla 48: Perfil de puesto docentes

	Modelo de gestión de talento humano por competencias Docentes	Código: UEB.TH. D. 01		
		DÍA	MES	AÑO
Información Básica				
Puesto	Docentes (Nombramiento fijo o Provisional)			
Departamento	Docentes			
Jefe inmediato	Rector, vicerrector y administrativos			
Supervisa a :	Estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa Bolívar de Ambato.			
Descripción del puesto				
Según Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011):				
Título v: De La Carrera Educativa Capítulo Uno Del Ámbito De La Carrera Educativa Art. 93.- La carrera educativa incluye a los profesionales de la educación en cualquiera de sus funciones. Además, formarán parte de la carrera educativa los docentes que tengan nombramientos y los que laboren bajo cualquier forma y modalidad en los establecimientos públicos y fiscomisionales. Los docentes del sector privado estarán amparados por el Código del Trabajo (p. 32).				
Funciones y Responsabilidades				
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar por el desarrollo de la educación académica y el cumplimiento de la misión y visión de la institución educativa. • Acompañar, orientar y guiar el trabajo y la búsqueda del estudiante • Promover el desarrollo integral y el mejoramiento continuo del estudiante • Diseñar escenarios, procesos y experiencias de aprendizaje significativo y relevante • Cumplir con las disposiciones de la Constitución de la República, la Ley y sus reglamentos inherentes a la educación. • Ser actores fundamentales en una educación de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo. • Laborar durante la jornada completa de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos. • Atender y evaluar a las y los estudiantes de acuerdo con su diversidad cultural y lingüística y las diferencias individuales y comunicarles oportunamente, para presentar argumentos pedagógicos sobre el resultado de las evaluaciones. 				


<ul style="list-style-type: none"> • Dar apoyo y seguimiento pedagógico a las y los estudiantes, para superar el rezago y dificultades en los aprendizajes y en el desarrollo de competencias, capacidades, habilidades y destrezas; • Elaborar y ejecutar, en coordinación con la instancia competente de la Autoridad Educativa Nacional, la malla curricular específica, adaptada a las condiciones y capacidades de las y los estudiantes con discapacidad a fin de garantizar su inclusión y permanencia en el aula. • Procurar una formación académica continua y permanente a lo largo de su vida, para aprovechar las oportunidades de desarrollo profesional existentes; • Cuidar la privacidad e intimidad propias y respetar la de sus estudiantes y de los demás actores de la comunidad educativa. • Mantener el servicio educativo en funcionamiento de acuerdo con la Constitución y la normativa vigente. • Promover la interculturalidad y la pluralidad en los procesos educativos. 	
Requisitos del Puesto	
Título profesional	<p>Según Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011):</p> <p>Art. 96.- Títulos reconocidos.- Para ingresar a la carrera educativa pública, se reconocerán los títulos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Profesional docente en sus distintas tipologías y especialidades; b. Psicólogo educativo o infantil; c. Profesional o tecnólogo del área de educación especial; d. Profesional con conocimientos en un área de interés para el sector educativo, de modo preferente cuando el aspirante tenga un título de postgrado relacionado a la docencia. Estos conocimientos se acreditarán mediante los respectivos exámenes; y, e. Profesional de otras disciplinas siempre que estuvieren acompañados de certificados emitidos por instituciones legalmente constituidas que acrediten la respectiva experticia, para áreas en las que no existe el número suficiente de docentes para cubrir las necesidades del Sistema Nacional de Educación (p. 33)
Competencias	
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en técnicas, métodos y estrategias educativas. • Conocimiento pedagógicos • Comprensión lectora • Conocimientos específicos según el área que corresponda
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía con directivos, administrativos, los estudiantes y padres de familia • Trabajo en equipo. • Autoridad y seguridad • Modestia • Buena comunicación oral y escrita • Creatividad • Uso eficiente de la informática y la utilización de la tecnología.
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Colaboración desinteresadamente • Satisfacción en las actividades • Respuesta bajo presión • Apoyo • Dialogo • Servicio • Persistencia en la enseñanza • Confianza personal

Elaborado por: Tocto, M. 2016

5.1.1.10 Inducción por competencias

Es un proceso que tiene la finalidad de dar a conocer a los nuevos colaboradores, sobre la misión, visión, objetivos y aspectos generales de la Unidad Educativa Bolívar, para lograr en el talento humano un sentido de identificación y pertenencia con la institución educativa.

Tabla 49: Formato de inducción

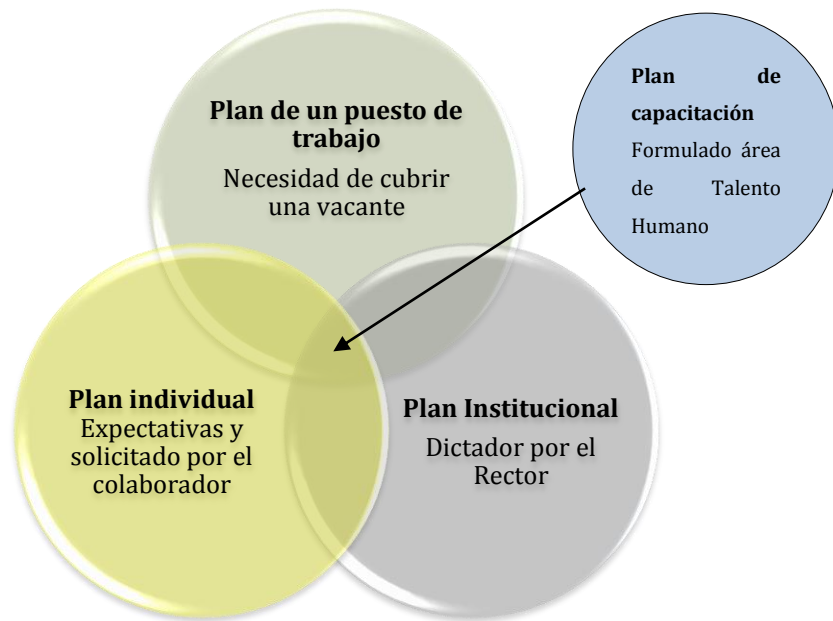
	Inducción					
	Acciones y Actividades	TIEMPO / DÍAS				
		1	2	3	4	5
Introducción de la Unidad Educativa Bolívar	X					
Bienvenida	X					
Historia de la institución educativa	X					
Estructura organizacional		X				
Cultura organizacional		X				
Misión y visión		X				
Principios y valores			X			
Objetivos			X			
Políticas			X			
Reglamentos internos						
Sus servicios				X		
Beneficios que ofrece				X		
Funciones y responsabilidades					X	
Planes de capacitación			X			
Fecha:..... Firma de responsable.....						

Elaborado por: Tocto, M. 2016

5.1.1.11 Capacitación

La disminución de la rotación, la identificación de habilidades, se desarrolla con la aplicación de la capacitación.

Figura N° 49: Plan de capacitación



Fuente: Chiavenato (2002)

5.1.1.12 Evaluación de desempeño laboral

Según Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011):

“**Art. 2.- Principios:** r. Evaluación.- Se establece la evaluación integral como un proceso permanente y participativo del Sistema Educativo Nacional”.

Capítulo Quinto: De los derechos y obligaciones de las madres, padres y/o representantes legales: “**Art. 12.- Derechos:** c. Participar, de conformidad con la reglamentación respectiva, en la evaluación de las y los docentes y de la gestión de las autoridades educativas”. (p. 16).

Art. 126.- De las evaluaciones.- Los y las docentes que presten sus servicios en instituciones privadas deben someterse a las evaluaciones que para el efecto establezca el Instituto Nacional de Evaluación Educativa. No se requerirá de evaluación para el caso de docentes que impartan materias tales como religión, catecismo y las relacionadas con manualidades en instituciones educativas confesionales, si sus ingresos son pagados con fondos privados (p. 38).

Una vez por año se calificará al personal docentes, en cumplimiento de las disposiciones establecida en la LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural). Para la evaluación se elaborara un informe con los resultados, el cual será reportado a la Inspección y Subinspección (área de Talento humano) de la Institución educativa.

La evaluación realizara:

- Vicerrector
- Jefe de Talento humano

La calificación estará en correspondencia con los puntos que se le otorgué a cada indicador, la puntuación resultante se ubicara en la escala diseñada, donde se obtendrá la evaluación final del trabajador

Tabla 50: Formato de evaluación de desempeño, Directivos, Administrativos y Trabajadores

	Evaluación del desempeño	Nombre:													
		Puesto :													
		Departamento:													
		Nombre del evaluador:													
Área	Factores					Puntaje									
Productividad	Parámetros					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Aptitud														
	Responsabilidad														
	Conocimientos, según competencia y formación académica														
	Puntualidad														
Actitud	Compromiso														
	Iniciativa														
	Capacidad de solución														
	Aprendizaje														
Habilidades	Trabajo en equipo														
	Liderazgo														
	Respeto														
Total					/110										
Calificación					Fecha:.....										
9 A 10 = Sobresaliente					Firma de evaluador.....										
7 A 8 = Muy bueno															
5 A 6=Regular															
1 A 4= Insuficiente															
Observación															
.....															
.....															

Elaborado por: Tocto, M. 2016

índice de desempeño laboral directivos, administrativos

$$= \frac{\sum_{i=1}^{n=11} \text{Puntaje o calificación}}{110} \times 100$$

Tabla 51: Modelo de evaluación de desempeño laboral, función didáctica docentes

	Evaluación del desempeño	Nombre docente:									
	Puesto :										
	Departamento:										
	Nombre del evaluador:										
N	Indicador	Puntaje									
Parámetros		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Experiencia											
1	Explica lo que va a realizar en la clase										
2	Preparación previa de materias y contenidos										
3	Se plantea objetos de aprendizaje										
4	Las actividades propuestas tienen creatividad										
5	Informa sobre las técnicas de aprendizaje										
6	Fomenta técnicas de investigación										
Trabajo en equipo											
1	Propone tareas en equipo										
2	Propone métodos para trabajos en equipo										
3	Tiempo para que los alumnos finalicen la tarea										
Objetivos que deben alcanzar los alumnos											
1	Diferenciación de los diversos aprendizajes de los alumnos.										
2	Ha establecido criterios de evaluación										
3	Tiempo para que el alumno de una respuesta										
Utilización de la tecnología											
1	Utiliza medios audiovisuales, gráficos, planos, fotografías										
2	Se aprecia destrezas en la utilización de recursos tecnológicos.										
Expresa mensaje de aprendizaje											
1	Existe un adecuado tono de la voz al enseñar.										
2	El gesto y movimiento crea un ambiente dinámico y atractivo, que no distraiga al alumno.										
Motivación											
1	La actitud del docente, genera un buen clima de trabajo en clases.										
2	Motiva a través del contenido de tareas.										
3	Aceptación de ideas y sentimientos del alumno.										
4	Interés y apoyo a los alumnos.										
Capacitación											
1	Domina los temas que enseña en clases										
2	Evita improvisar, es decir domina las técnicas de aprendizaje.										
3	Material didáctico elaborado personalmente.										
Total		/230									
Calificación 9 A 10 = Sobresaliente 7 A 8 = Muy bueno 5 A 6=Regular 1 A 4= Insuficiente		Fecha:..... Firma de evaluador..... Observación.....									




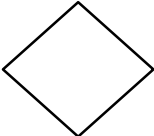
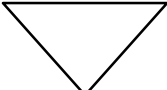
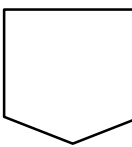
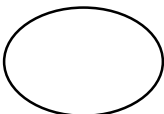
Elaborado por: Tocto, M. 2016

5.1.1.13 Flujogramas de gestión por procesos de Talento humano por competencias

Palacio Echeverría (2011) "El diagrama de flujos es una representación gráfica de la secuencia de pasos que realizan para obtener un cierto resultado, este puede ser un producto, un servicio o un bien" (p. 92).

Los flujogramas por competencias se caracterizan principalmente por procedimientos interrelacionados, pues permite identificar el proceso que le espera y que actividad empleará. La finalización de un proceso, es el inicio de otro.

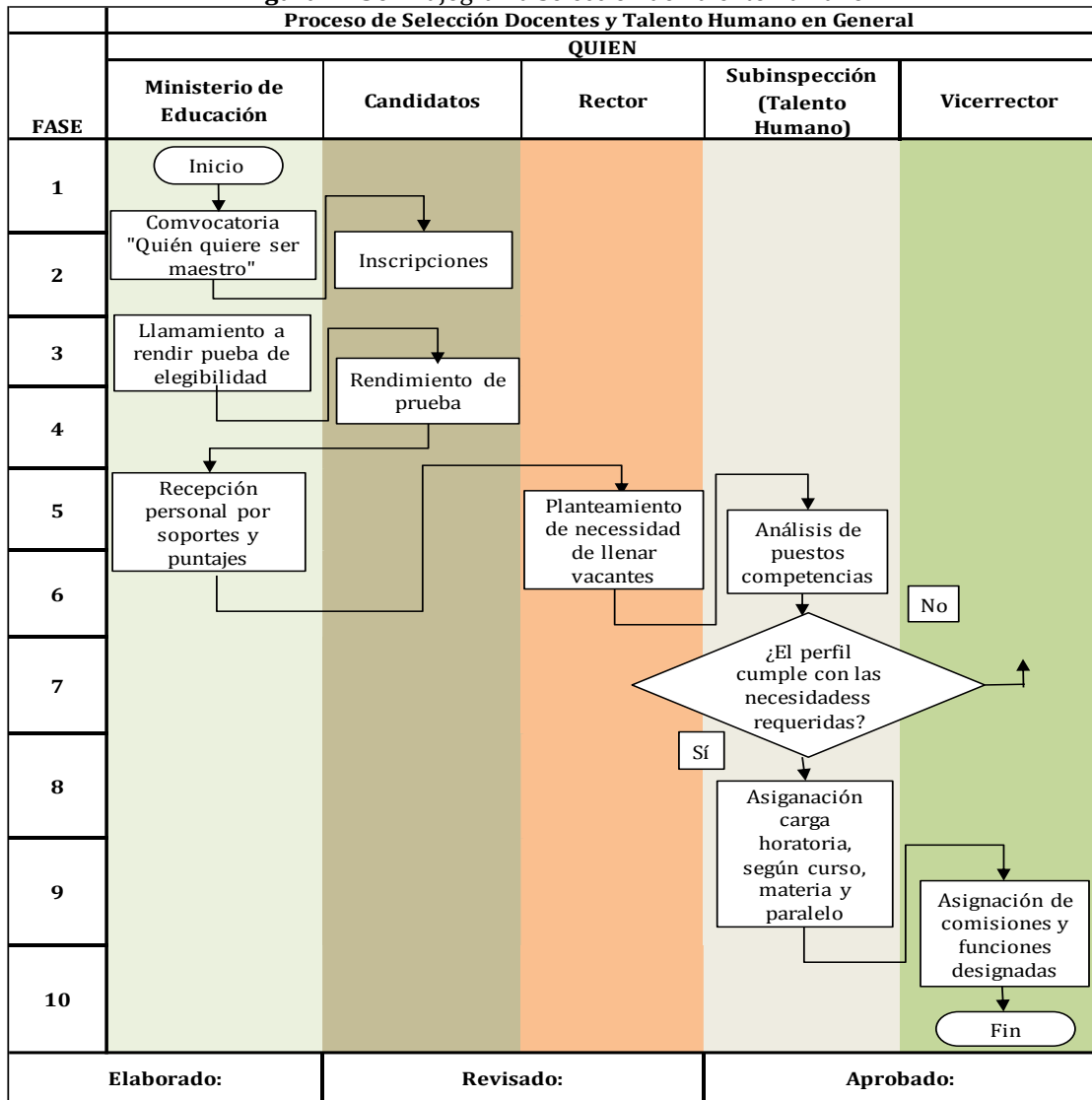
Tabla 52: Símbolos del Institucional Nacional de Estandarización Americano

Nombre	Símbolo	Función
Inicio o Término		Indica el principio o el fin de un flujo de procesos.
Actividad		Describe las actividades de las personas involucradas en el procedimiento.
Documento		Representa documento que se genere o salga del procedimiento.
Decisión o Alternativa		Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
Archivo		Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
Conector de Página		Representa un enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el flujograma.
Conector		Representa una conexión o enlace de una parte del flujograma con otra parte.

Fuente: Simbología (Institucional Nacional de Estandarización Americano [ANSI])

Un plan de procesos por competencias, define los pasos y la identificación de actividades como: delimitar el proceso, determinar la oportunidad de mejora, toma información sobre el proceso y analizar, definir y aplicar acciones correctivas para el proceso. Verificar si las acciones son eficientes y estandarizar e innovar los procesos, para optimizar el tiempo.

Figura N° 50: Flujograma Selección de Talento humano



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Índice de Gestión de selección de personal

$$\text{Índice de Rendimiento de los procesos de selección} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de contratados}}{\text{N}^\circ \text{ de vacantes}} \times 100$$

Con el índice anterior, permite evaluar el número de personas contratadas, con respecto a la cantidad de vacantes por cubrir en la institución educativa, mismo que será semestralmente y el responsable el área de Talento Humano.

Índice de Gestión de selección de personal

$$\text{índice \% de puestos vacantes} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Vacantes}}{\text{N}^\circ \text{ total de puestos laborales en la institución educativa}} \times 100$$

Con el índice anterior, permite evaluar el porcentaje de vacantes en la institución educativa, con respecto al número total de puestos existentes, mismo que será analizado mensualmente y el responsable el área de Talento Humano.

Índice de tiempo para cubrir una vacante

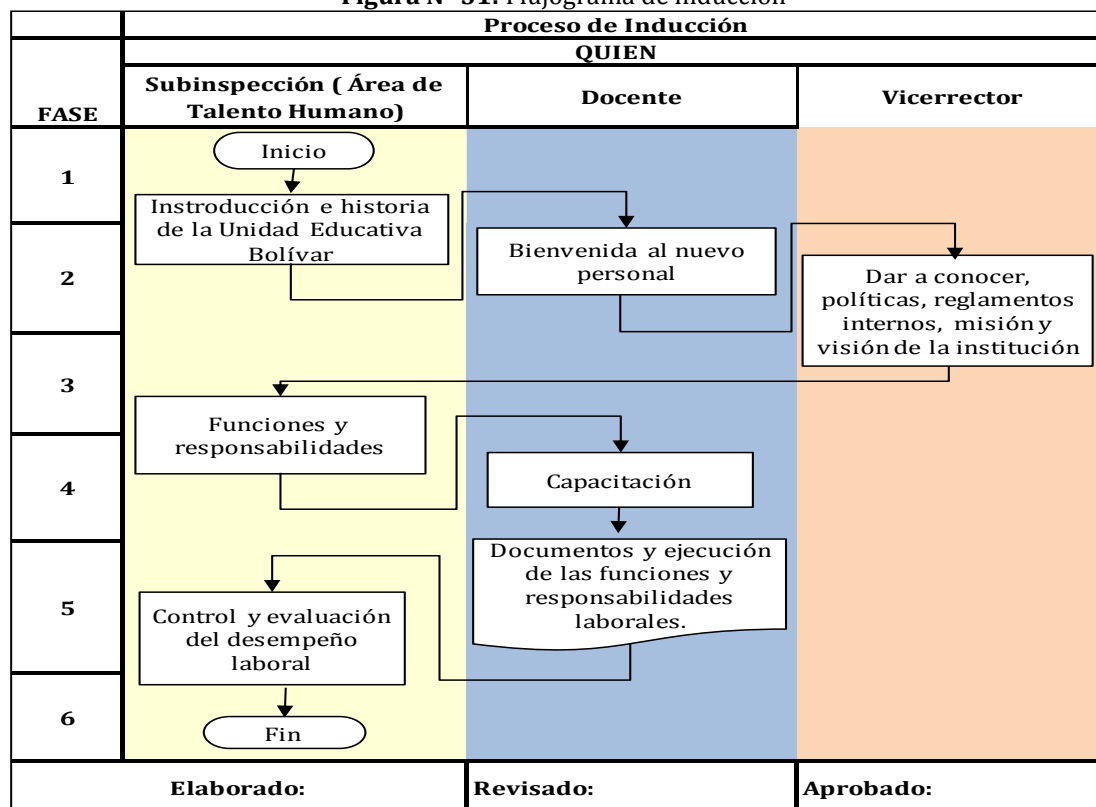
$$\text{índice de tiempo para cubrir una vacantes} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de días empleados para cubrir una vacantes}}{\text{N}^\circ \text{ de días establecidos}} \times 100$$

Con el índice anterior, permite evaluar el tiempo que se requiere para cubrir una necesidad o un puesto de trabajo, mismo que será semestralmente y el responsable el área de Talento Humano.

Escala de medición

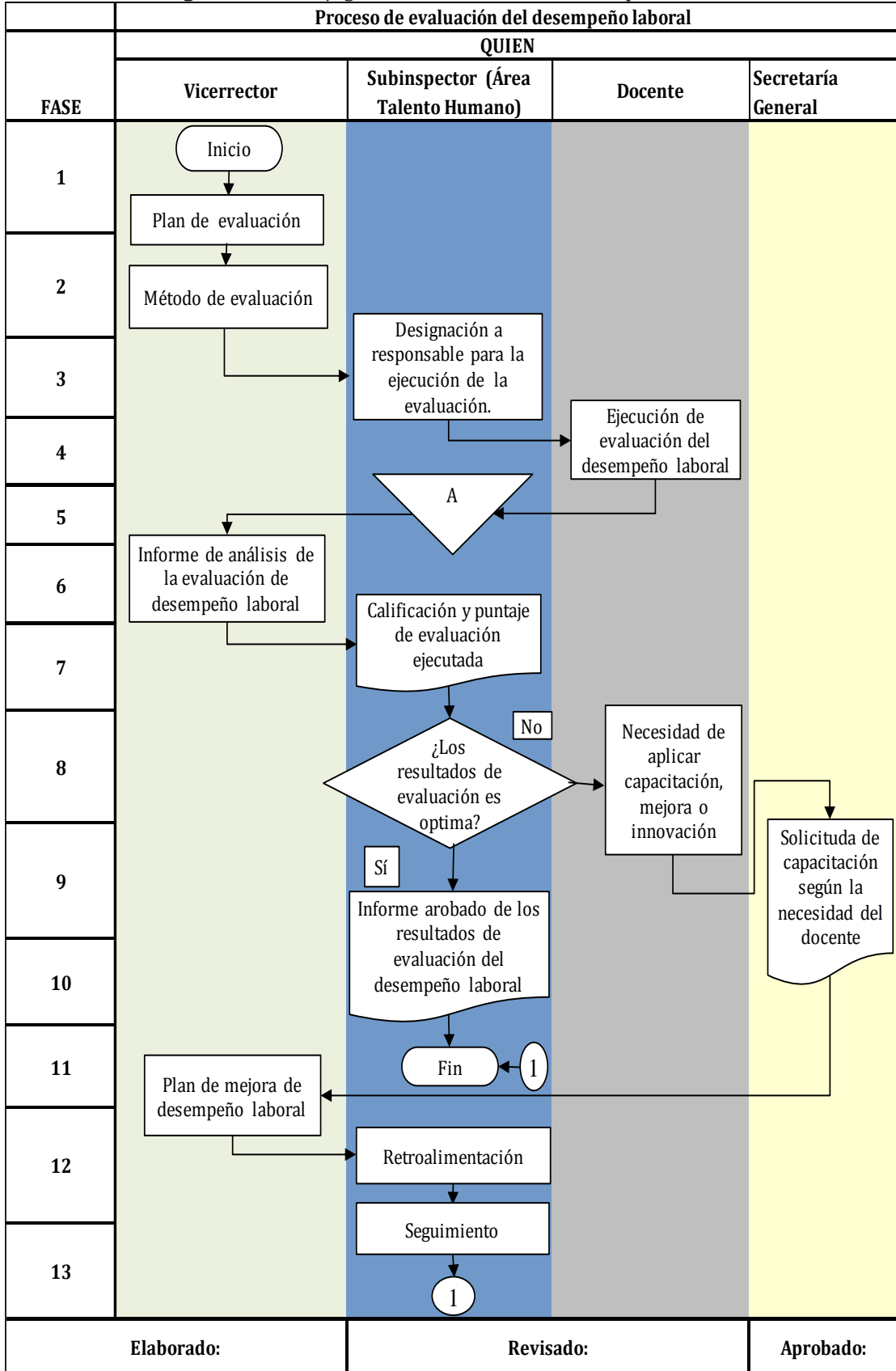
Bajo	Medio	Alto
0%- 70%	71%-80%	80%-100%

Figura N° 51: Flujoograma de inducción



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Figura N° 52: Flujograma de evaluación de desempeño laboral



Elaborado por: Tocto, M. 2016

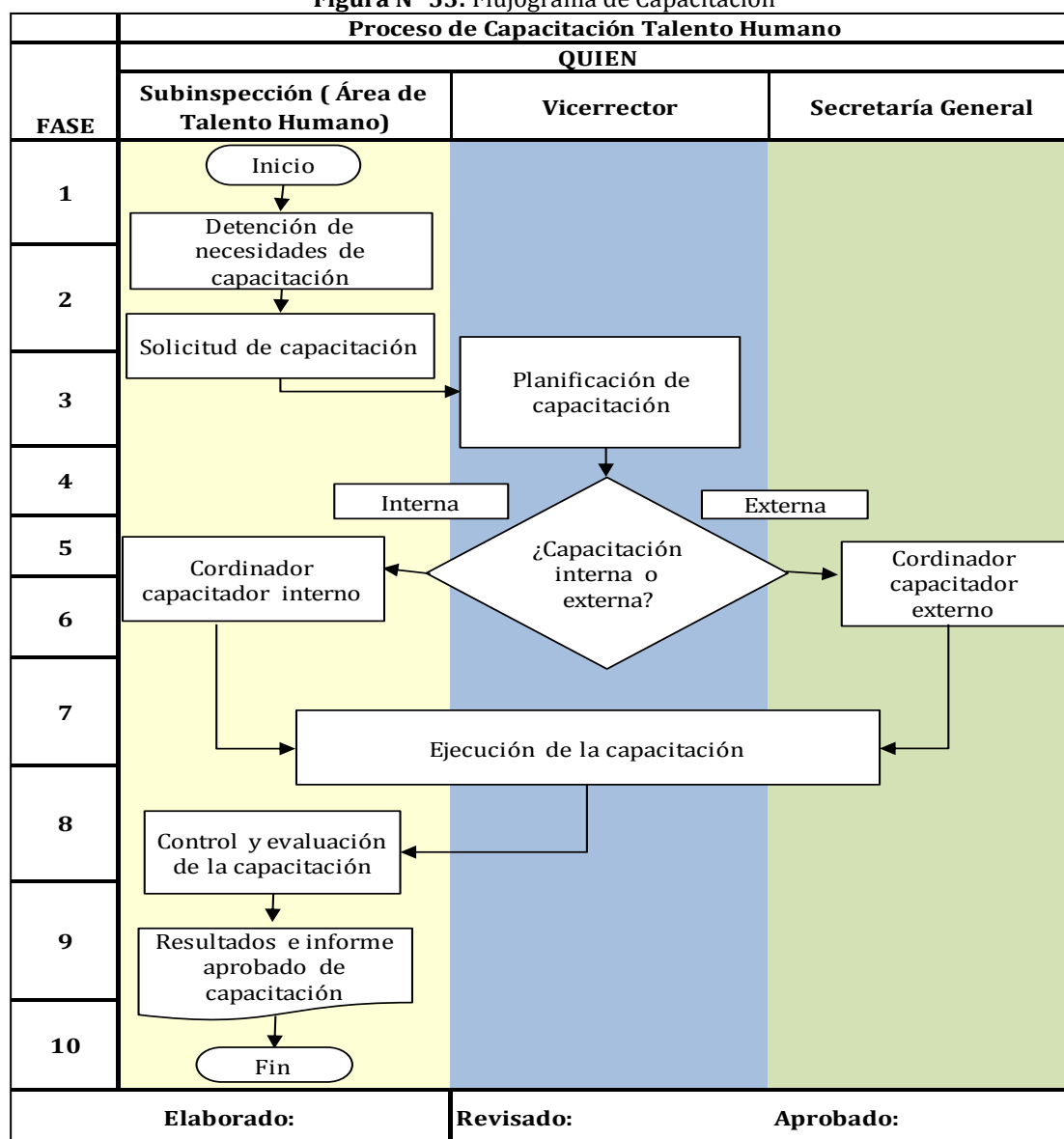
Índice de evaluación de desempeño laboral

$$\text{índice de desempeño laboral docentes} = \frac{\sum_{i=1}^{n=23} \text{Puntaje o calificación}}{230} \times 100$$

Con el índice anterior, permite evaluar el promedio de desempeño laboral realizada al personal. tiempo, mismo que será semestralmente y el responsable el área de Talento Humano.

Escala de medición		
Bajo	Medio	Alto
0%- 70%	71%-89%	90%-100%

Figura N° 53: Flujograma de Capacitación



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Índice de gestión capacitación

$$\text{índice de capacitación} = \frac{\text{Total de docentes capacitados}}{\text{Total de docentes}} \times 100$$

Con el índice anterior, se conocer el cumplimiento de capacitaciones por persona durante el periodo lectivo, el responsable será el área de Talento Humano.

Índice de capacitación de acuerdo al presupuesto establecido

$$\text{índice de capacitación por persona} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones presupuestadas}} \times 100$$

índice de capacitación por persona =

$$\frac{\text{Presupuesto utilizado}}{\text{Total presupuesto establecido para el periodo lectivo}} \times 100$$

Con el índice anterior, se conocer la eficiencia en el cumplimiento del presupuesto establecido para las capacitaciones, durante el periodo lectivo, el responsable será los directivos de la institución educativa.

Escala de medición

Bajo	Medio	Alto
0%- 70%	71%-80%	80%-100%

Compensación

Índice de gestión de becas

$$\text{índice de cumplimiento de becas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de becas otorgadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de convenios para becas}} \times 100$$

Con el índice anterior, se conocer el número de veces entregadas a los docentes, con el propósito de motivarlos a fomentar un crecimiento profesional en la institución educativa, mismo que será planificado para el periodo lectivo y el responsable serán los directivos.

Índice de becas de acuerdo al presupuesto establecido

$$\text{índice de becas por persona} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de becas en el periodo lectivo}}{\text{N}^\circ \text{ de convenios de becas presupuestadas}} \times 100$$

índice de becas por persona

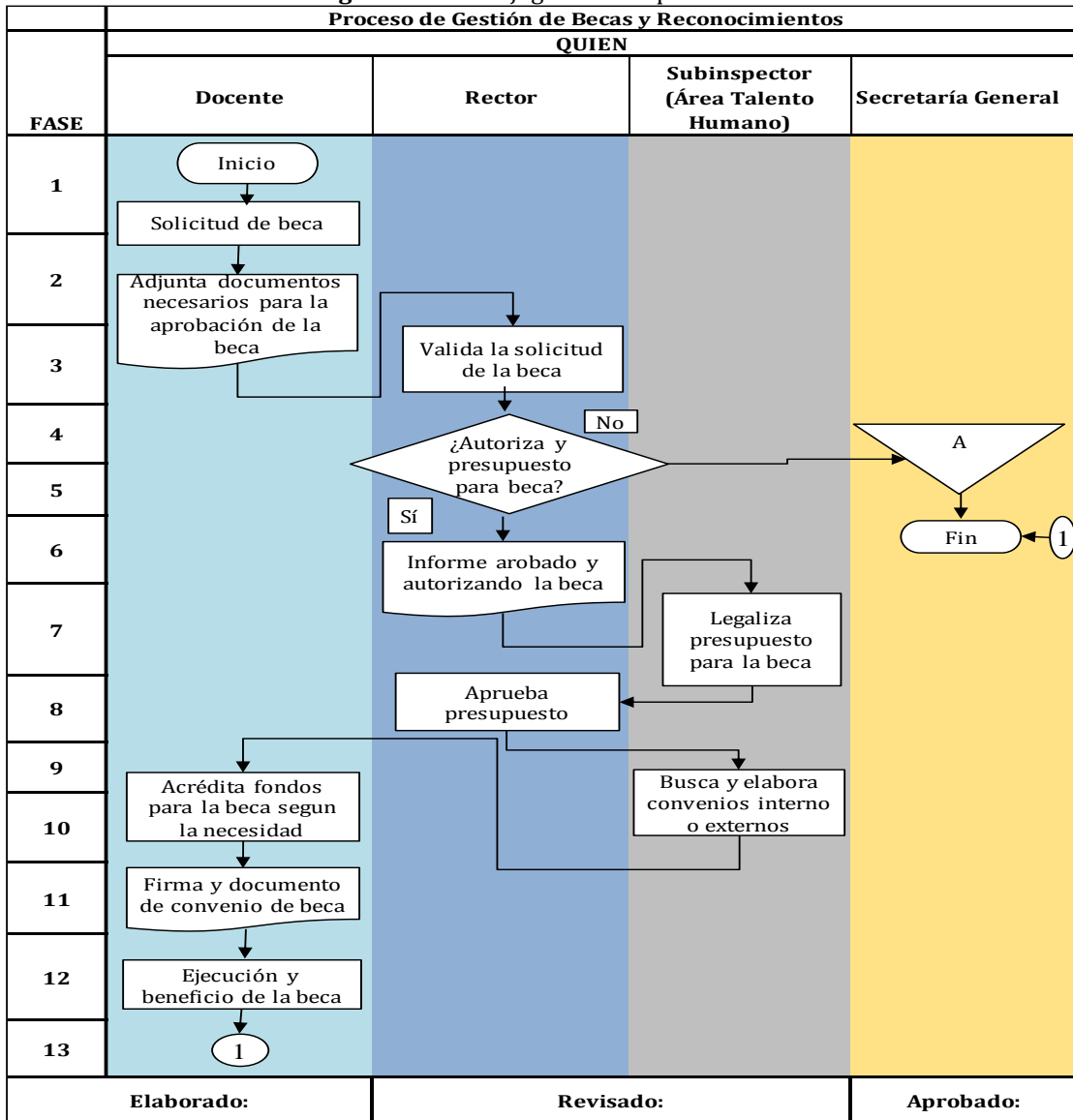
$$= \frac{\text{Presupuesto utilizado en becas}}{\text{Total presupuesto establecido para para becas en el periodo lectivo}} \times 100$$

Con el índice anterior, se conocer la eficiencia del presupuesto asignado para becas y reconocimientos al Talento humano de la Unidad Educativa Bolívar, durante el periodo lectivo, el responsable será los directivos de la institución educativa.

Escala de medición

Bajo	Medio	Alto
0%- 70%	71%-80%	80%-100%

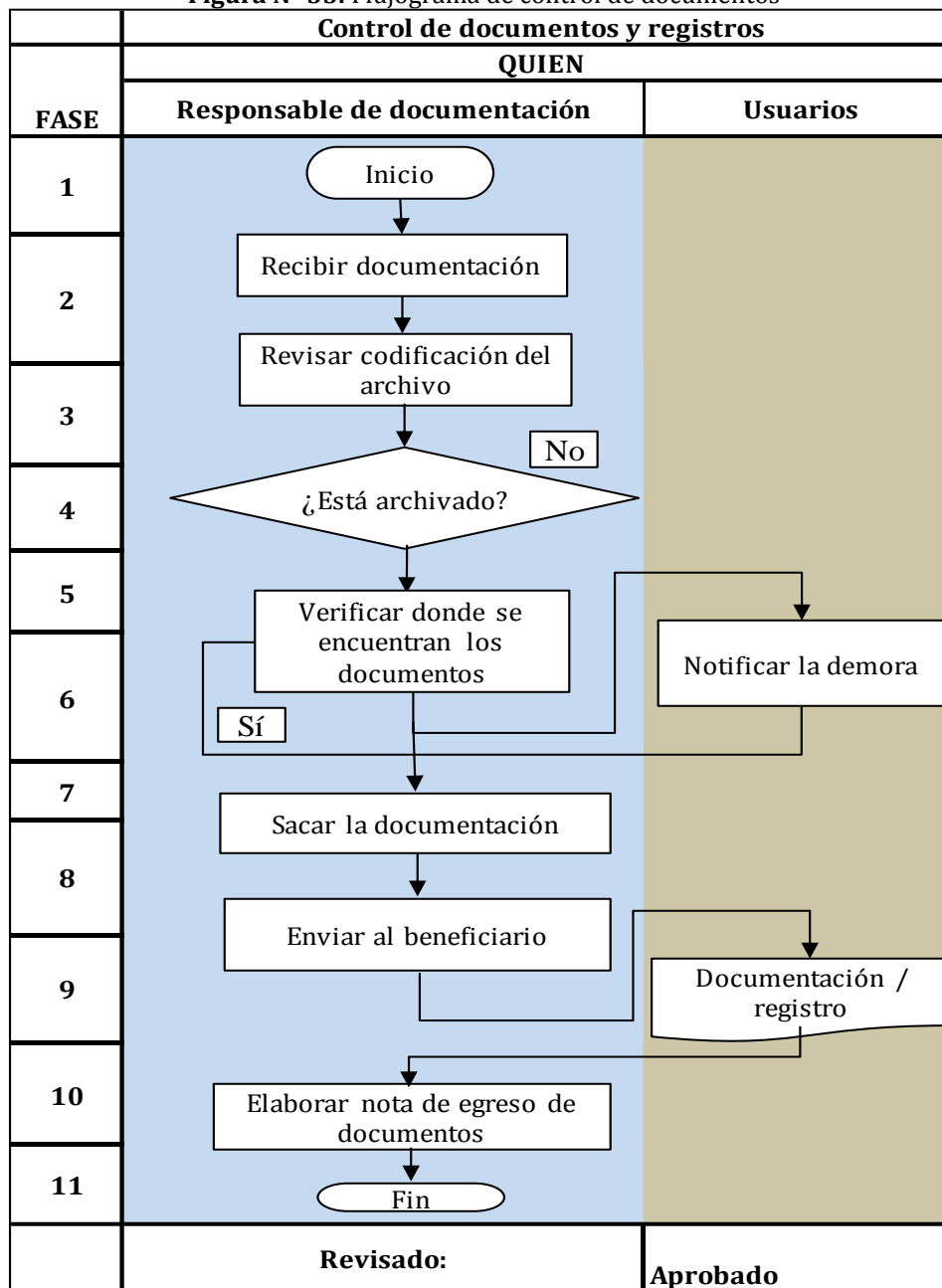
Figura N° 54: Flujograma Compensación



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Control de documentos y archivos

Figura N° 55: Flujoograma de control de documentos



Elaborado por: Tocto, M. 2016

Índice de documentos registrados

$$\text{Índice de documentos registrados} = \frac{\text{N}^\circ \text{ ingresos de documentos por día}}{\text{N}^\circ \text{ Total documentos emitidos por día}} \times 100$$

Con el índice, se evalúa el número de documentos emitidos o recibidos por día.

Índice de registros almacenados

$$\text{Índice de registros almacenados} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de registros utilizados}}{\text{N}^\circ \text{ Total registros existentes}} \times 100$$

Con el índice, se evalúa el porcentaje de registros que existen almacenados y archivados.

Escala de medición		
Bajo	Medio	Alto
0%- 15%	16%-50%	51%-100%

Índice de docuemntos despachados

$$\text{Índice de documentos de despacho} = \frac{\text{N}^\circ \text{ documentos enviados}}{\text{N}^\circ \text{ Total documentos emitidos}} \times 100$$

Con el índice, se evalúa el porcentaje de documentos gestionados entre departamentos y áreas emitidas por el personal que labora en la Unidad Educativa Bolívar.

Escala de medición		
Bajo	Medio	Alto
0%- 24%	25%-60%	61%-100%

5.1.1.14 Documentación

Registro y control de documentación


El modelo de gestión de talento humano por competencias está sustentado por políticas y sustentadas por las normas internacionales de calidad. Con el propósito de que exista un control de auditoria, documentación y aplicación de acciones correctivas, preventivas, mejora e innovación de las actividades de la institución educativa con el fin de cumplir objetivas y metas.

Objetivo

Controlar y asegurar que los documentos del Modelo de gestión de talento humano por competencias sea correctamente realizado, revisado, aprobado, distribuido y archivado de acuerdo a lo especificado en este procedimiento.

Nombre del proceso: Control de documentos de calidad

Tabla 53: Control de documentos

 Modelo de gestión de talento humano por competencias Unidad Educativa Bolívar		CÓDIGO: UEB. CD01			
		Versión: 1			
		Hoja: 1			
DOCUMENTO 1	Nombre:			UBICACIÓN 5	
	Código:				
	Origen 4	Interno			Tipo Físico Digital
		Externo			
	Versión:		Disponible Si No		
Vigencias					
		Si			
		No			
ACTIVIDADES					
N°	Actividad 2		Descripción de la actividad		
	Revisar	Actualizar			
Elaborado por: Fecha: Firma: _____		Revisado por: Fecha: Firma: 3 _____		Aprobado por: Fecha: Firma: _____	

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Procedimiento

N°	ACTIVIDAD
1	Elaboración de Documentos.
2	Revisión y Aprobación de documentos.
3	Revisión y actualización de los documentos
4	Identificación de los documentos externos
5	Control de la distribución de documentos (internos y externos)

Control de Registros


El control de registros son requisitos establecidos por un correcta Gestión de Talento humano por Competencias, estos deben ser archivados con copias, para que puedan ser manipulados y recuperados fácilmente. Así mismo se deben mantenerse protegidos y asegurar su contenido,

recuperación, legibilidad, lugar de archivo, tiempo de duración y disponibilidad a las personas autorizadas.

Nombre del proceso: Control de documentos de registros de calidad.


Objetivo: Identificar, almacenar los registros de la Unidad Educativa Bolívar de Ambato.

Tabla 54: Registro de la calidad

Modelo de gestión de talento humano por competencias Unidad Educativa Bolívar 					CÓDIGO: UEB. CR01	
					Versión: 1	
					Hoja: 1	
N° Nombre del registro	Código	Lugar Departamento de Almacenamiento	Tiempos de retención		Disposición	Fecha
			Mínimo	Máximo		
Elaborado por: Fecha:		Revisado por: Fecha:		Aprobado por: Fecha:		
Firma: _____		Firma: _____		Firma: _____		

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Tabla 55: Registro del plan de auditoria

Modelo de gestión de talento humano por competencias Unidad Educativa Bolívar 		CÓDIGO: UEB. A01	
		Versión: 1	
		Hoja: 1	
Proceso auditado:			
Responsable del proceso auditado			
Objetivo de la auditoria:			
Alcance de la auditoria:			
Documentación de referencia			
Equipo auditor			
Plan de Actividades			
Fecha de auditoria	Nombre del personal auditado	Cargo	Auditor
Fecha de entrega del dictamen de la auditoria:			
Responsable		Cargo	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma: _____	Firma: _____	Firma: _____	

Elaborado por: Tocto, M. 2016

5.1.1.15 Evaluación preliminar

La validación del modelo de gestión de talento humano por competencias que permita mejorar el desempeño laboral en la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato, se realizó por medio de especialistas y por jueces, profesionales en el área de gestión de talento humano y de desempeño laboral.

El método de validación utilizado fue el de Delphi, según Supo (2012) “Los especialistas son los que ayudan a evaluar los ítems formulados en el estudio, su línea de investigación es la misma que se persigue en el estudio a realizar y los jueces tienen la capacidad de evaluar la validez desde el punto de vista metodológico” (p. 22). Entonces; se consideró como juez al vicerrector académico de la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato Doctor Fabián Fiallos, Mientras que por especialista fue el economista Francisco Alqui, profesional de planeación estratégica del talento humano del Ministerio de Educación, quienes ejercen su campo laboral en gestión de talento humano y conocen además de metodología que aporta al desarrollo del modelo de gestión de talento humano por competencias. Para validar la propuesta se aplicó una entrevista, para recoger sus criterios relacionados con el tema.

Tabla 56: Datos del validador 1 (especialista)

Nombre	Francisco Alqui
Título	Economista
Lugar de trabajo	Ministerio de Educación
Ocupación	Director de planeación estratégica del talento humano

Elaborado por: Tocto, M. 2016

Tabla 57: Datos del validador 2 (juez)

Nombre	Fabián Fiallos
Título	Doctor en ciencias de la educación
Lugar de trabajo	Vicerrector académico de la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato
Ocupación	Vicerrector

Elaborado por: Tocto, M. 2016

La propuesta se planteó a partir del diagnóstico situacional de la Unidad Educativa Bolívar, en donde se satisface al mínimo los requerimientos del personal. A fin de que se asigne el talento idóneo para cada área es necesario contar con personas competentes para que cumplan eficientemente las funciones y responsabilidades dentro de la institución. Por otro lado, la visión de la propuesta es que la institución cumpla con metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, ya que los docentes y autoridades que conforman la Unidad Educativa Bolívar si están de acuerdo con el personal que es asignado por el Ministerio de Educación o Dirección Distrital de Educación,

Con la propuesta se presenta parámetros para la aplicación de inducción y capacitación al nuevo personal, para que se desenvuelvan eficaz y eficientemente en su puesto de trabajo. Por otro lado, el currículo diseñado actualmente ayuda a que el directivo, los docentes y los trabajadores contribuyan a desempeñarse adecuadamente en el trabajo, y que la carga horaria esté asignada según las competencias de cada persona. A continuación se presentó a los profesionales antes mencionados una plantilla con criterios de validación para la propuesta realizada.

Matriz de evaluación de la propuesta

Marcar con una (x) según considere el grado de cumplimiento de los criterios de validez del contenido, de acuerdo a la escala: 1 deficiente, 2 aceptable y 3 satisfactorio.

Tabla 58: Ficha de evaluación especialista

Información			Calificación
No.	Dimensión	Definiciones	
1	Competencias	Conocimientos, habilidades y actitudes	3
2	Gestión de talento humano	Capacidad de mantener a la organización eficiente y eficaz Desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores	3
3	Misión y visión	Busca la propuesta contribuir a la razón de ser de la institución y del talento humano y cumplimiento de objetivos e imagen del futuro deseado por la organización	2
4	Selección	Análisis y descripción de puestos Atracción e incorporación Desarrollo y planes de sucesión y formación	3
5	Gestión por procesos	Flujogramas, rendimiento de los procesos y desempeño laboral.	3
6	Evaluación del desempeño laboral	Es en donde un trabajador da a conocer sus competencias laborales, conocimientos, actitudes, motivación, habilidades, experiencias laborales.	3
7	Docente de calidad	Conduce al docente a la adecuada aplicación de actividades y estrategias en la consecución de los objetivos, propósitos en la vida académica y profesional.	2
8	Innovación, creatividad y cambio	Promueve a que al talento humano se considere como un agente de cambio que entiende, promueve y orienta al desarrollo de la institución y de las personas.	3
Total			22/24
Porcentaje			92%

Fuente: Método Delphi de Supo (2012)
Elaborado por: Tocto, M. 2016

Porcentualmente la calificación de la propuesta es de 92%, por tanto se valida la propuesta por parte del profesional especialista.

A continuación se presentan la ficha de evaluación para juez

Marcar con una (x) según considere el grado de cumplimiento de los criterios de validez de contenido, de acuerdo a la escala: 1 deficiente, 2 aceptable y 3 satisfactorio.

Tabla 59: Ficha de evaluación juez

No.	Información	Calificación
1	Se comprende fácilmente todos los aspectos que contiene la propuesta	2
2	La propuesta mide lo que tiene que medir	3
3	Considera que la propuesta es factible	3
4	Esta formulado de forma clara el contenido de la propuesta	2
5	Es una propuesta adecuada para aplicar en la Unidad educativa Bolívar	2
6	La estructura presentada responde al propósito del estudio	2
7	Existe coherencia en la información que contiene la propuesta	3
8	La propuesta que contiene aspectos de mejora e innovación	3
TOTAL		20/24
Porcentaje		83%

Fuente: Método Delphi de Supo (2012)
Elaborado por: Tocto, M. 2016

Porcentualmente la calificación de la propuesta impartida por el juez es de 83%, por tanto se valida la propuesta.

Análisis de resultados

Los resultados de la evaluación y validez del contenido de la propuesta, establecen que tienen suficiencia, claridad, objetividad, consistencia y estructura, en forma satisfactoria o al menos aceptable.

Mediante la evaluación preliminar se da importancia al bienestar de los docentes, directivos y trabajadores, con la colaboración del departamento de gestión del talento humano que busca de satisfacer necesidades para lograr el correcto desempeño laboral. Además es necesario que se monitoree y mida el rendimiento laboral, con la aplicación de criterios de evaluación. En una empresa pública y privada es muy importante el cumplimiento de la misión, visión y objetivos, por tanto debe existir un compromiso en la correcta realización de las funciones, responsabilidades, una buena comunicación, el trabajo en equipo, el planteamiento de ideas y estrategias que se debe desarrollar en cada persona que forma parte de la Unidad Educativa.

Las investigaciones realizadas en los capítulos anteriores reflejan que existe la necesidad de un modelo de gestión de talento humano por Competencia que busque contar con personas comprometidas enfocadas al cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Al realizar una evaluación preliminar, permite medir la factibilidad e impacto en el talento humano y la efectividad del departamento del talento humano desde la perspectiva de cada uno de los trabajadores de la Unidad Educativa Bolívar, en el anexo 5, se observa que la evaluación de desempeño es aplicada como una obligación o por requerimientos del Ministerio de Educación, pero cabe mencionar que en la actualidad, es necesario aplicar parámetros de evaluación que contribuyan al mejoramiento continuo del personal que labora para que contribuya al cumplimiento de objetivos de la institución.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

En la Unidad Educativa Bolívar de Ambato, no se cuenta con un modelo de gestión de talento humano por competencias, por tanto no existe una adecuada gestión estratégica del personal que labora en la institución educativa; también se plantean objetivos que no se cumplen en el período lectivo, así mismo la inexistencia de una gestión por procesos que facilite un mejor desempeño del trabajo. Se considera que los parámetros de una correcta gestión, dirección del talento humano debe estar enfocados a desarrollar tácticas de eficiencia, mejora continua, comunicación, motivación e innovación.

Desde la percepción del talento humano, la Unidad Educativa Bolívar, no aplica acciones y medidas para que sus conocimientos, actitudes y habilidades se apeguen estrictamente a las exigencias del puesto laboral, pues un 47% dicen que Sí y un 53% manifiestan que No. De igual manera en el periodo lectivo 2015-2016, el talento humano recibieron amonestaciones verbales o escritas independientemente si se consideran justificadas o injustificadas, un 54% dicen que No y un 46% mencionan que Sí.

Al proponer un Modelo de Gestión de talento humano, se documenta destrezas para un perfil de puestos por competencias, estrategias para mejorar el desempeño laboral, una gestión de calidad para el mejoramiento y desarrollo de la institución educativa, pues se fundamentó en un conjunto de normas interrelacionadas en busca de satisfacer necesidades y requerimientos de directivos, administrativos, docentes, personal de apoyo, estudiantes y ciudadanía, es decir un crecimiento conjunto, común y solidario.

En el modelo de gestión de talento humano por competencias, se realizó una gestión por procesos, a través del diseño de flujogramas para la planificación y realización de actividades, así mismo se plantearon indicadores de medición del desempeño laboral para la dirección y administración del personal en la Unidad Educativa Bolívar.

6.2. Recomendaciones

Con la implementación de un modelo de gestión de talento humano mejorará la percepción del personal que labora, la imagen corporativa de la Unidad Educativa Bolívar, así mismo fortalecerá los vínculos de confianza de los estudiantes y ciudadanía, pues se establecerá un servicio académico de calidad.

Capacitar periódicamente al personal laboral sobre el funcionamiento del modelo de gestión de talento humano por competencias, para que se familiarice con los términos, mejora continua, aseguramiento de la calidad, difusión de conocimientos y aprendizajes para que los involucrados desarrollen sus conocimientos, competencias y técnicas enfocadas a cumplir las expectativas de autoridades, estudiantes y ciudadanía.

Monitorear el modelo de gestión de talento humano por competencias para verificar su eficiencia, de conformidad con los requisitos establecidos en la LOEI, que es brindar un servicio académico de calidad.

Mejorar continuamente el modelo de gestión de talento humano por competencias para aumentar su efectividad y cumplir con los requisitos establecidos por el Ministerio de Educación.

Referencias

- Albán, J. R. (04 de 06 de 2015). *Nuevas Disposiciones para Llenar Vacantes*. Obtenido de El Heraldo, Digital: http://www.elheraldo.com.ec/index.php?fecha=2015-06-04&seccion=Varios¬icia=n&id_varios=2208
- Alles, M. A. (2011). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires : Granica S.A.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de comportamientos, la trilogía* (Vol. II). Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2012). *Diccionario de competencias* (Vol. I). Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2012). *Diccionario de preguntas* (Vol. III). Buenos Aires: Granica .
- Alles, M., Siliceo, A., & Benavides, O. (2006). *Capacidad, habilidad y competencia*. Obtenido de https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/bc/1._Capacidad,_Habilidad_y_Competencia.pdf
- Alvarado, N., & Barba, M. (2016). *Gestión del Talento Humano e Innovación*. Washington: ISBN.
- Álvarez, M. M. (2011). *Perfil del docente en el enfoque basado en competencias*. Santiago : ISSN.
- Arauz, A. (12 de 09 de 2016). *La OIT y el Ministerio de conocimiento*. Obtenido de Agencia Pública de Noticias del Ecuador: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/oit-ministerio-conocimiento-establecen-cooperacion-fortalecer-talento-humano-ecuador.html>
- Arcos Cabrera, C. (2008). *Desafíos de la educación en el Ecuador calidad y equidad*. Quito .
- Bruner, J. (2003). *La importancia de la educación*. Barcelona .
- Buenaño, D., Murillo Bustillos, H., & García Moreno, G. (2014). *Herramientas para a comunicación interna e identidad*. Quito : Fcsc.
- Caballero, W. (2008). *Introducción a la estadística*. Bogotá.
- Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Gestión Humana*, 14, 79-97. Recuperado el 18 de 04 de 2017
- Chávez Hernández, N. (24 de 12 de 2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión* (33), 140-160. Recuperado el 09 de 04 de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867007>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Defina, J. A. (31 de 08 de 2016). *Economía del Capital Humano en Latinoamérica*. Obtenido de Business Review América Latina: <http://www.businessreviewamericalatina.com/top10/1962/Economias-de-Latinoamerica-rankean-bajo-en-capital-humano>
- Domínguez, J., Pelayo, Y., & Sánchez, A. (2014). *La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humano*. Huelva : IBNS.
- Escudero Serrano, J. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid : Paraninfo .
- Estrada, R. (2010). *Los desafíos en el manejo del capital humano:Entrevista a los líderes de Recursos Humanos del país*. Obtenido de <https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/Estudios/2010%20->

- %20Los%20desafios%20en%20el%20manejo%20del%20capital%20humano%20Copy .pdf
- Flota, R. (10 de 04 de 2007). *Remuneración por competencias* . Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/96367188/remuneracion-por-competencias>
- Ganuzo Cabello , A. (2015). *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección*. Valencia : Paraninfo .
- Imara Training Center. (12 de 09 de 2014). *El recurso humano en misiones humanitarias*. Obtenido de Company Group: http://www.fundacion-imara.org/TrainingCenter_DetalleCurso?t1=a03G000000K3VmuIAF&gclid=Cj0KEQjwpNm-BRCJ3rDNmOuKi9IBeiQAlzDJH6DpgBMVXoleJeYjh45pfl-R0dlhFTx23hwrcGr2I-kaAiVQ8P8HAQ
- Iñurritegui, G. (2014). *Gestión del Talento Humano en Ecuador*. Obtenido de Ekos: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=2602&c=1>
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2006). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa*. Barranquilla : ISSN.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural, L. (2011). *Registro Oficial Organo de Gobierno del Ecuador* . Quito : Registro Oficial N° 417.
- Márquez , G. (2015). *Compensación por copetencias* . Obtenido de <http://gchcompensacioncompetencia.blogspot.com/>
- Martínez Sánchez, E. S. (12 de Abril de 2015). *El proceso de Enseñanza Aprendizaje*. Obtenido de <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0014procesoaprendizaje.htm>
- Ministerio de Educación del Ecuador, M. (2012). *Estándares de calidad educativa*. Quito: Aecid.
- Ministerio de Educación Nacional, R. d. (2008). *Evaluación anual de desempeño laboral* . Bogotá .
- Naranjo Herrera, C. G. (2015). *Gerencia estratégica del talento humano* . Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/225870132/Gerencia-Estrategica-del-Talento-Humano-1-pdf>
- Nicolalde Moreta, V. (2013). *Metodología de la investigación científica* . Quito .
- Palacio Echeverría, A. (2011). *Microanálisis administrativo*. Barcelona: ISBN.
- Palella, S., & Martins, F. (2010). *Investigación bibliográfica*. Obtenido de http://planificaciondeproyctosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html
- Peña Ochoa, M., & Durán Palacio, N. M. (2015). *Desempeño laboral* . Bogotá : Cincel .
- Pulpón, C. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Romo, S., & Matínez, R. (2011). *El rol de la remuneración*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v6-n2/6\(2\)17-33.pdf](http://www.spentamexico.org/v6-n2/6(2)17-33.pdf)
- Ruiz Iglesias, M. (2010). *La evaluación basada en competencias* (Vol. II). Habana, Cuba . Recuperado el 09 de 04 de 2017

- Saldarriago Ríos, J. G. (2013). *Responsabilidad Social y Gestión del Conocimiento como Estrategia de Gestión Humana*. Bogotá : Estudios gerenciales .
- Sandoval, F., Montaña, N., & Ramos, E. (2012). Gestión de perfil de cargos laborales .
- Santillan, V. (28 de 11 de 2007). *Gestión de Recursos Humanos* . Obtenido de <http://es.slideshare.net/GestioPolis.com/gestion-de-recursos-humanos>
- Supo, J. (2012). *Metodología de la investigación científica para las ciencias de la salud* . Arequipa, Perú : Bioestadístico.com . Recuperado el 12 de 02 de 2017
- Tarziján M, J. (2013). *Fundamentos de Estrategia Empresarial* (Gimeana Pardo P. ed., Vol. Cuarta edición actualizada). Santiago, Chile: Universidad católica de Chile.
- Tirado, L. J., Estrada, J., & Ortiz, R. (2006). *Competencias Profesionales* . Madrid : ISBN.
- Ubillos, S., Mayordomo, S., & Páez, D. (2012). *Componentes de la actitud* . Obtenido de <http://www.ehu.eus/documents/1463215/1504276/Capitulo+X.pdf>
- Valladares Iglesias, A. (2007). *Gestión de procesos*. Cádiz : Universidad de Cádiz .
- Villagómez Salgado, M. R., & Báez Hernández, A. (2015). *El talento humano en relación con la formación científico tecnológica* (Vol. 2). Quito, Ecuador : ISSN 1390-9304. Recuperado el 09 de 04 de 2017
- Yáñez, L. C. (25 de 12 de 2008). *Satisfacción de necesidades de sus clientes*. Recuperado el 20 de 12 de 2016, de Internacional Eventos: <http://www.internacionaleventos.com>

Anexos

Anexo N° 1: Encuesta



UNIDAD ACADÉMICA

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Reciba un atento y cordial saludo por parte del Lic. Marco Antonio Tocto Villarreal; estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato. Objetivo: La siguiente encuesta permite conocer la perspectiva de Gestión de Talento humano por Competencias para Mejorar el Desempeño Laboral de la Unidad Educativa Bolívar de la Ciudad de Ambato. Nota: De la franqueza en su respuesta permitirá que el proyecto de investigación, cumpla sus objetivos planteados. Sírvase contestar con una X en la alternativa que mejor refleje su opinión.

1.- Desde su punto de vista, ¿cómo califica usted la Gestión de los perfiles laborales del Departamento de Talento humano de la U. E Bolívar?

Sobresaliente	
Muy bueno	
Aceptable	
Regular	
Malo	

2.- ¿Desde su punto de vista, los puestos de trabajo en la U. E. Bolívar, son cubiertos por el personal que posea las competencias adecuadas para esta función?

Siempre	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Rara vez	
Nunca	

3.- ¿Cree usted que el personal que labora Unidad Educativa Bolívar, aplica las competencias mínimas requeridas para el cumplimiento cabal de las funciones encomendadas a su cargo?

Siempre	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Rara vez	
Nunca	

4.- ¿Está de acuerdo que el personal de labores en la U. E. Bolívar, sea evaluado por INEVAL Instituto Nacional de Evaluación, en pro de incluir y mantener al Talento humano que cumpla con las competencias requeridas?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

5.- Según su perfil por competencias; ¿Está de acuerdo que el personal de labores en la U. E. Bolívar, sea asignado por el Ministerio de Educación o Dirección Distrital de Educación?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Le es indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

6.- ¿La institución contribuye a que el proceso de enrolamiento, selección y adaptación; de los nuevos trabajadores les permita desenvolverse eficaz y eficientemente en el puesto de trabajo?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

7.- ¿El currículo diseñado y encaminado hacia los perfiles por competencias docentes para la enseñanza; se evidencia a lo largo de los resultados alcanzados en el aprendizaje del estudiante?

Siempre	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Rara vez	
Nunca	

8.- ¿Considera usted que la distribución de la carga horaria y asignaturas asignadas está en conformidad con las competencias laborales de cada docente?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

9- Dentro de las prioridades de la institución educativa, ¿cómo cree que se valora el bienestar de los docentes, directivos y trabajadores?

Muy importante	
Bastante importante	
Importante	

Poco importante	
Nada importante	

10.- ¿Con qué frecuencia la institución educativa ha recibido quejas o reclamos, por no adecuar al personal de acuerdo a sus competencias?

Casi a diario	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Rara vez	
Nunca	

11.- ¿Qué importancia le da la institución para ubicar a su personal en las diferentes áreas, según su perfil por competencias (conocimientos, habilidades y actitudes)?

Muy importante	
Bastante importante	
Importante	
Poco importante	
Nada importante	

12.- ¿Con que frecuencia la Unidad Educativa Bolívar mide las competencias laborales de su personal?

Siempre	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Rara vez	
Nunca	

13.- ¿Qué importancia cree usted, que le dan sus compañeros de labores al cumplimiento de las exigencias del puesto de trabajo y aceptación de sus responsabilidades?

Muy importante	
Bastante importante	
Importante	
Poco importante	
Nada importante	

14.- ¿Qué importancia cree usted, que los directivos, administrativos, docentes y trabajadores de la U. E. Bolívar le dan al trabajo en equipo y al planteamiento de ideas para el desarrollo y aplicación de las competencias en el desempeño de sus funciones?

Muy importante	
Bastante importante	
Importante	
Poco importante	
Nada importante	

15.- ¿Qué nivel de satisfacción laboral percibe usted, en lo que se refiere a la remuneración, el horario de trabajo y las actividades asignadas a su puesto de trabajo?

Muy satisfecho	
Satisfecho	
Aceptable	
Insatisfecho	

Muy insatisfecho	
------------------	--

16.- Con respecto al compromiso con la U. E. Bolívar, ¿En qué grado la Institución Educativa le hace sentirse parte de ella, cree que explotan su potencial y las competencias que posee?

Muy satisfecho	
Satisfecho	
Aceptable	
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	

17. ¿De acuerdo a su percepción desde la Unidad Educativa Bolívar se aplica las acciones y medidas para contribuir a que sus conocimientos, actitudes y habilidades se apeguen estrictamente a las exigencias de su cargo laboral asignado?

Sí	
No	

18. ¿En el período lectivo 2015-2016 fue usted objeto de amonestación verbal o escrita, o de alguna sanción administrativa por parte de su Unidad Educativa, independientemente de si usted lo considera justificado o injustificado?

Sí	
No	

19.- Edad promedio del Talento humano que labora en la Unidad Educativa Bolívar

20-30	
31-45	
46-60	
Mayor a 60	

20.- Nivel de instrucción

Primaria	
Secundaria	
Superior	
Postgrado	

Gracias por su colaboración

Anexo N° 2: Entrevista



UNIDAD ACADÉMICA

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Reciba un atento y cordial saludo, por parte del Lic. Marco Tocto; estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.

Objetivo: La siguiente entrevista permite conocer la perspectiva de Gestión de Talento humano por Competencias para Mejorar el Desempeño Laboral de la Unidad Educativa Bolívar de la Ciudad de Ambato. **Nota:** De la franqueza en su respuesta permitirá que el proyecto de investigación, cumpla sus objetivos planteados.

<p>1.- Desde su punto de vista ¿Qué función principal cumple y desempeño el departamento de talento humano de la U. E Bolívar?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2.- ¿Desde su percepción, los puestos de trabajo en la U. E. Bolívar, son cubiertos por el personal más idóneo?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3.- ¿Cree usted que el personal de labores cumple cabalmente con las funciones encomendadas a su cargo?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4.- ¿Está de acuerdo que el personal de labores en la U. E. Bolívar, sea asignado por el Ministerio de Educación o Dirección Distrital de Educación?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

5.- ¿Desde su punto de vista, la institución contribuye a que el proceso de adaptación de los nuevos trabajadores les permita desenvolverse eficaz y eficientemente en el puesto de trabajo?

.....
.....

6.- ¿Considera usted que la distribución de la carga horaria y asignaturas asignadas está en conformidad con las competencias laborales de cada docente?

.....
.....

7.- ¿La Unidad Educativa Bolívar, brinda inducción y capacitación a los nuevos docentes y trabajadores?

.....
.....

8.- ¿Qué nivel de satisfacción laboral existe, en lo que se refiere a la remuneración que perciben, el horario de trabajo y las actividades asignadas a cada uno de los puestos de trabajo?

Muy satisfecho	
Satisfecho	
Aceptable	
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	

9.- ¿Desde su percepción señale cuales son las principales causas que hacen que exista rotación del personal en la U. E Bolívar?

Clima laboral desfavorable	
Mejores salarios	
Procesos de selección inadecuados	
Falta de crecimiento laboral	
Desempeño laboral no satisfactorio	
Mínima gestión administrativa	
Inestabilidad laboral	

Porque.....
.....

Gracias por su colaboración

Anexo N° 3: Prueba piloto para la validación de la encuesta

Prueba Piloto: cálculo de Varianzas, Media y Alfa de Cronbach

	GTHC	GTHC	DL	GTHC	GTHC	GTHC	GTHC	GTHC	GTHC	DL	GTHC	DL	DL	DL	DL	GTHC	GTHC	DL		
	Preg.1	Preg.2	Preg.3	Preg.4	Preg.5	Preg.6	Preg.7	Preg.8	Preg.9	Preg.10	Preg.11	Preg.12	Preg.13	Preg.14	Preg.15	Preg.16	Preg.17	Preg.18		
ID	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Calificación Total	
1	2	4	3	5	5	2	4	4	2	4	2	3	3	3	3	4	2	2	57	
2	2	4	3	5	5	2	4	4	2	4	2	3	3	3	3	4	1	2	56	
3	3	4	4	4	4	4	3	2	1	2	3	2	4	3	3	3	2	1	52	
4	3	4	4	4	3	4	3	2	1	2	3	2	4	3	3	3	2	2	52	
5	3	3	3	5	4	2	2	2	1	3	1	3	3	2	2	3	1	1	44	
6	3	3	3	5	4	2	2	2	1	3	1	3	3	2	2	3	1	2	45	
7	2	3	3	2	4	2	3	2	2	2	2	2	4	2	3	2	1	1	42	
8	2	3	3	2	4	2	3	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	1	43	
9	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	3	4	1	2	59	
10	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	3	4	1	1	58	
11	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	3	4	5	3	3	1	1	62	
12	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	3	3	4	5	3	3	1	2	63	
13	2	2	3	1	2	1	3	3	1	3	1	3	2	2	2	2	2	2	37	
14	2	2	3	1	2	1	3	3	1	3	1	3	2	2	2	2	1	1	35	
15	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	3	3	4	5	3	3	2	1	63	
16	4	2	3	3	3	1	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	1	1	51	
17	2	4	3	3	4	1	2	2	2	1	3	3	4	2	3	4	2	2	47	
18	1	3	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	4	5	3	3	1	2	41	
19	3	3	3	5	4	2	2	2	1	3	1	3	3	2	2	3	1	1	44	
20	3	3	3	5	4	2	2	2	1	3	1	3	3	2	2	3	2	1	45	
Varianzas	0,871	0,513	0,239	1,832	0,747	1,421	1,326	0,937	1,418	0,579	0,682	0,221	0,471	1,463	0,221	0,471	0,253	0,261	Varianza de los totales Vt	75,75
Media Aritmética	2,85	3,25	3,35	3,60	3,70	2,50	3,20	2,90	2,05	2,50	2,05	2,70	3,45	3,10	2,70	3,05	1,40	1,45	Suma de las varianzas individuales	13,93

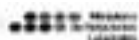
Elaborado por: Tocto, M. 2016

Anexo N° 4: Tabulación de las Respuestas de la Encuesta por Persona

No. Encuesta	Variable Independiente: Gestión del Talento humano por competencias	Variable Dependiente: Desempeño laboral
	Pregunta 17	Pregunta 18
1	Buena gestión	Buen desempeño
2	Gestión deficiente	Buen desempeño
3	Buena gestión	Desempeño insatisfactorio
4	Buena gestión	Buen desempeño
5	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
6	Gestión deficiente	Buen desempeño
7	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
8	Buena gestión	Desempeño insatisfactorio
9	Gestión deficiente	Buen desempeño
10	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
11	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
12	Gestión deficiente	Buen desempeño
13	Buena gestión	Buen desempeño
14	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
15	Buena gestión	Desempeño insatisfactorio
16	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
17	Buena gestión	Buen desempeño
18	Gestión deficiente	Buen desempeño
19	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
20	Buena gestión	Desempeño insatisfactorio
21	Gestión deficiente	Buen desempeño
22	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
23	Buena gestión	Buen desempeño
24	Buena gestión	Buen desempeño
25	Gestión deficiente	Buen desempeño
26	Buena gestión	Desempeño insatisfactorio
27	Gestión deficiente	Buen desempeño
28	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
29	Buena gestión	Buen desempeño
30	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
31	Buena gestión	Desempeño insatisfactorio
32	Buena gestión	Buen desempeño
33	Gestión deficiente	Buen desempeño
34	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
35	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
36	Gestión deficiente	Buen desempeño
37	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
38	Buena gestión	Buen desempeño
39	Gestión deficiente	Buen desempeño
40	Buena gestión	Buen desempeño
41	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
42	Gestión deficiente	Buen desempeño
43	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
44	Buena gestión	Desempeño insatisfactorio
45	Buena gestión	Buen desempeño
46	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
47	Buena gestión	Buen desempeño
48	Gestión deficiente	Buen desempeño
49	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio

50	Buena gestión	Buen desempeño
51	Buena gestión	Buen desempeño
52	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
53	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
54	Buena gestión	Buen desempeño
55	Gestión deficiente	Buen desempeño
56	Buena gestión	Buen desempeño
57	Buena gestión	Desempeño insatisfactorio
58	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
59	Gestión deficiente	Buen desempeño
60	Buena gestión	Buen desempeño
61	Buena gestión	Buen desempeño
62	Gestión deficiente	Buen desempeño
63	Buena gestión	Desempeño insatisfactorio
64	Buena gestión	Buen desempeño
65	Buena gestión	Buen desempeño
66	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
67	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
68	Buena gestión	Desempeño insatisfactorio
69	Gestión deficiente	Buen desempeño
70	Buena gestión	Buen desempeño
71	Buena gestión	Buen desempeño
72	Buena gestión	Desempeño insatisfactorio
73	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
74	Gestión deficiente	Buen desempeño
75	Buena gestión	Desempeño insatisfactorio
76	Gestión deficiente	Buen desempeño
77	Buena gestión	Buen desempeño
78	Gestión deficiente	Buen desempeño
79	Buena gestión	Desempeño insatisfactorio
80	Buena gestión	Buen desempeño
81	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
82	Gestión deficiente	Buen desempeño
83	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
84	Buena gestión	Buen desempeño
85	Buena gestión	Buen desempeño
86	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
87	Buena gestión	Desempeño insatisfactorio
88	Buena gestión	Buen desempeño
89	Gestión deficiente	Desempeño insatisfactorio
90	Buena gestión	Buen desempeño

Anexo N° 5: Evaluación de desempeño de la unidad educativa Bolívar



FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombre del Servidor (Evaluado):			Ramirez Arriaga Rocio de los Angeles		
Denominación del Puesto que Desempeña:			Servidor Público de Apoyo 1		
Título o profesión:			Lic. Ciencias de la Educación Mención		
Apellidos y Nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador):			MSc. FRANKLIN ARTURO PARRA TAMAYO		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):			Desde:	01/03/2014	Hasta:
				31/12/2014	
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	#	Factor: 60%	
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (numero)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Procesar solicitudes de apoyo administrativo de acuerdo a normas, manuales, procedimientos y sistemas informáticos de instituciones en áreas administrativas.	Numero de actividades realizadas	12	12	100	5
Colaborar en el proceso de consolidación del archivo institucional.	Numero de documentos archivados y desechados	1304	1304	100	5
Atender a los clientes internos y externos sobre las procedimientos y mantenerlos actualizados en áreas administrativas.	Numero de usuarios atendidos	1000	1000	100	5
Revisar y mecanografiar, certificar, informar y otros documentos.	Numero de correspondencias desechadas	300	300	100	5
Elaborar cuadros estadísticos de alguna variedad y complejidad.	Numero de documentos elaborados	200	200	100	5
Atender telefónica	Numero de llamadas telefónicas atendidas y realizadas	300	300	100	5
Elaboración y diseño de formularios y más estructuras para el control y administración de documentos.	Numero de documentos	5	5	100	5
Calificar documentos informáticos generados	Numero de documentos	1304	1304	100	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			NO		0
Total Actividades Esenciales:				60%	
CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	#	Factor: 8%		Nivel de Conocimiento
Técnicas de secretariado					Muy Bueno
Ley de educación					Muy Bueno
Reglamento y control de documentos					Muy Bueno
Conocimiento básico de los programas de Oficina y sistema educativo institucional					Suficiente
Orden y su Reglamento					Bueno
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN					
FACTORES DE EVALUACIÓN					CALIFICACIÓN AL CANAL
Indicadores de Gestión del puesto					60,0
Conocimientos					6,0
Competencias básicas del puesto					7,4
Competencias Universales					7,6
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo					16,0
Evaluación del ciudadano (-)					0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:					97,1
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO					
Fecha (dd/mm/aaaa):			27/02/2015		
FIRMANTE (A) EVALUADOR (A):					
CERTIFICADO: Que he evaluado al (a) el (la) servidor (a) de acuerdo a procedimientos de la Ley de Evaluación del Desempeño.					
 FIRMA Evaluador o jefe inmediato			 INSTITUCIÓN MSc. FRANKLIN ARTURO PARRA TAMAYO		