PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tema:

Modelo de gestión basado en perfiles por competencias para el talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas

Tesis de grado previo a la obtención del título de

Magíster en Administración de Empresas Mención Planeación

Línea de Investigación: Análisis y mejoramiento de procesos

Autor:

Ing. Alejandro Medrano Palomino

Asesor:

Mgt. Xavier Quiñonez Ku

Esmeraldas - Ecuador
Enero, 2016

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de **Magíster en Administración de Empresas mención planeación**.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

TEMA: MODELO DE GESTIÓN BASADO EN PERFILES POR COMPETENCIAS PARA EL TALENTO HUMANO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS.

AUTOR: ALEJANDRO MEDRANO PALOMINO

Mgt. Xavier Quiñonez Ku f. _____
DIRECTOR DE TESIS

Mgt. María de Lourdes Solís f. _____
LECTOR 1

Mgt. Ramón Angulo Cuellar f. _____
LECTOR 2

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez f. _____
COORDINADORA DE POSTGRADOS

Ing. Maritza Demera Mejía f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESE

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **ALEJANDRO NELSON MEDRANO PALOMINO,** portador de la cédula de ciudadanía No. **080300563-6,** declaro que los resultados obtenidos en la investigación que se presentó como informe final, previo a la obtención del título de **Magíster en Administración de Empresas mención Planeación** son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuestos de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

ALEJANDRO NELSON MEDRANO PALOMINO

CI. 080300563-6

CERTIFICACIÓN

Yo **XAVIER QUIÑONEZ KU,** en calidad de Director de Tesis, cuyo título es. **MODELO DE GESTIÓN BASADO EN PERFILES POR COMPETENCIAS PARA EL TALENTO HUMANO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS.**

Certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal de Sustentación Privada de Tesis, han sido incorporadas al documento final, por la que autorizo su presentación ante el Tribunal de Tesis.

MGT. XAVIER QUIÑONEZ KU

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

A ti Jehová mi DIOS, quien me ha dado la sabiduría y fortaleza para superar cada una de las metas que me he propuesto, librándome siempre de todo mal y apartándome de toda tentación, pues tu espíritu camina a mi lado guiándome por el sendero del bien colmándome de todas tus bendiciones. La gloria es tuya mi Dios por los siglos de los siglos.

"Por eso les digo: Crean que ya han recibido todo lo que estén pidiendo en oración, y lo obtendrán."

Marcos 11:24

AGRADECIMIENTO

A mi padre y a mi madre, ustedes han sido el pilar de mi vida, y en base a sus sacrificios me han brindado la oportunidad de crecer como persona y como profesional, han sido siempre ejemplo de superación y amor para mí.

A mi asesor y amigo Mgt. Xavier Quiñonez Ku, quien me ha encaminado por el camino del saber, aportando con sus conocimientos en mi proceso de formación como profesional y a quien le ha tocado soportar en reiteradas ocasiones mi carácter a veces un poco insistente. Le quedo eternamente agradecido.

A mis hermanos Paul e Inés y a mi bella esposa Gia, quienes incondicionalmente me han brindado su apoyo y me han motivado en cada uno de los proyectos en los que he emprendido.

Como no agradecerte a ti mi querida Petunia, compañera leal e incondicional.

Mi gratitud eterna.

ALEJANDRO MEDRANO P.

PRÓLOGO

La aplicación de modelos de gestión de talento humano ha venido ganando protagonismo en los últimos años como instrumento clave para el éxito de cualquier organización indistintamente de su naturaleza.

En la presente investigación, se propone la aplicación de un modelo de gestión de talento humano con la finalidad se satisfacer las expectativas de la PUCESE en cuanto al logro de metas se refiere y beneficiar al capital humano de la institución, concibiendo confianza en los trabajadores y permitiendo que estos se conviertan en entes generadores de valor agregado y comprometidos con la mejora continua tanto con la institución como para con ellos en la parte personal y profesional.

El talento humano como pilar principal de una institución se presenta como el elemento clave para el éxito organizacional, de esta manera la correcta asignación de responsabilidades teniendo en cuenta indicadores que permitan determinar la idoneidad que tiene una persona para desenvolverse en un determinado puesto de trabajo o de ejecutar un determinado proceso debes ser descritas o definidas por sistemas de talento humano.

El presente trabajo investigativo muestra una visión de la realidad que vive la PUCESE en cuanto al manejo de los perfiles basados y competencias concierne, y es evidente que la estructura de los sistemas de talento humano que se aplican en la institución a la fecha no son los adecuados, ya que existen procesos fundamentales que no se han venido aplicando de manera normada o en su defecto dichos procesos son inexistentes en la PUCESE.

Es por esta razón que la propuesta basada en un modelo de gestión de perfiles por competencias para la PUCESE, se afirmará en el mejoramiento continuo a largo plazo, permitiendo la aplicación de procesos y métodos de gestión de talento humano que

permitan al capital humano de la institución crecer como profesionales de excelencia académica con un alto nivel de competencias y así coadyuvar al desarrollo de la PUCESE que a su vez representa el desarrollo de la sociedad esmeraldeña.

RESUMEN

MODELO DE GESTIÓN BASADO EN PERFILES POR COMPETENCIAS PARA EL TALENTO HUMANO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS.

El país se ha visto sometido a una reestructuración total en el sistema de educación superior, dicha reestructuración abarca todos los niveles que constituyen el sistema educativo de tercer nivel, desde la infraestructura física, el ámbito administrativo y la calidad de la educación. Todo esto haciendo énfasis a lo que sustenta la nueva LOES (2010), con la consigna de mejorar el nivel de formación de los estudiantes universitarios del país mediante una educación de calidad que aporte al forjamiento de profesionales capacitados para enfrentarse a un mundo cada día más competitivo.

Es por esta razón que nació la necesidad de realizar un trabajo de investigación que permita determinar si el elemento principal para que la PUCESE alcance la calidad que demanda la LOES en sus estatutos está operando de manera apropiada. Este elemento es sin duda el talento humano de la institución.

La metodologia HAY, fue la metodologia que se usó en esta investigación, la que permitió al autor obtener información prioritaria para el desarrollo del presente trabajo. La aplicación de la metodología aportó datos reales sobre la situación del capital humano de la PUCESE y permitió al investigador desarrollar una propuesta que se ajuste a las necesidades institucionales, fundamentada en los datos obtenidos y los problemas identificados.

Gracias a la presente investigación, se logró identificar niveles medianos y altos de insatisfacción en la ejecución de varios procesos en la PUCESE, razón por la cual se diseñó un modelo de gestión basado en perfiles por competencias que se ajuste a las necesidades de la PUCESE y permita al talento humano la articulación de procesos y

su optima ejecución, de tal manera que los logros obtenidos puedan ser basados en hechos objetivos y cuantificables que se alineen de acuerdo al plan estratégico institucional y del estado, que busca la excelencia académica y administrativa en las instituciones de educación superior a través de la gestión eficiente.

Pese a la existencia de un manual basado en perfiles por competencias, los colaboradores de la PUCESE hasta la fecha no han hecho el uso debido de esta herramienta, a tal punto que existen funcionarios que no tienen definidas con claridad sus responsabilidades dentro de la institución y es por esta razón que surge la necesidad de proponer un modelo de gestión que sirva como herramienta para el talento humano de la sede, de esta manera se pretende que los colaboradores se sientan motivados al cumplir sus responsabilidades, llevándolas a cabo con eficiencia y calidad, escenario que será positivo para la PUCESE en el cumplimiento de de sus logros institucionales.

La realización de esta investigación dio como resultado el desarrollo de una propuesta para la PUCESE, la cual está completamente dirigida al mejoramiento del desempeño del talento humano de la sede, teniendo como puntal principal la definición de perfiles basados en competencias. Dentro de la misma propuesta se incluye un cuadro de mando integral, el mapa estratégico del modelo de gestión de talento humano, y la cadena de valor del modelo de gestión de talento humano. Instrumentos que de ser aplicados de manera correcta aportarían al mejoramiento en la ejecución de procesos en la sede, satisfacción de los clientes internos de la PUCESE y lo más importante, el mejoramiento continuo de la Universidad, aspecto fundamental para el cumplimiento de requisitos demandados para la acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior.

PALABRAS CLAVE: Modelos de gestión, sistemas, perfiles, competencias, TALENTO HUMANO, valor agregado, formación continua, calidad, procesos, satisfacción.

ABSTRACT

The country has been submitted to a total restructure in the higher educational system,it comprises all the levels that constitute the educative system of third level,from the physical infrastructure,the scope management and the quality of education. All these making emphases what support the new LOES(2010), with the aim of bettering the level of formation of the students from universities by means a qualified education which gives the formation of skillful professionals to facea more competitive world. For this reason there was a necessity of developing this investigation, which would permit to determine if the principal element for the PCUEE to get the quality demanded by the LOES in its statutes which is moprating in an appropriate way.This element is undoubtlythe TTHH of the institution. The HAY methodology was the one which was used in this investigation,which permitted the author obtained important information for the development of this paper.The application of this methodology showed real data about the situation of human capital at PCUEE nd permitted the investigator to develop a proposal which is adjusted to the institutional necessities,based on the obtained dataand the identified problems. Because of this investigation it was possible to know the medium and high levels of insatisfaction,in the act of carrying out the varius process in the PCUEE,for that reason, a management model was designed based on the profile by competence which are adjusted to the necessities of PCUEE and permit to TTHH the articulation of process and its best carrying out,so that the obtainde benefits can be based in real and quantified facts,which were on line according to the state institutional strategic plan,which want to obtain the academic and administrative exellence in the institutions of higher education by means of an efficient management. In spite of the existence of a manual based on profiles by competence, the collaborators of PCUEE, have not use this valuable tool till now,so that there are officials who donot have their fuction within the istitution clearly defined within the institution,that is why there was a necessity of proposing a management model which will serve as a tool for the TTHH of the university,in this way the collaborators are going to be motivated to fulfill their responsibilities,carrying it out with efficiency and quality in the university,so it will be positive for the PCUEE in the fulfillment of its intitutional acheivemnets. The resut of

this investigation were the development of a proposal for the PCUEE,which was directed to the improvement of the performance of the human talent at the university,having as a principal point the the definitions of profiles based on competences. Within the same proposal a chart of integral charge was included, the strategic map of management model of TTHH. If theses instrument are applied correctly will contribute to the improvement of the carrying out of the process of the university,intern clients´satisfaction of PCUEE, and the most important thing, the continous improvement of the university,fundamental aspect for the fulfillment of the requisits demanded for the acreditation of the university, and the act of securing the quality of higher education.

KEY WORDS: Management models,systems,profiles,competences,TTHH,added value,continous formation,quality, processes,satisfaction.

TABLA DE CONTENIDOS

INDICE PRELIMINARES

Tribunal de graduación ii

Declaración de autenticidad y responsabilidad iii

Certificación iv

Dedicatoria v

Agradecimiento vi

Prologo vii

Resumen viii

Abstract xi

CÁPITULO 1

JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS 16

1.1 Justificación 19

1.2 Marco teórico de la investigación 19

1.2.1 Marco teórico/conceptual 19

1.2.2 Fundamentación legal 28

1.2.3 Revisión de estudios previos 30

1.3 Objetivos 34

1.3.1 Objetivo principal 34

1.3.2 Objetivos específicos 34

CÁPITULO 2

METODOLOGÍA 35

2.1 Método de investigación 35

2.2 Universo y muestra 35

2.3 Instrumentos 40

2.4 Fuentes de información 56

2.4.1 información primaria 56

2.4.2 Información Secundaria 56

2.4.3 información terciaria 57

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 58

3.1 Descripción de la situación actual de la PUCESE en cuanto a su modelo de gestión por competencias según análisis de la información recabada post aplicación de instrumentos. 58

CAPÍTULO 4
DISCUSIÓN..... 61

CAPÍTULO 5
CONCLUSIONES Y PROPUESTA 65

5.1 Conclusiones 65

5.2 Título de la propuesta 66

5.3 Fundamentación 66

5.4 Gestión del conocimiento 69

5.5 Sistema de gestión basada en competencias para la PUCESE..... 71

5.6 Alineamiento estratégico 75

5.6.1 Misión del modelo de gestión 76

5.6.2 Visión del modelo de gestión..... 76

5.6.3 Análisis metas de la visión..... 78

5.6.4 Objetivos estratégicos..... 78

5.6.5 Mapa estratégico Modelo de gestión de TALENTO HUMANO 79

5.6.6 Descripción de los procesos principales 82

5.6.7 Cadena de valor..... 89

5.7 Implementación del modelo de gestión por competencias 90

5.8 Conclusiones 92

5.9 Recomendaciones 93

INDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1 Población objeto de estudio..... 35

Tabla Nº 2 Metas para alcanzar la visiónl 76

Tabla Nº 3 Cuadro de mando integral 79

Tabla Nº 4 Medición de las actividades del proceso de contratación 82

Tabla Nº 5 Medición de las actividades del proceso de contratación 85

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1Organigrama institucional de la PUCESE 38

Gráfico Nº 2 Piramide estructural metodología HAY 40

Gráfico Nº 3 Estructura de redcaccion de responsabilidades metodología HAY 41

Gráfico Nº 4Estructura de redcaccion de responsabilidades metodología HAY 41

Gráfico Nº 5 Interfaz de la aplicación usada para el levantamiento de información 42

Gráfico Nº 6 Opción d eingreso de datos de identificación 43

Gráfico Nº 7 Formulario de datos de identificación 44

Gráfico Nº 8 Opción d eingreso de la misión del puesto 45

Gráfico Nº 9 Formulario misión del puesto 45

Gráfico Nº 10 Opción responsabilidades del puesto 46

Gráfico Nº 11 formulario para la descripciión y ponderación de actividades 47

Gráfico Nº 12 Opción interfaz del puesto 48

Gráfico Nº 13 Formulario para el registro de las dependencias funcionales del cargo 48

Gráfico Nº 14 Opción instrucción formal 49

Gráfico Nº 15 Formulario de ingreso dela instrucción formal requerida 50

Gráfico Nº 16 Opción experiencia laboral 51

Gráfico Nº 17 Formulario de ingreso de la experiencia laboral requerida 51

Gráfico Nº 18 Opción destrezas técnicas 52

Gráfico Nº 19 Formulario de ingreso de las destrezas técnicas 53

Gráfico Nº 20 Opción destrezas conductuales 54

Gráfico Nº 21Formulario de inreso de las destrezas conductuales 54

Gráfico Nº 22 Aspectos de la gestión por competencias deficiente 59

Gráfico Nº 23 Secuencia de la gestión del conocimiento 70

Gráfico Nº 24 Mapa estratégico del modelo de gestión de TALENTO HUMANO 80

Gráfico Nº 25 Cadena de valor del modelo de gestión de TALENTO HUMANO 89

CAPITULO 1
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS
1.1 Justificación

Las organizaciones en la actualidad para llegar a tener sostenibilidad y productividad dentro de un mercado competitivo deben tener en cuenta tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio de contexto y la valorización del conocimiento del talento humano.

El éxito de una institución se debe en gran medida al aporte y entrega que brindan todas las personas que la conforman, es aquí donde radica la importancia de que el talento humano posea perfiles basados en competencias, estos perfiles tienen que estar diseñados acorde a las necesidades institucionales, de tal forma que puedan contribuir con el individuo para tener una mejor perspectiva sobre las tareas a realizar dentro de la organización y a su vez garantice la correcta ejecución.

La Pontificia Universidad Católica Del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE) se ha caracterizado por ser un referente de la educación superior de la provincia, cumpliendo con altos estándares de calidad y requisitos imprescindibles para estar a la vanguardia siempre en busca de la excelencia, pero es evidente que para crecer y posicionarse en lo más alto se debe empezar a demostrar la importancia del talento humano como pilar fundamental de la organización.

El personal de la PUCESE actualmente no posee un instrumento que permita determinar las competencias con las que cuenta y definir si esas competencias son las requeridas para el cargo que desempeña, en muchas ocasiones, el personal asignado a cumplir ciertas actividades carece de las habilidades demandadas, o perfil técnico/profesional requerido para su cumplimento.

En conocimiento de que el éxito de toda institución, cualquiera que sea su naturaleza, se debe en gran medida al correcto desempeño del talento humano, fue evidente la necesidad de realizar un estudio minucioso que permitiera identificar las necesidades cognitivas, psicológicas habilidades y competencias para cada perfil, situación por la cual se aplicaron todos los esfuerzos necesarios para elaborar el presente trabajo y que aporte a su vez al cumplimiento de los diferentes procesos de manera correcta.

La expresión del adagio ¨El talento no se basa en tener dones que los demás no, sino en saber utilizarlos¨ hace énfasis en la importancia que tiene la determinación de perfiles adecuados para los individuos dentro de una organización, es por ello que el autor destaca lo siguiente:

> […]Contar con un capital humano, emprendedor, calificado, motivado y sin restricciones al cambio se complementa con una adecuada aplicación de la gestión del talento humano en la empresa, la cual debe alinearse a la visión, misión y estrategia organizacional. No es suficiente contar con tecnología de punta si no existe el capital humano comprometido con la organización. (Puchol, 2006, p. 12)

La política actual de gobierno, se ha trazado como objetivo mejorar el sistema de educación en todos sus niveles, en el caso de las instituciones de educación superior como establece la LOES (2010), en el cap. 3 del art. 15, "Los organismos públicos que rigen el Sistema de Educación Superior son el Consejo de Educación Superior (CES); y, El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior" (CEAACES)" (p. 8).

En este marco, la PUCESE debido a las exigencias de estos organismos ha tenido que enfrentarse a grandes cambios para estar a la vanguardia y cumplir con los estándares más altos demandados para brindar una educación de primer nivel todo en función de la sociedad, es por ello que un pilar fundamental de la PUCESE debe ser que sus trabajadores tengan los perfiles y competencias adecuadas para el desempeño de sus funciones.

Las instituciones de educación superior para garantizar un servicio de calidad en todos los ámbitos, deben mantener articulados los procesos de las diferentes áreas, motivo por el cual se cita lo expresado en el capítulo 1, art. 9 de la Ley Orgánica de Educación Superior respecto a la educación superior y el buen vivir, LOES (2010) ¨La educación superior es condición indispensable para la construcción del derecho del buen vivir, en el marco de la interculturalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza¨ (p.6).

De esta manera se ratifica lo estipulado en la nueva Constitución de la República del Ecuador en el art. 26, Asamblea Nacional (2010) "La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado [...] garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir" (p.16).

Para la realización de este trabajo fue indispensable el uso de las TIC's, ya que se implementó una aplicación de gestión de talento humano para la descripción de puestos y perfiles. Es necesario resaltar que el trabajo generará en la organización impactos de tipo administrativo, puesto que se pretende mejorar la calidad de los procesos mediante la definición de las competencias técnicas y conductuales que garanticen el cumplimiento correcto de las funciones por parte de los colaboradores de la PUCESE. Por otro lado el tener con perfiles y competencias debidamente definidos significa para la institución contar con la base principal para la ejecución de diferentes procesos de gestión del talento humano como lo son el reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, entre otros.

También se evidenciará un impacto económico en la PUCESE, los perfiles basados en competencias permitirán implementar procesos como lo son la auditoria de puestos y definición de salarios, de tal manera que será posible determinar de manera justa las remuneraciones y conocer si todos los puestos existentes en la PUCESE son productivos para la organización.

1.2 Marco teórico de la investigación

Con el fin de que el presente trabajo investigativo tenga como base fundamentos teóricos y legales, fue necesario elaborar un marco teórico que brinde al lector una guía que le sirva para familiarizarse con la temática que trata la investigación.

1.2.1Fundamentación teórica/conceptual

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE)

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador con su sede en la provincia de Esmeraldas fue fundada en el año de 1981, desde entonces se ha convertido en una oferta de educación superior cuya base está cimentada en valores humanísticos, cristianos y de disciplina académica.

La PUCESE se ha transformado en referente de la educación superior a nivel provincial, con una oferta académica ligada directamente con las actividades económicas del medio, ofertando las siguientes carreras: Administración de empresas, hotelería y turismo, comercio exterior, ingeniería en sistemas, enfermería, educación inicial entre otras.

Gestión por competencias

La gestión por competencias puede definirse como un modelo en el que se e valúan las competencias personales específicas por cada puesto de trabajo, de forma que se favorezca el desarrollo de nuevas capacidades para el crecimiento personal de cada una de las personas que trabajan en una organización.

Levy Leboyer (1997). Define a las competencias como: "comportamientos que tienen algunas personas y que dominan mejor que otras, y a su vez les permite desenvolverse de manera más eficaz en una determinada situación" (p.5).

El autor hace referencia a las características de una persona que tienen una relación causal con un desempeño efectivo en un puesto y que también puede identificarse a través de los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que, aplicados, diferencian a unas personas de otras. Las competencias pueden identificarse en una situación cotidiana de trabajo o a través de evaluaciones.

> La gestión por competencias es una herramienta que profundiza en el desarrollo y participación del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa. (Alles, 2008, p.12).

Teniendo como punto de partida los conceptos detallados anteriormente, es propicio definir que la gestión por competencias tiene como finalidad administrar de manera óptima el talento humano de una organización, teniendo en cuenta los conocimientos, destrezas y habilidades que cada individuo puede brindar. Este enfoque abarca también aspectos importantes como lo son los procesos de selección, inducción, capacitación continua, evaluación de desempeño, remuneración y demás aspectos que completan el ciclo de la gestión.

Principios de la gestión del talento humano por competencias

La gerencia del talento humano es un proceso que consiste básicamente en la obtención de las metas organizacionales con y a través de los colaboradores.

De igual manera, gerenciar va más allá de simplemente administrar, ya que involucra aspectos más fundamentales como lo son escuchar, pensar y dar respuesta, practicar una escucha activa, que permita identificar las necesidades e intereses en los clientes tanto internos como externos para buscar la satisfacción total de los mismos. Empleado satisfecho, cliente satisfecho.

Dentro de ese marco, la gestión del talento humano busca la consecución de metas con los trabajadores de una organización, teniendo en cuenta sus conocimientos, experiencias, intereses y necesidades para lograr que el trabajo sea significativo y su desempeño se convierta en algo relevante para ellos. Para el ser humano, lo significativo es todo aquello que se relaciona con la mente, el pensamiento, la cognitividad y la cultura.

> […]Es necesario comprender que la gestión de los recursos humanos generará en el desarrollo de cada una de sus funciones relaciones de coordinación y flujos de información que servirán para mantener una relación directa de todas la actividades organizacionales y también permitirán contar con un plus extra reconocido por toda la organización. Para esto es necesaria la instrucción académica profesional con la que deben contar no sólo los directivos relacionados con la actividad, si no, todos quienes integran la organización. (Gonzales, 2006, p.33).

Partiendo de los principios planteados anteriormente se entiende que la gestión de funciones por competencias va más allá de simples asignaciones de funciones debido a que involucra aspectos más trascendentales.

Dirube (2000) plantea ¨El contenido de cada puesto de trabajo podemos definirlo, de modo conciso, como conjunto de tareas, medios, informaciones y decisiones que cada persona realiza, utiliza, tiene y toma para poder satisfacer las expectativas que se proyectan en la empresa¨ (p.37).

Chiavenato (2014) expresa:

> En la actualidad es más fácil comprender que la ubicación del personal dentro de las organizaciones ha sufrido un cambio, ya que han dejado de ser simplemente instrumentos que sirvan solamente para la producción para posicionarse como

> personas [...] la administración del talento humano de vanguardia se ha encargado de romper paradigmas obsoletos. (p.16)

Objetivos de la gestión por competencias

La gestión por competencias tiene como objetivo conseguir que las organizaciones dejen atrás el enfoque tradicional y obsoleto, romper paradigmas y optar por un modelo de gestión basado en competencias donde el talento humano pueda aportar a la empresa significativamente, teniendo en cuenta las habilidades y destrezas de cada uno de los individuos que forman parte de la organización.

Teoría de competencias

Antecedentes:

A partir de diversos estudios que se llevaban a cabo por investigadores destacados en los campos de la psicología industrial y organizacional entre 1960 y 1970, es David McClelland en 1975 el primero en plantear el término ¨competencia¨ como resultado de años de ardua investigación que desembocaron en la conclusión de que el título académico con el que contaba una individuo, o el resultado obtenido luego de presentar un test psicológico no eran indicadores determinantes para el éxito en la contratación de una persona.

Es de esta manera que McClelland consideró a las competencias como los indicadores propicios para determinar las conductas demandadas para el buen desempeño en un trabajo. Siendo estos conceptos plasmados por McClelland definitivos para que las organizaciones se enfoquen en llevar procesos de selección de personal donde se tenga presente las habilidades y destrezas del individuo.

Todo el análisis brindado por David McClelland fue determinante para que hoy en día se comprenda que la eficiencia de los colaboradores de las diferentes organizaciones está

establecida por sus perspectivas de vida, actitudes y aptitudes, mas no por el entorno político, económico, social o cultural, sino más bien por el esfuerzo, entrega, compromiso y dedicación que cada persona realiza como miembro de la organización.

Definiciones de competencias

A continuación serán expuestas definiciones de diferentes autores respecto al concepto de competencias.

- Tobón y García (2008) "Son procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, teniendo como base la responsabilidad" (p.25).

- Kochanski (1998) "Son las técnicas, habilidades, conocimientos y características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral" (p.11).

- Agudelo (1998) "Las competencias laborales son las capacidades integrales que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo" (p.9).

- Mc Clelland, (1975) "Son los indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo" (p.32).

Tomando como referencia lo descrito anteriormente en relación a las competencias, se concluye con el siguiente concepto: "las competencias son soluciones propuestas por parte del trabajador a las diferentes eventualidades o dificultades que día a día se hacen presentes en el ámbito laboral, y le permiten cumplir con eficiencia y responsabilidad cada requerimiento"

Tipos de competencias

En lo que respecta a los tipos de competencias, Villa y Pobrete (2007) expresan "las competencias genéricas clasificándolas en tres tipos: competencias instrumentales, competencias interpersonales y sistemáticas" (p.38).

¨Hay que distinguir las competencias específicas, cognoscitivas y genéricas de las competencias profesionales¨ (Díaz, 2005, p.9). De esta manera define a las competencias profesionales como: atributos compartidos que pudieran generarse en cualquier titulación y que son considerados importantes por ciertos grupos sociales.

Saravia (2008) afirma "Las competencias pueden ser clasificadas en cuatro categorías: competencias científica: relacionada con el saber; competencia procedimental: relacionada con saber hacer; competencia personal; saber ser; competencia social; saber compartir¨ (p.27).

Una vez que se han descrito las diferentes perspectivas de connotados autores se puede ubicar a las competencias en dos grupos definidos tal cual se expresa en el siguiente apartado.

> Competencias elementales: se refiere a la habilidad que necesita una persona en cuanto a sus conocimientos, destrezas en un desempeño mínimo o mediano adecuado a sus capacidades. b) Competencias diferenciadoras… permiten distinguir a un individuo con un desenvolvimiento óptimo de otro con desenvolvimiento mediano. (Fernández, 2008, p.105)

En función de los temas tratados en lo que a tipos de competencias concierne, es evidente que todos los autores antes citados coinciden en la clasificación de las competencias en dos grupos claramente identificados. Se trata de las competencias que se encuentran estrechamente relacionadas a la preparación técnico/profesional del individuo, que son aquellas que permiten al trabajador dar soluciones a problemas

específicos. Por otro lado se encuentran las competencias conductuales, mismas que están ligadas a la parte del comportamiento, las emociones y la forma de proceder ante diferentes eventos que se hacen presentes en el día a día laboral.

Perfil por competencias

El perfil por competencias se basa en la definición de un esquema de requerimientos indispensables para ocupar un puesto de trabajo en una organización, cualquiera que sea su naturaleza.

En este sentido los perfiles por competencia vienen a ser una guía base, cuya utilización servirá como pilar para llevar a cabo el proceso de selección de personal en una organización.

Teniendo como referencia esto, se puede citar la definición de perfil por competencia de García (2008) quien menciona que: "es el proceso de estudiar con minuciosidad un trabajo para identificar las tareas que se realizan en un puesto, con el objetivo de determinar la formación, o el diseño y organización de la propia secuencia del trabajo" (p.115).

Levantamiento del perfil por competencias

Para llevar a cabo este proceso, es de suma importancia que previamente se realicen diagnósticos en base a los requerimientos y necesidades latentes en cuando al talento humano de la organización respecta; a la visión y a la misión fundamentalmente, todo esto con la finalidad de que al determinar los perfiles adecuados estos sean óptimos para ser implementados como herramienta dentro de los procesos de selección en la organización.

Niveles de competencias laborales

Las competencias laborales no consisten simplemente en la identificación de conocimientos académicos que se adquieren en el proceso de aprendizaje; sino más bien destacar la importancia de enfatizar el aprendizaje social que se genera en las relaciones laborales producto del entorno laboral.

Lo que se pretende dar a entender es que existen otros tipos de conocimientos que se logran a través de experiencias laborales y prácticas en el campo profesional. Es en este escenario donde se demuestran otros tipos de conocimientos mediante atributos y habilidades propias del individuo bajo un contexto de ocupaciones o responsabilidades específicas.

En este contexto Noyola (2008) enfatiza "la existencia de varios niveles de competencias van a depender de las habilidades con las que cuenten los individuos dentro de una organización". (p.23).

> Las competencias de empleabilidad, aquellas… necesarias para obtener un trabajo de calidad y poder reciclarse siguiendo los cambios. Estas pueden resumirse en habilidades básicas, como la capacidad de expresión oral y escrita, matemática aplicada (como la capacidad de resolución de problemas) y la capacidad de pensar (abstraer características cruciales de los problemas, decidir sobre ellos y aprender de la experiencia). Estas competencias requieren una enseñanza sistemática y gradual. Otras relacionadas con el uso de recursos…para lograr objetivos; competencias interpersonales (trabajo en grupo, enseñar y aprender, liderar, negociar, atender clientes, manejar la diversidad cultural), y competencias de comunicación (identificar, adquirir y evaluar, información, comunicarla a otros). (Noyola, 2008, p.33).

Metodología HAY

Mediante el sistema HAY es posible saber cuánto vale una posición dentro de una organización, por ejemplo, y compararla con el mercado en general. Pero para conocer esto es necesario realizar algunos pasos previos.

La primera acción que debe encarar la compañía es comprometer con el proyecto al primer nivel de dirección de la empresa, dado que el impacto de la aplicación de este método se va a dar en toda la empresa en general.

El segundo paso es especificar las responsabilidades y los alcances de cada puesto, así como el contexto organizacional en el que se inscribe. Hay que tener en cuenta que un puesto está formado, en primer lugar, por las competencias; es decir, los conocimientos, las habilidades y las destrezas requeridos para desempeñarlo. Luego, los procesos, tanto en los que participa activamente como en aquellos en los que impacta, y por último, los resultados esperados.

Es decir que para poder especificar un puesto de trabajo es necesaria su identificación, como por ejemplo jefe de operaciones, y cuál es la dependencia a la que pertenece y reporta. Ubicarlo dentro del organigrama de la empresa, qué dependencia descendente posee, y por último, precisar cuál es la misión. Este último punto expresa el propósito que ocupa el puesto en la organización.

A partir de esta descripción, se establecen bandas salariales que se rigen por una asignación de puntos HAY. Esos puntos permiten que la persona obtenga mejoras salariales a partir de cambios en las tareas que realiza.

1.2.2 Fundamentación legal

La presente investigación fue dirigida a los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica de Esmeraldas quienes corresponden a un grupo de personas que ejercen funciones en una institución correspondiente al sector privado.

El numeral 7 del artículo 23 de la Constitución Política de la República decretado por la (Asamblea Nacional Constituyente, 2013) manifiesta lo siguiente: "es deber del Estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características". (p.32).

Para que se cumpla con lo estipulado en el apartado anterior es necesario que todo el talento humano que compone una organización cuente con competencias específicas y conductuales que lo haga apto para prestar un servicio de calidad.

Por otra parte esta investigación se sustenta también en lo enmarcado en el código de trabajo en el artículo 45 el cual corresponde a las obligaciones del trabajador.

El articulo antes mencionado expresa en el literal a) que es obligación del trabajador ejecutar sus responsabilidades en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.

Este mismo artículo en el literal e) manifiesta que otra de las obligaciones del trabajador es cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal.

Para cumplimiento de los literales expuestos anteriormente es imprescindible que el trabajador de la institución tenga definido de manera correcta sus responsabilidades según sus competencias.

Se tomó en cuenta lo estipulado en el Capítulo Segundo del (Reglamento Interno de Trabajo de la PUCESE, 2012), en su art. 8, el cual corresponde a los trabajadores de la PUCESE mismo que manifiesta: ¨El personal de la PUCESE está constituido por los trabajadores que actualmente prestan servicios en los diversos lugares y áreas relacionadas con su actividad, sujetos a las normas del Código del Trabajo […] ¨ (p.2).

Se tuvo también como referencia lo convenido en el Capítulo Segundo del Reglamento Interno de Trabajo de la PUCESE (2012), mismo que en su art. 9 expresa lo siguiente:

> ¨El ingreso de los nuevos trabajadores a la Universidad únicamente se producirá luego de un proceso de selección, en el que se determine que la persona seleccionada es idónea para desempeñar las funciones o actividades del respectivo puesto de trabajo […] ¨. (Reglamento Interno de Trabajo PUCESE, 2012, p.2).

El artículo mencionado anteriormente fue necesario para evidenciar la relevancia de la idoneidad que se exige a un individuo para el desempeño de un cargo dentro de una organización, dicha idoneidad se ve marcada por indicadores tales como lo son: conocimientos, habilidades, destrezas y competencias.

A sabiendas de que la evaluación de desempeño es un instrumento indispensable para la obtención de indicadores que permitan el alcance de metas específicas por parte de los trabajadores de la institución, fue necesario apoyarse en el art. 16 del Reglamento Interno de Trabajo de la PUCESE (2012), el cual expresa:

La PUCESE por los medios que estime convenientes evaluará el desempeño de su personal de trabajadores, con el fin de:

a) Validar los procesos de selección del personal
b) Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal

c) Determinar el grado de eficacia y eficiencia en el ejercicio de las actividades del respectivo cargo; y,
d) Identificar obstáculos del entorno que impidan o restrinjan el logro de altos niveles de rendimiento del personal (p.3).

Asimismo fue necesario respaldarse en el decreto ejecutivo No.- 680 el cual se generalizó en el registro oficial No.- 460 mismo que se publicó el 17 de marzo del 2011 en su Art. 9 describe, entre otras, las siguientes atribuciones: ¨Convocar a la conformación de Comités Técnicos Sectoriales con el fin de acordar estándares sectoriales, promover el reconocimiento de las competencias laborales y determinar necesidades sectoriales en relación a la capacitación y formación profesional¨. (Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional, 2011) (p.9).

Se describe dentro de los alcances del manual propuesto por la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional por su siglas SETEC lo siguiente;

Este manual es aplicable para personas naturales, jurídicas, del ámbito público, privado o mixto, trabajadores, supervisores y representantes de los sectores productivos; que participan en el proceso de análisis y descripción de perfiles profesionales (Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional, 2011) (p.12).

Por último, este trabajo se cimentó también en el manual de reclutamiento de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas. De donde se hizo uso de las políticas de contratación de personal para fundamentar la elaboración la propuesta del proceso de reclutamiento y contratación del personal administrativo/servicio y docente de la institución.

1.2.3 Revisión de estudios previos

Ortoll (2004) afirma "las competencias profesionales deben ser de imprescindible consideración en el desempeño de cualquier actividad profesional…" (p.16). Destaca también, la capacidad de usar la información de forma efectiva en la práctica diaria por parte del colaborador de una organización.

Enfatiza en que los gestores de la información deben liderar las acciones referentes a los planes de capacitación de los trabajadores y directivos de sus organizaciones en relación a las actividades y responsabilidades laborales de cada uno de los colaboradores.

El artículo menciona en varios de sus apartados lo importante que significa para una organización tener definidos sistemas basados en competencias, a su vez menciona como punto clave la identificación de las necesidades emocionales de los colaboradores de la empresa.

La autora del artículo en mención destaca a la información como el elemento que aporta valor agregado a las competencias profesionales de las persona en una empresa, ya que considera que la información por sí misma no aporta valor en las organizaciones, sino más bien es la capacidad de los trabajadores para sacar provecho de la información con la que trabajan.

En este contexto, el artículo recalca que la gestión basada en perfiles por competencias proporciona un marco de referencia para determinar todos los aspectos dentro de la organización que generen valor agregado al talento humano de la misma.

Canquiz & Inciarte (1996) sostienen "El rol que desempeñan hoy en día las instituciones de educación superior, en cuanto a la definición de perfiles basados en competencias juega un roll importante en el éxito a futuro en las empresas donde vayan a trabajar" (p.12).

Las autoras consideran como obligación institucional, proporcionarle al estudiante universitario además de un conjunto de avíos intelectuales y morales que le permitan identificarse como un profesional más, la capacidad para desarrollar las destrezas propicias que le brinden al profesional las condiciones necesarias para prevalecer en un mercado laboral más exigente a través de sus conocimientos y competencias, tanto conductuales como específicas, aportar al desarrollo de la sociedad y garantizar niveles adecuados de bienestar.

El artículo, plantea la necesidad de formar un individuo productivo, el cual debe participar significativamente en quehaceres de interés individual y grupal dentro de una organización, con un elevado sentido de pertenencia, en condiciones de dar su máximo potencial para el cumplimiento de sus responsabilidades laborales. Aplicando las competencias y destrezas necesarias para lograr los objetivos personales e institucionales de manera eficiente, logrando de esta manera la satisfacción personal y el éxito profesional a la vez.

"El diseño de perfiles por competencias hoy en día constituye una de las bases fundamentales para el desarrollo y crecimiento de las instituciones y de los profesionales en general" (Guamancela, 2013, p.45) . Lo cual ratifica lo indispensable que es para las organizaciones estar a la vanguardia en lo que a manejo del talento humano respecta.

Veintimilla & Vinueza (2007) Expresan que "un modelo de gestión por competencias dentro de la organización, es una herramienta que tiene como fin administrar eficientemente el talento humano. de la empresa" (p.18).

Partiendo de lo mencionado en el apartado anterior, los autores elaboraron un manual de funciones y posteriormente lo implementaron en la organización. De esta manera se pudieron determinar a través del análisis de los impactos que los aspectos positivos sobresalían ya que se logró contar con una herramienta que sirva para la correcta gestión del talento humano.

Esta investigación ayudó a determinar los mecanismos necesarios para realizar un levantamiento de información óptimo y llevar a delante el proceso del diseño y desarrollo del modelo de gestión del Talento Humano.

De igual manera, fue evidente que en los dos trabajos de investigación citados anteriormente, destacan al talento humano en toda organización como ente fundamental, ya que de este depende la obtención de resultados positivos y logros para cualquier empresa sin importar su naturaleza.

Para el presente trabajo, fue substancial sustentarse en las investigaciones antes mencionadas, ya que le permitieron tener una mayor comprensión sobre el rol destacado que tiene el talento humano de una organización y también fue posible ampliar los conocimientos respecto a posibles soluciones para la adecuada implementación de un sistema basado en perfiles por competencias.

Panchano & Gutiérrez (2014), coinciden manifestando que:

> Para evaluar el desempeño laboral es indispensable conocer las competencias profesionales necesarias para desenvolverse de mejor manera en el mercado laboral, de igual manera señalan que dichas competencias son el conjunto de experiencias, habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para cumplir con éxito las actividades y tareas dentro del campo laboral. (p.6)

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar los cargos, perfiles ocupacionales, factores externos e internos relacionados con las responsabilidades de cada uno de las personas que componen el talento humano de la PUCESE, para determinar si los perfiles por competencias con los que cuenta el personal son idóneos.

1.3.2 Objetivos específicos

• Realizar un levantamiento de información que permita determinar el perfil actual de acuerdo al cargo desempeñado de cada una de las personas que laboran en PUCESE

• Identificar instrumentos que permitan obtener indicadores que sirvan como base para determinar los perfiles por competencias pertinentes que necesita el talento humano de la PUCESE

• Definir los perfiles técnicos y conductuales para cada uno de los cargos en la PUCESE

CAPÍTULO 2
METODOLOGÍA

Para que esta investigación y los lineamientos estratégicos tengan un sustento válido, fue necesario tomar como referencia lo expresado por diversos autores en relación a las diferentes metodologías de investigación existentes.

Al tratarse el presente trabajo de un estudio no experimental, puesto que es inexistente la manipulación directa de variables (competencias, funciones, responsabilidades), fue necesario realizar un análisis exhaustivo y minucioso sobre la información recolectada.

2.1 Método de investigación

Por ser esta una investigación de tipo descriptiva, fue necesario partir directamente de la información obtenida de los trabajadores de la PUCESE en cada una de sus direcciones, dicha información posibilitó tener una idea veraz de la descripción de los puestos de trabajo y las actividades llevadas a cabo, para de esta manera establecer mediante procesos y modelos desarrollados por diferentes autores y comprobados en diferentes tipos de organizaciones un sistema de gestión basado en funciones y competencias óptimo y acondicionado a la realidad institucional de la PUCESE.

2.2 Universo y muestra

Sheldom M. Ross (2005) define a la muestra como" un subgrupo de la población que va a ser estudiado". (p.23). En este sentido es necesario aclarar que para este estudio no se aplicó muestra a los sujetos de la investigación, ya que se tomó la totalidad del universo como referencia debido a que era necesaria la obtención de información específica de suma relevancia que únicamente se podía adquirir mediante la aplicación de los instrumentos definidos a cada uno de los trabajadores de la PUCESE que conformaban la totalidad del universo.

La población investigada en este estudio estuvo conformada en su totalidad por funcionarios de la PUCESE, los cuales fueron segmentados de la siguiente manera:

Tabla Nº1

Población objeto de estudio

Departamento/Departamento	Cargo	Cantidad
Pro-Rector	Pro-Rector Secretaría Pro-Rector Planeación, evaluación y acreditación	3
Secretaría General	Secretaria General Auxiliar de secretaría	3
Comunicación institucional y relaciones públicas	Director(a) RRPP Auxiliar RRPP	2
Tecnologías de la información y comunicación.	Director (a) TIC´S Responsables Desarrollo Auxiliar Desarrollo Responsable Redes y telecomunicaciones Auxiliar Redes y telecomunicaciones Responsable Soporte Auxiliar Soporte	7
Seguridad y salud ocupacional	Jefe Seguridad y Salud Ocupacional Médico	2
Pastoral Universitario	Director Pastoral Universitario	1
Dirección Administrativa Financiera	Director(a) Administrativo Financiero Asistente Administrativo Financiero Jefe de tesorería Auxiliar de tesorería Recaudador	10

	Auxiliar de recaudación Jefe de contabilidad Auxiliar de contabilidad Jefe de adquisiciones Auxiliar Adquisiciones	
Dirección Administrativa talento humano	Director(a) administrativa talento humano Asistente talento humano Auxiliar talento humano Asistente nómina Auxiliar nómina Jefe de servicios generales Asistente servicios generales Asistente servicios de limpieza Auxiliar de servicios Recepcionista	10
Dirección General de estudiantes	Director(a) estudiantes Asistente dirección estudiantes Orientador universitario Trabajador social	4
Dirección general académica	Director(a) académica Asistente dirección académica Director(a) centro de investigación Asistente centro de investigación Director posgrado Auxiliar posgrado Jefe diseño del currículo Auxiliar diseño del currículo Jefe de vinculación con la colectividad Auxiliar vinculación con la colectividad	20

	Coordinador formación académica Auxiliar formación académica Director de escuela Auxiliar dirección de escuela Docentes Bibliotecario Auxiliar biblioteca	

A partir de la definición de usuarios a ser medidos y/o considerados como elementos primordiales para la determinación de información prioritaria para la realización de esta investigación, la población a ser investigada estuvo conformada por 62 trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Es imprescindible mencionar que al existir personas con actividades similares no fue necesario realizar el levantamiento de información al 100% de los trabajadores de la PUCESE.

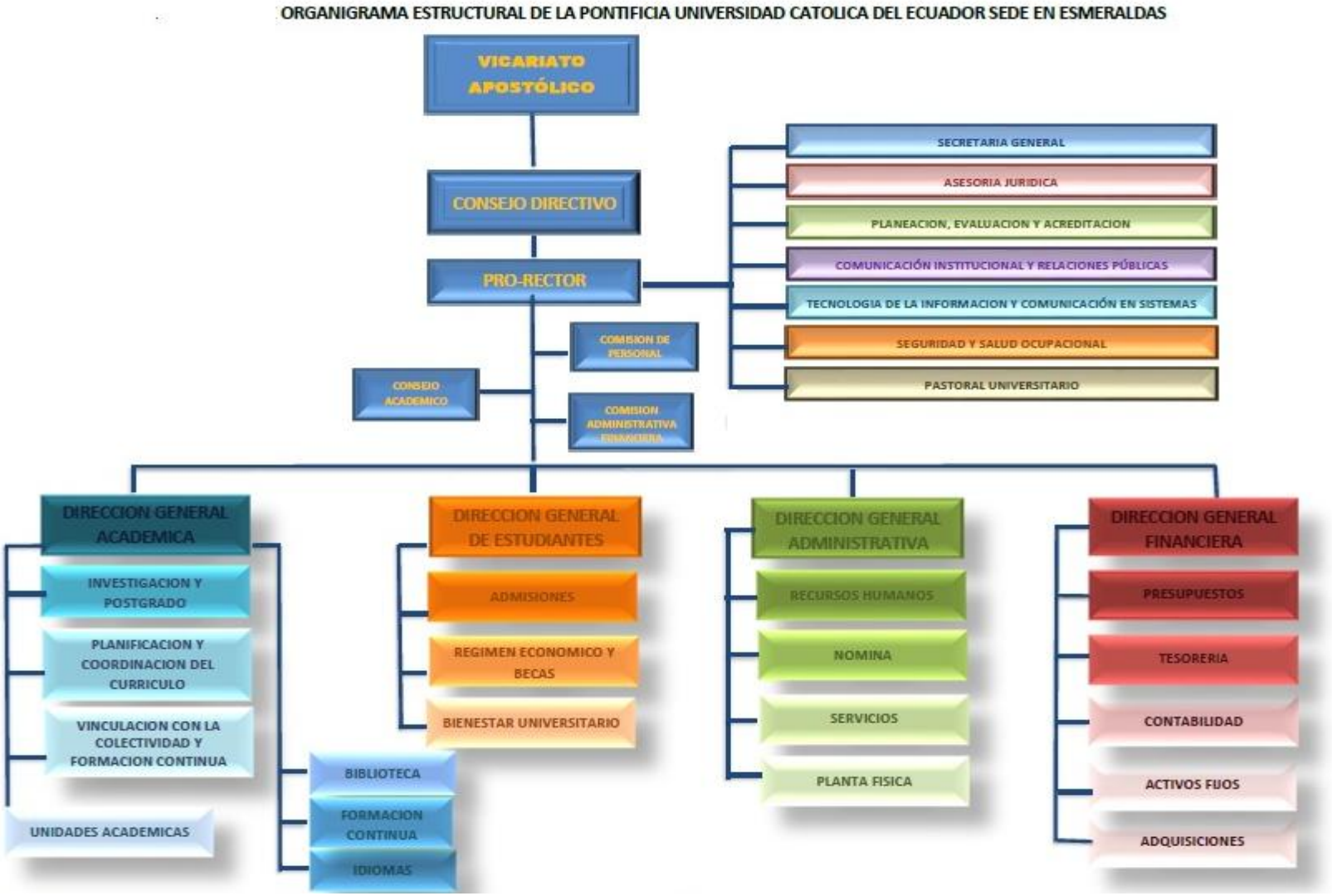


Gráfico Nº1

Organigrama estructural de la PUCESE

2.3 Instrumentos

Una de las partes medulares de esta investigación fue la aplicación de los instrumentos con la finalidad de obtener información relevante necesaria para la realización de esta investigación.

Como instrumento principal en esta investigación se utilizó la metodología de gestión de talento humano HAY, desarrollada por el HayGroup. Esta metodología tiene entre uno de los procesos con los que cuenta la descripción de puesto y perfiles.

También se hizo uso de la entrevista como mecanismo de obtención de información relevante para sacar adelante este trabajo de investigación.

A continuación se muestra una representación de la estructura de la metodología en cuestión.

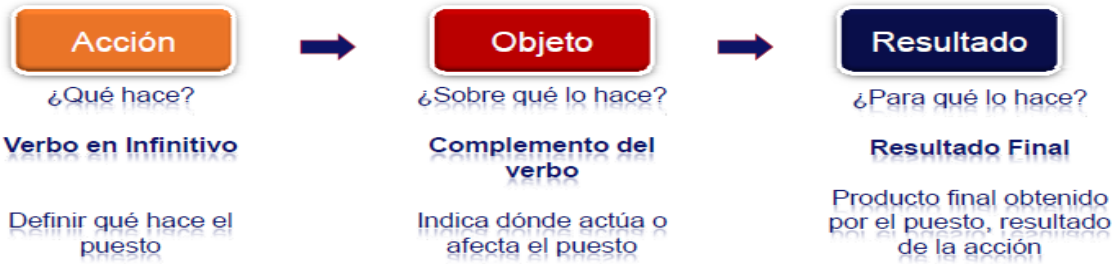


Gráfico Nº2
Pirámide estructural metodología HAY

Esta metodología hace énfasis en las principales responsabilidades, funciones o actividades del puesto en términos de resultados aportados de forma permanente a la organización.

La metodología sugiere considerar un máximo de ocho responsabilidades principales (mediante análisis y síntesis) en la descripción de los puestos, e incluir aquellas responsabilidades que se realizan permanentemente o constantemente, no las eventuales.

Las responsabilidades fueron redactadas con la siguiente estructura:



GráficoNº3

Estructura de redacción de responsabilidades de la Metodología HAY

De igual manera las acciones descritas en cada una de las responsabilidades o actividades debieron ser redactadas con la siguiente estructura de acuerdo al nivel al que corresponda el funcionario.



GRÁFICO Nº4

Estructura de redacción de responsabilidades de la Metodología HAY

Para esta investigación se utilizó un sistema basado en la metodología HAY, adaptado a la realidad institucional, siendo así este sistema el instrumento aplicado durante el proceso de levantamiento de información, el cual queda a disponibilidad para ser implementado en diferentes procesos de gestión de talento humano en la PUCESE Ej. Valoración de Puestos.

Este sistema está desarrollado en el utilitario del paquete de office Microsoft Excel, haciendo uso de macros y módulos de programación en VBA (Visual Basic) lo cual lo convierte en una aplicación robusta de interfaz amigable, aspecto que coadyuvó a que el proceso de levantamiento de información sea ágil y práctico a la vez.

Cabe mencionar que el sistema implementado cumple con todos los parámetros establecidos por el HayGroup en su metodología para el levantamiento de perfiles basados en competencia, consintiendo obtener la información actualizada y fehaciente de cada uno de los puestos de trabajo a los que se le realizó el levantamiento de la información, en otras palabras se puede decir que el sistema permitió obtener una radiografía del estado real en el que se encontraban cada uno de los puestos de trabajo en la PUCESE.



Gráfico Nº5

Interfaz de la aplicación utilizada como instrumento para el levantamiento de información

En el siguiente apartado se detallará la funcionalidad de cada una de las opciones con las que cuenta la herramienta desarrollada para el levantamiento de información previo a la elaboración de los perfiles basado en competencia para el talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

Las opciones que se describirán a continuación fueron las que se implementaron para obtener la información que sirvió para la elaboración del perfil por competencia.

2.3.1 Formulario datos de identificación

La opción de datos de identificación muestra un formulario donde el entrevistador ingresó los datos personales correspondientes a la persona a la que se le realizó el levantamiento del perfil.



Gráfico Nº6
Opción de ingreso de los datos de identificación



Gráfico Nº7
Formulario datos de identificación

2.3.2 Formulario misión del puesto

La opción misión del puesto despliega una ventana donde el entrevistado expresó con sus palabras la que él consideraba era la misión del puesto que desempeña en la institución, esta información fue registrada en la herramienta para luego contrastar con otros datos y definir la misión definitiva del puesto.



Gráfico Nº8
Opción ingreso misión del puesto

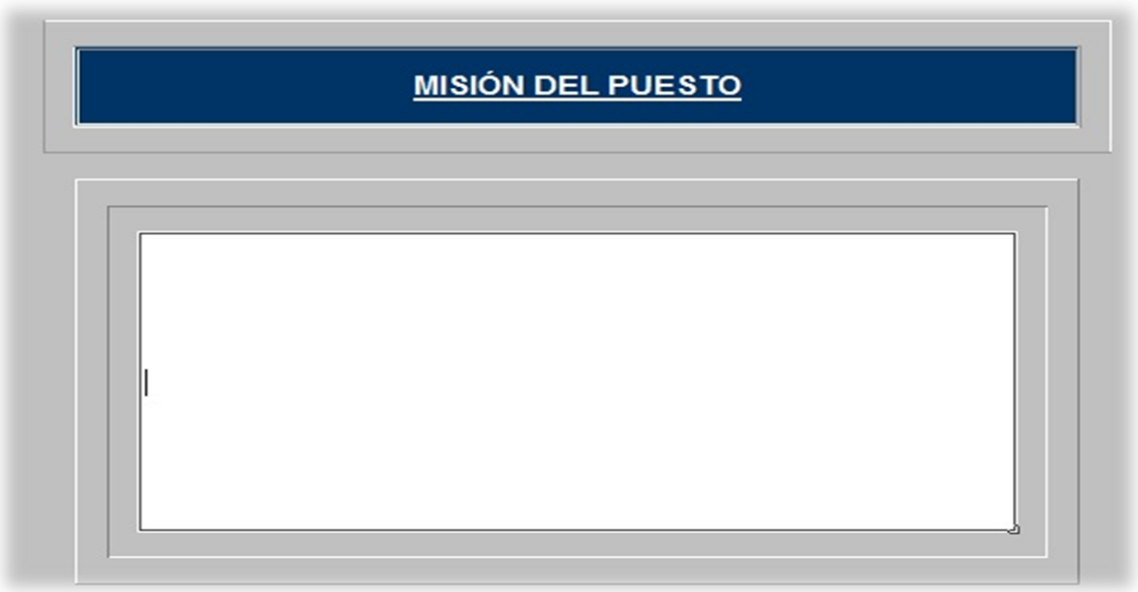


Gráfico Nº9
Formulario misión del puesto

2.3.3 Formulario responsabilidades del puesto

La opción de responsabilidades del puesto es una de las opciones principales de la herramienta y a su vez es parte clave en la metodología que se aplicó para el levantamiento de los perfiles, destaca la valoración de responsabilidades/funciones, en donde mediante una ecuación matemática propuesta por el HayGroup las actividades que cada funcionario describió fueron valoradas según diferentes criterios (importancia de la actividad, frecuencia con la que realiza la actividad, complejidad) y ordenadas de acuerdo a las actividades que tuvieron mayor ponderación en relación a las que tuvieron menor ponderación.

La finalidad de la valoración de funciones es la de priorizar las actividades que se realizan con mayor frecuencia, las actividades que son de mayor importancia para el puesto o aquellas actividades que involucran la participación de diferentes departamentos para la realización de las mismas. De esta manera al haber definido las funciones más relevantes se cuentan con un punto de partida para establecer mecanismos que aporten en la optimización de recursos en cada una de las actividades principales.



Gráfico Nº10
Opción responsabilidades del puesto

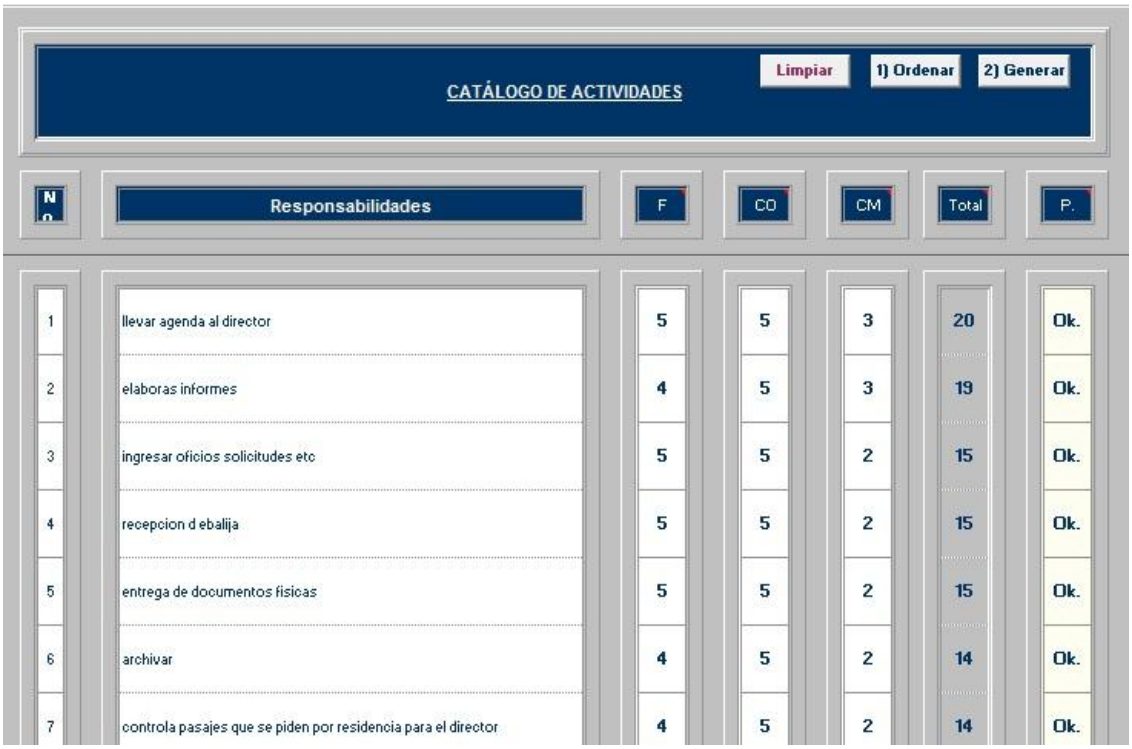


Gráfico Nº11
Ventana para la descripción y ponderación de las responsabilidades

2.3.4 Formulario interfaz del puesto

Esta opción muestra un formulario donde el entrevistador consultará al trabajador al que se le está levantando el perfil las relaciones funcionales tanto internas como externas que el trabajador tiene con personas o entidades.

En el proceso de levantamiento de información se lograron identificar las relaciones funcionales tanto internas como externas de cada uno de los puestos de trabajo entrevistados, de esta manera es factible tener un panorama más amplio de los actores que se ven involucrados en cada una de las actividades que se realizan en la PUCESE.



Gráfico Nº12
Opción interfaz del puesto

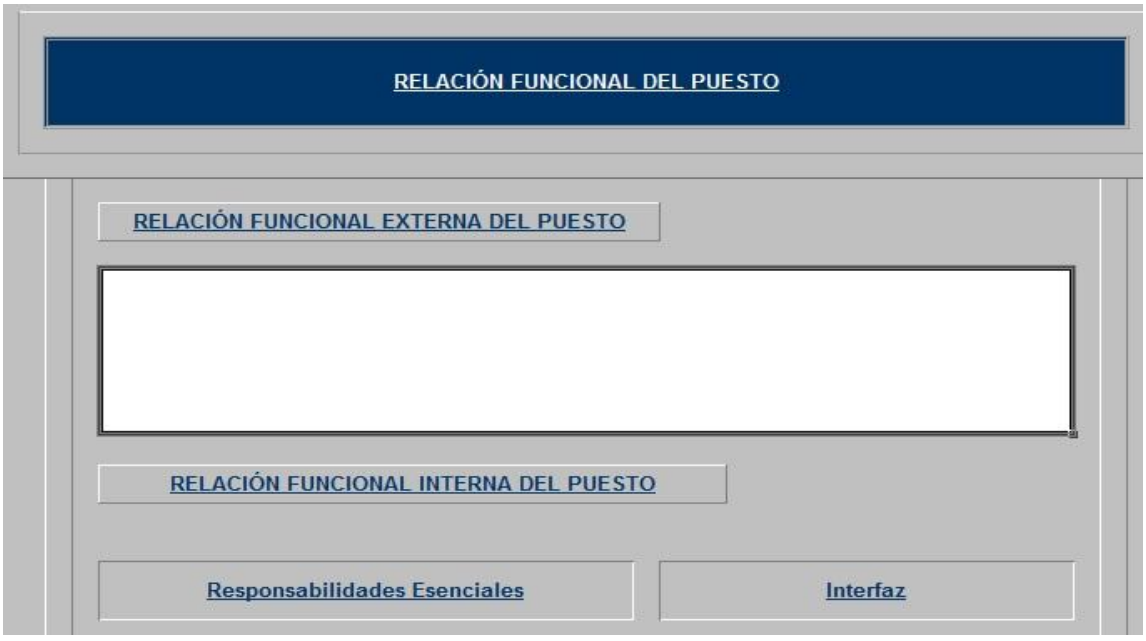


GRÁFICO Nº13
Formulario de registro de las dependencias funcionales del cargo

2.3.5 Formulario instrucción formal

En esta opción se ingresaron los datos concernientes al grado de formación que considera el entrevistado es el adecuado para que una persona ocupe ese cargo o desempeñe diferentes actividades específicas.



Gráfico Nº14
Opción instrucción formal



GRÁFICO Nº15
Formulario de ingreso instrucción formal requerida

2.3.6 Formulario experiencia

Con esta opción y mediante la correcta aplicación de los instrumentos se logró obtener también datos relevantes relacionados al tiempo de experiencia en ciertos campos específicos que consideraban cada uno de los trabajadores entrevistados era necesario para desempeñarse en su cargo, a más de eso se logró recabar los conocimientos que estos mismos trabajadores consideran imprescindibles para desempeñar sus actividades cotidianas.



Gráfico Nº16
Opción experiencia laboral



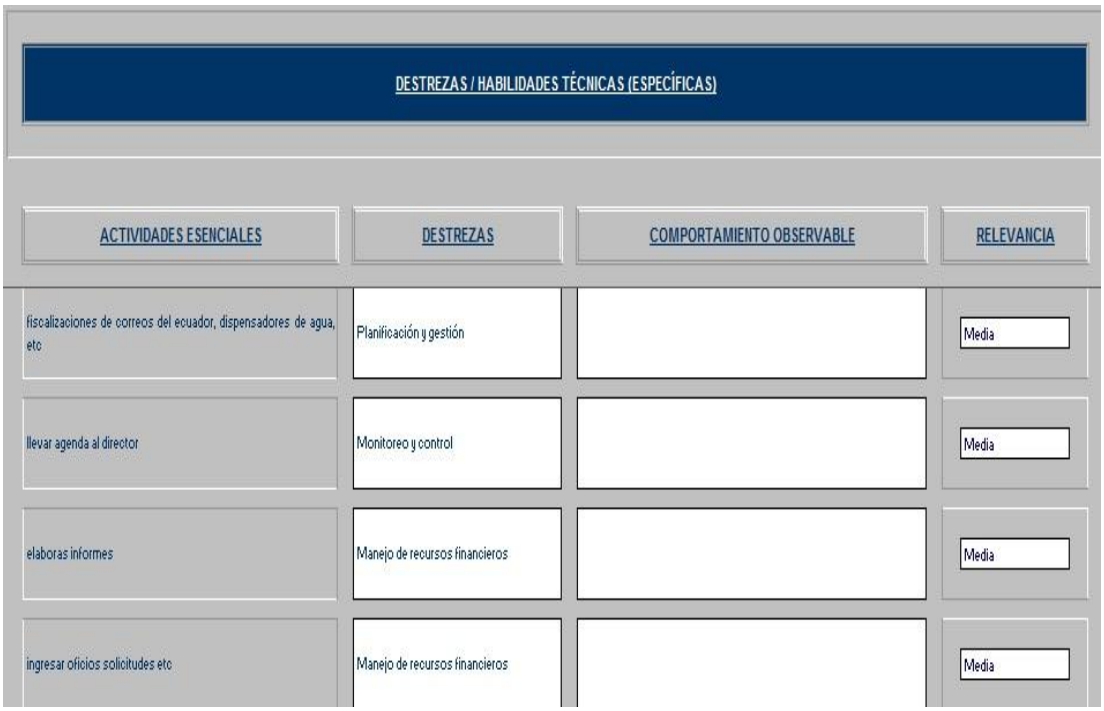
GRÁFICO Nº17
Formulario de ingreso de información experiencia laboral requerida

2.3.7 Formulario destrezas técnicas

En esta opción se consultó al funcionario sobre cuáles eran las destrezas técnicas/específicas que él consideraba se necesitaban para cumplir con sus responsabilidades/funciones. Esta información fue de suma importancia puesto que es de aquí de donde se partió para determinar cuáles eran las destrezas o competencias que en realidad se necesitaban para el cumplimiento de sus responsabilidades.



Gráfico Nº18
Opción destrezas técnicas



DESTREZAS / HABILIDADES TÉCNICAS (ESPECÍFICAS)

ACTIVIDADES ESENCIALES	DESTREZAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	RELEVANCIA
fiscalizaciones de correos del ecuador, dispensadores de agua, etc	Planificación y gestión		Media
llevar agenda al director	Monitoreo y control		Media
elaboras informes	Manejo de recursos financieros		Media
ingresar oficios solicitudes etc	Manejo de recursos financieros		Media

Gráfico Nº19
Formulario de ingreso de destrezas técnicas

2.3.8 Formulario destrezas conductuales

Esta opción permitió documentar por parte del entrevistado las destrezas conductuales que él consideraba son las necesarias para desempeñarse en su cargo y realizar ciertas actividades. Es necesario tener clara la diferencia entre las destrezas conductuales y las técnicas, ya que las primeras se relacionan con la personalidad del funcionario y en la mayoría de los casos están ligadas a valores con los que este cuenta y la segunda se relaciona directamente a la capacidad técnica de dar solución a diferentes situaciones relacionadas a sus responsabilidades en el cargo que ocupa.



Gráfico Nº20
Opción destreza conductuales

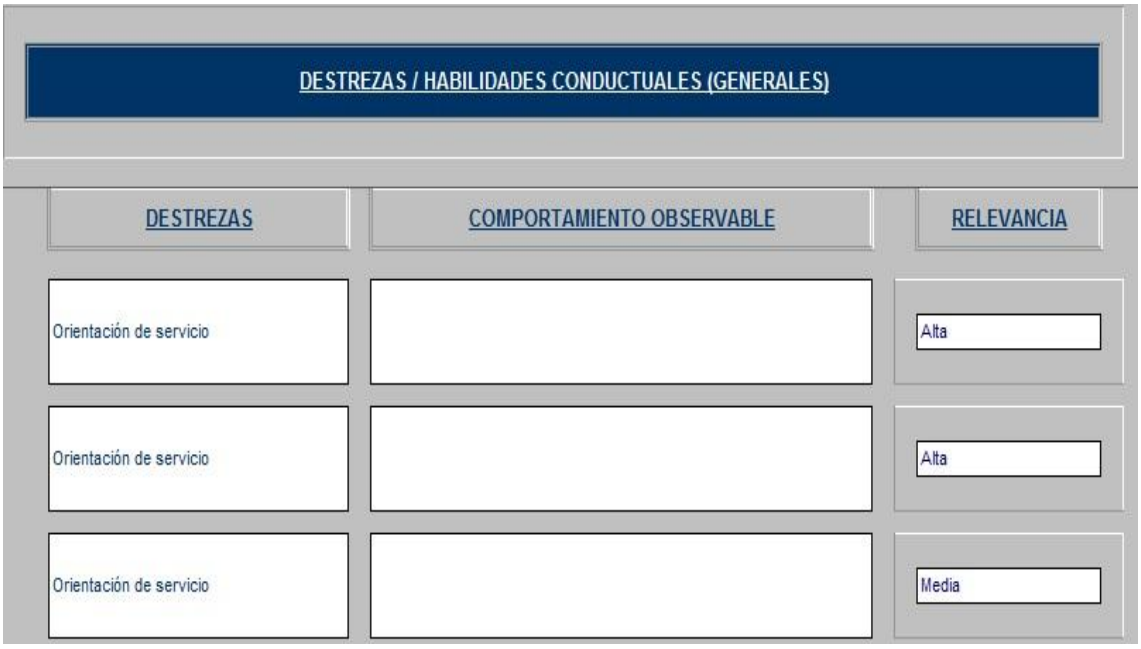


Gráfico Nº21
Formulario de ingreso de destrezas conductuales

2.3.9 Formulario del perfil

Todos los datos del trabajador entrevistado fueron ingresados en el sistema en cada una de las opciones requeridas y mencionadas anteriormente, una vez completada la entrevista e ingresada toda la información al sistema, esta información sobre el perfil del trabajador se enlaza mediante hipervínculos a un reporte donde todos los se consolidan en un formulario de manera ordenada y de clara comprensión pudiendo ser impresa si se fuese necesario.

2.4 Fuentes de información

2.4.1 Información primaria

La información primaria estuvo dada en gran parte por los datos que se obtuvieron mediante la aplicación del sistema para el levantamiento de información y descripción de puestos que se desarrolló basado en la metodología del HayGrup, esta información primaria se consiguió a través del levantamiento de información individual a cada uno de los trabajadores de la PUCESE involucrados con los diferentes procesos que se llevan a cabo en la organización.

De igual manera se hizo uso de la técnica de la entrevista, la cual se aplicó a la Directora de talento humano de la PUCESE con la finalidad de conocer la estructura de los puestos de trabajos y la situación en la cual se encontraban los trabajadores en relación a sus funciones de acuerdo a su cargo dentro de la institución.

2.4.2 Información secundaria

Se buscó respaldo a la información presentada en este estudio en fuentes como textos académicos/científicos, revistas o tesis presentadas por otros autores que contenían información notable en cuanto a gestión por competencias y perfiles se refería.

2.4.3 Información terciaria

En este punto, con el objetivo de contar con la mayor cantidad de información cierta para la obtención de la información terciaria se hiso uso de bases de datos científicas, buscadores de fuentes académicas como GOOGLE BOOKS, Normas APA Sexta Edición, publicados por la Asociación Estadounidense de Psicólogos (American Psychological Association, APA por sus siglas en inglés), en lo referente a citas de diferentes autores.

CAPÍTULO 3
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Descripción de la situación actual de la PUCESE en cuanto a su modelo de gestión por competencias según análisis de la información recabada post aplicación de instrumentos.

Actualmente en la PUCESE no existe un modelo de gestión por competencias que permita a los trabajadores de la organización contar con una herramienta en la cual puedan encontrar un respaldo que les sirva como guía para el desarrollo de las funciones que desempeñan en su cargo, situación que se pudo evidenciar en el análisis de la información recabada a través del levantamiento de los perfiles a cada uno de los trabajadores de la institución.

El enfoque de gestión por competencias tiene como finalidad implantar un nuevo estilo de dirección en la institución, de manera que se pueda gestionar al talento humano de forma integral de modo más efectivo y que asegure éxito en los procesos que se realizan.

En la PUCESE este enfoque de perfiles por competencias no se encuentra ajustado al activo humano debido a que dentro de la cultura organizativa nunca ha existido el concepto de trabajar bajo un modelo de gestión por competencias, lo cual ha venido afectando directamente al logro de metas y resultados en la organización situación que aunque en muchas ocasiones no ha sido perceptible, es real.

La apreciación del potencial del capital humano como ente clave para el éxito organizacional también se ve afectada ya que para la organización, un factor de éxito debe ser la definición de competencias claves requeridas para el cumplimiento de diferentes funciones y a su vez la localización de las personas que las posean, tanto en estado latente (no usan dichas competencias) como en estado manifiesto (hacen uso de sus competencias).

En cuanto a la distribución de responsabilidades, se pudo evidenciar que existen un sin número de extrañezas puesto que funcionarios de la PUCESE tienen contrato con la institución para cumplir actividades específicas pero en la práctica realizan funciones totalmente ajenas a las pactadas en el contrato, situación que influye directamente en el rendimiento de la persona en cuanto a sus actividades laborales concierne, debido a que resulta complicado cumplir con sus objetivos laborales debido a la sobre carga de trabajo y a la falta de tiempo como lo estipularon varios de los funcionarios entrevistados.

Por otro lado debido al inminente crecimiento de la población estudiantil de la PUCESE lo cual significa el crecimiento de la universidad como tal, existen funcionarios que se ven en la obligación de cumplir con varios cargos a la vez, situación que es contraproducente y puede llegar a afectar a los objetivos laborales del funcionario e institucionales al mismo tiempo.

Un punto crítico identificado durante el levantamiento de información fue que en la PUCESE desde hace varios años existen funcionarios que empíricamente han obtenido con el tiempo la noción sobre temas en los cuales nunca se han capacitado pero sin embargo toman decisiones que involucran fuertes desembolsos económicos para la universidad, situación que es preocupante puesto que si bien es cierto con el tiempo han adquirido algo de experiencia, sin duda alguna es necesario contar con conocimientos técnicos y específicos para que el margen de éxito en cualquier toma de decisión sea más alto y más aún si se involucran costes que de no ser bien aplicados podrían generar grades afectaciones a la organización.

En este sentido, al haber identificado un sistema de gestión de perfiles por competencias que no ha sido correctamente definido y que no se ha venido aplicando de manera normada, el siguiente gráfico pretende mostrar los aspectos que se han considerado como situaciones críticas de riesgo para la organización que se ven afectadas debido a esta problemática.



Gráfico Nº22

Aspectos de la gestión por competencias deficiente

CAPITULO 4
DISCUSIÓN

El actual gobierno ha asumido como compromiso construir la sociedad del conocimiento, la cual tiene como consigna la búsqueda de la excelencia académica y de esta manera tratar de revertir la manera errónea en la que se han venido manejando los procesos, por ello la PUCESE encamina su gestión organizacional al mejoramiento en todas sus líneas (académico, administrativo, social).

El CEAACES (Consejo de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior) es el organismo que tiene como misión ejercer la rectoría de la política pública para el aseguramiento de la calidad de la educación superior del Ecuador a través de procesos de evaluación, acreditación y categorización en las IES (Instituciones de Educación Superior), en este sentido la PUCESE debería centrar sus esfuerzos en el mejoramiento de sus procesos, siendo uno de estos la aplicación de sistemas de gestión que potencien al capital humano de la organización.

A pesar de esto la PUCESE no ha venido cumpliendo con la aplicación de sistemas o modelos de gestión que garanticen un correcto desarrollo del talento humano y permitan coadyuvar a solventar todos los factores limitantes para el correcto cumplimiento de los procesos organizacionales.

La PUCESE cuenta actualmente con un documento elaborado en el cual constan las funciones de cada uno de los trabajadores de la institución, al igual que la misión de su puesto de trabajo y la relación funcional tanto interna como externa que tiene el puesto de trabajo con diferentes instituciones, departamentos, personas. A pesar de de la existencia de este documento, cuya finalidad es servir como herramienta que rija como ente de referencia para el desempeño de las funciones de cada uno de los trabajadores de la institución, esta no es la forma correcta ni el mecanismo adecuado puesto que dicho

documento no se ha elaborado teniendo como referencias las metodologías de gestión de talento humano existentes.

La implementación de un modelo de este tipo no puede estar basada simplemente en la liviana idea de asumir cuáles responsabilidades son las que competen a un trabajador y cuáles no. Si bien es cierto se está hablando de un modelo que de ser aplicado cumpliendo a rigor con todos los requerimientos técnicos puede dar resultados positivos y generar valor al talento humano de la institución, es importante conocer la relevancia que tiene involucrar directamente al personal de la PUCESE en este proceso, puesto que es de ahí de donde se partirá con bases sólidas para la elaboración de un trabajo de calidad, que esté sujeto a la realidad de la organización y sustentado por la experiencia de cada una de las personas que se desempeñan en los diferentes puestos de trabajo de la PUCESE.

La presente investigación busca mediante la aplicación de sistemas de gestión por competencias comprobados en diferentes instituciones, realizar un trabajo íntegro y de calidad que cumpla con todas las expectativas generadas y permita comprometer al talento humano con los objetivos institucionales mediante el cumplimento de todos los procesos de manera eficiente.

Conscientes de que hoy en día las empresas que gestionan correctamente a su talento humano se ven beneficiadas de una ventaja competitiva y están a la vanguardia de los mercados debido a que el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano, lo que se pretende es diseñar una herramienta que permita integrar al capital humano de la organización de manera que las cualidades individuales de cada uno de sus integrante sean aprovechadas en beneficio de la organización y del logro de metas personales.

En el proceso de entrevistas y aplicación de instrumentos para la obtención de información relevante fue notoria la desconfianza por parte de varios trabajadores de la PUCESE al momento de hacérseles algunas interrogantes relacionadas a su trabajo y

responsabilidades, situación que evidencia que algunas personas se encuentran en su zona de confort, lo cual da a entender que existe el pensamiento de que las cosas se han venido haciendo bien y que no hay necesidad de implementar cambios.

La colaboración del talento humano de la PUCESE juega un rol importante en todo este proceso ya que por tratarse de un proceso de transición es normal que exista un poco de resistencia al cambio de parte de algunos trabajadores pero ante nuevas propuestas para el mejoramiento del cumplimiento de procesos que la PUCESE lleva a cabo, es necesario que el capital humano esté presto a adaptarse a las nuevas tendencias y a los diferentes modelos, cuya finalidad única es garantizar el desarrollo de la institución y su capital humano.

Esta discusión tiene como finalidad mostrar que la gestión por competencias en una organización será exitosa siempre y cuando su implementación parta de metodologías que tengan como respaldo el éxito mostrado en organizaciones de diferentes naturalezas y por otro lado también mediante esta discusión se busca dejar como precedente que para que un modelo de gestión por competencia sirva a la organización, se tiene que involucrar a todo el talento humano de la organización en cada una de las fases del proceso de definición de perfiles por competencias para que así el modelo a ser implementado esté ajustado a la realidad de la institución.

En el marco teórico de esta investigación se citaron trabajos y artículos científicos de diferentes autores los cuales se relacionan directamente con la temática tratada en esta investigación.

Eva Ortoll Espin en el artículo científico de su autoría titulado Competencias profesionales y uso de la información en el lugar de trabajo menciona que para que una organización pueda definir e implementar de manera eficiente un modelo de gestión basado en perfiles por competencias es necesario identificar las necesidades emocionales y de capacitación que requieren lo colaboradores de la institución, en este sentido

enfatiza que la satisfacción del cliente interno de la empresa es fundamental para la prestación de un servicio de calidad y la consecución de objetivos institucionales.

Por otro lado, en el artículo científico titulado Desarrollo de Perfiles Académico-Profesionales Basados en Competencias de los autores Canquiz R. & Alicia Inciarte menciona que las instituciones de educación superior deben enfocarse en preparar profesionales que cuenten con los perfiles técnicos y conductuales adecuados para encajar en un mercado laboral que cada vez es más exigente y demanda profesionales que generen valor y aporten mediante su trabajo al desarrollo de la sociedad.

Veintimilla & Vinueza en su trabajo de tesis titulado Diseño del modelo de gestión del talento humano por competencias para la empresa Bycace S.A. en la ciudad de Latacunga son contundentes en describir la importancia de involucrar al personal de una organización en el proceso de levantamiento de perfiles y competencias, argumentando que de esta manera la información que se logré obtener estará ajustada a la realidad que vive la institución donde se pretenda implementar el modelo.

Tomando en cuenta lo manifestado anteriormente es evidente que los trabajos e investigaciones científicas citadas están estrechamente relacionados a la realidad que hoy en idea presenta la PUCESE. En cada uno de los trabajos que se toman como referencia en esta discusión los autores tienen propuestas y puntos de vistas diferentes, pero todos coinciden en que el capital humano es el pilar principal de toda organización y que los trabajadores con perfiles y competencias definidos son más productivos y comprometidos con los objetivos organizacionales.

CAPITUULO 5
CONCLUSIONES Y PROPUESTA

De los datos recopilados a lo largo del estudio se cree necesario considerar aquellas observaciones con un nivel más alto de relevancia en relación a los elementos tratados mediante el análisis de la información obtenida a través de la aplicación de los instrumentos a los objetos de estudio.

5.1 Conclusiones

1.- El presente estudio logró identificar que los funcionarios realizan actividades de manera empírica de modo que se genera: retrasos, incomodidades y duplicidad de funciones, asociados a los procesos en las diferentes direcciones y unidades de la organización. Situación que limita contar con los mecanismos necesarios para poder medir la efectividad y eficiencia de las actividades realizadas por los colaboradores de la organización y a su vez restringe la capacidad de los funcionarios para generar valor agregado y elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.

2.- La PUCESE requiere que se defina un modelo de gestión de perfiles por competencias que permita empoderar a sus colaboradores en la articulación de los procesos para la toma decisiones, de manera que cada trabajador tenga claras y definidas sus actividades y esté en capacidad de llevarlas a cabo generando valor agregado a la organización.

3.- Se deben priorizar las actividades que los trabajadores de la PUCESE realizan con más frecuencia y resultan de mayor relevancia para los intereses organizacionales, en este sentido se deben focalizar los esfuerzos para capacitar al personal en estas actividades de manera que cuenten con todas las condiciones necesarias para ejecutarlas y generar valor agregado a cada uno de los procesos que la PUCESE lleva a cabo.

4.- Es necesario estudiar la viabilidad para que la implementación de un modelo de gestión basado en perfiles por competencias para el talento humano de la PUCESE resulte exitosa.

5.- El compromiso del talento humano de la organización con la implementación de este modelo de gestión basado en perfiles por competencias desempeña un papel crucial para que la puesta en marcha del mismo sea exitosa

5.2 Titulo de la propuesta

Implementación de un modelo de gestión basado en perfiles por competencias para el talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

5.3 Fundamentación

Hoy en día las organizaciones se desarrollan cada vez más, todas con una tendencia clara hacia la unificación de principios y mecanismos para el cumplimiento de metas. Los diferentes procesos, acciones y planificación de actividades son similares en diferentes organizaciones, indistintamente al sector al que pertenezcan o a la región en la que se encuentren, es por este motivo que hoy en día en el mundo globalizado en el que vivimos es posible que una organización esté en capacidad de implantar sistemas de gestión que esté funcionando con éxito, simplemente realizando algunas modificaciones de adaptación a la realidad de la organización.

En este sentido, cada organización desarrolla sus actividades en un entorno propio, pero hoy por hoy los diferentes sistemas de gestión han alcanzado un nivel de unificación global que no se había conocido en años pasados. Por esta razón es indispensable que los directivos de la organización sean conscientes de su ubicación para de esta manera estar en capacidad de describir y definir el entorno en el cual se encuentra la organización –dónde se encuentra- -su posible evolución- y – hacia dónde va-. Es el primer paso antes

de iniciar alguna actividad diferente a los aspectos que hacen posible que la organización funcione.

En la actualidad, la fuerza de las organizaciones proviene de su capital humano y el reto para las organizaciones de hoy en día es formar e integrar equipos de trabajo eficientes.

Puesto que las organizaciones no son simplemente entes abstractos que se encargan de producir bienes o servicios y en algunas ocasiones hasta beneficios, es necesario tener claro que las organizaciones son un conjunto de personas que realizan actividades para la obtención de objetivos planificados. En una embarcación, el mecanismo de flotación es posible gracias al respaldo de la estructura sumergida y no por lo que se ve desde fuera; también la fuerza que sostiene a una organización radica en su talento humano, en los diferentes sistemas de integración, en sus capacidades y en el grado de compromiso personal y con la organización.

En muchas ocasiones, el éxito o fracaso no cala o reside en los aspectos que se pueden percibir a simple vista, sino en situaciones que van más allá como lo son el conocimiento y el aprovechamiento de las capacidades y habilidades del talento humano para el logro de todos los objetivos que la organización se haya planteado.

Por ende, en un mundo competitivo y en cual se ha hecho evidente que la tendencia a los sistemas de gestión de talento humano son cada vez más fuerte en las organizaciones, potenciando en gran medida las características de las personas que conforman la organización, en función directa de los puestos y responsabilidades que deberán cumplir, es decir humanizando la gestión.

En este contexto, es evidente que en la actualidad y a futuro triunfarán todas aquellas organizaciones que tengan como referencia el desarrollo del potencial de sus colaboradores, sus métodos y sus sistemas.

Dentro de la propuesta alternativa resaltan temas de muy importantes, como lo son el proceso de implementación de un modelo de gestión en una organización, actores y factores que intervienen en el proceso, levantamiento de funciones y perfiles del talento humano, gestión del conocimiento, cadena de valor entre otros aspectos que harán posible el mejoramiento en la ejecución de los procesos de la PUCESE.

Para que una institución de educación superior brinde un servicio de calidad necesita responder a las altas exigencias en todas las líneas que conforman la estructura organizacional, razón por la cual en el presente trabajo ha sido necesaria la inclusión de diferentes métodos, mecanismos didácticos y técnicas de información y comunicación que coadyuvaron a que este trabajo se realice de manera práctica.

La presente propuesta busca reflejar sus resultados teniendo como referencia los siguientes objetivos:

- Constatar la situación del talento humano de la PUCESE mediante el análisis minucioso de cada uno de los puestos de trabajo para comprender el verdadero en el que se encuentran.

- Realizar la descripción de cada uno del puesto del talento humano de la PUCESE, teniendo como referencia la metodología HAY para garantizar la correcta elaboración de los mismos.

- Definir los perfiles y competencias del talento humano de la PUCECE y asegurar que los mismos estén alineados a la realidad de la organización.

El presente documento fue desarrollado teniendo como referencia la información obtenida de todo el talento humano de la PUCESE que se involucró en el proceso de levantamiento de información y se propone la combinación de instrumentos, técnicas, métodos y metodologías de corte constructivistas que motiven al inicio de un nuevo

periodo, donde el imperativo sea la eficiencia en la realización de los procesos dejando atrás los sistemas obsoletos y mecanismos arcaicos en donde el talento humano se veía obligado a realizar actividades de manera empírica y dar paso a una la gestión basada en perfiles por competencias.

A continuación se describe la ubicación tanto sectorial como física del presente trabajo de investigación.

Campo: Administrativo-Académico-Técnico

Área: Modelos de Gestión organizacional, desarrollo del talento humano, sistemas basados en perfiles y competencias.

Contenido: Aplicación de mejora de procesos

País: Ecuador

Provincia-Ciudad: Esmeraldas – Esmeraldas

Institución: Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas

Sector: Direcciones y departamentos de la PUCESE.

5.4 Gestión del conocimiento

El actual gobierno ha aplicado todos sus esfuerzos en busca del mejoramiento de la calidad de la educación en todos los niveles, en este sentido se han venido planteando un sinnúmero de proyectos a corto y largo plazo todo con el fin de fortalecer la estructura educativa de las instituciones tanto públicas como privadas.

Es por esta razón que la gestión del conocimiento entra en acción con un rol sumamente relevante, puesto que se trata de una herramienta generadora de valor para el talento humano y las organizaciones donde se implemente, al hablar de generar valor es difícil no relacionar este aspecto con el éxito dentro de una organización.

El gobierno apunta también a la generación del conocimiento, se trata un programa innovador que ha venido siendo impulsado a través de la Vicepresidencia de la República en el cual todos los jóvenes profesionales graduados o egresados o en proceso de graduación son seleccionados tendiendo como indicador principal su desempeño académico para formar parte de las Empresas Públicas en el Ecuador, y aprovechar sus capacidades para la generación de valor todo en aras del crecimiento del país.

La generación del conocimiento, tiene como objetivo, renovar talento humano, de esta manera formar profesionales con las competencias requeridas en las áreas importantes del país y a su vez brindar oportunidades laborales a los jóvenes profesionales ecuatorianos que se han esforzado por prepararse académicamente.

La gestión del conocimiento es la gestión de los activos que generan valor para la organización o activos intangibles. Estos intangibles en la mayoría de los casos tienen que ver con procesos que se relacionan de una u otra forma con la capacitación, estructuración y la trasmisión del conocimiento, es por esta razón que la gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su herramienta principal.

En definitiva se puede agregar que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas relacionados que permiten que el capital intelectual de la organización crezca de forma reveladora, a través de la gestión de sus capacidades para la resolución de problemas de manera eficiente con el objetivo de generar ventajas competitivas para la organización y hacer que estas ventajas sean sostenibles en el tiempo.

La presente propuesta pretende sentar precedentes sobre el rol que desempeña la gestión del conocimiento como base para la implementación de sistemas de gestión de competencias. Para el caso de la PUCESE se debe tener en cuenta que se pretende proponer la implementación de un sistema de gestión por competencias como una

herramienta de manejo del talento humano, a través de metodologías que se adapten a la realidad organizacional de la universidad.



Gráfico Nº23
Secuencia de la gestión del conocimiento

5.5 Sistema de gestión basada en competencias para la PUCESE

El sistema de gestión basado en perfiles por competencias que se propone, se encuentra integrado por siete subsistemas que permiten la gestión de competencias en una organización.

La PUCESE debería aplicar estos subsistemas para que una vez integrados constituyan un modelo práctico y eficiente que garantice el encaminamiento a la generación de valor y desarrollo del talento humano.

Los subsistemas que la metodología HAY propone son: gestión basada en competencia del talento humano, identificación de competencias, normalización de competencias (diccionario de competencias), evaluación de las competencias y certificación de competencias.

Gestión basada en las competencias del talento humano: la globalización de los mercados en conjunto con los constantes avances de la tecnología y el aumento de la competitividad entre organizaciones han puesto en evidencia que la diferencia en el éxito de las empresas hoy en día depende de su talento humano. Esto justifica la necesidad que presenta la PUCESE de contar con un nuevo enfoque de talento humano, y por tanto una forma vanguardista para gestionar al capital humano de la organización de manera que comprometa a este capital humano al alcance de los objetivos estratégicos de la PUCESE mediante la ejecución eficiente de procesos. Esta gestión basada en competencias que se propone sea aplicada en la PUCESE es un modelo integral para la gestión del talento humano que promueve a su vez la identificación, la adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que agreguen valor a la PUCESE.

El sistema de gestión basado en competencias propuesto para ser implementado en la PUCESE tiene como objetivo facilitar la ejecución de las funciones de la administración del personal tales como: selección, remuneración, capacitación y promoción. En el caso de que existan procesos de selección de nuevo personal se deberá iniciar con la identificación de las competencias demandadas para el cargo y posteriormente se deberá hacer la evaluación de dichas competencias al postulante, de esta manera se establecerá su idoneidad en términos de ser competente para la ocupación a la que aspira. De este modo, todo el proceso de selección buscará respaldarse en las competencias organizacionales definidas en el diccionario de competencias las cuales se establecieron a partir del análisis de cada uno de los puestos de trabajo.

En este sentido se busca que la implementación de la gestión basada en competencias en la PUCESE facilite los criterios para llevar a cabo la selección del personal, que difiere de la forma tradicional con la que se ha venido manejando este proceso.

En cuanto a la consideración esencial de las competencias personales se busca la aplicación de ejercicios de simulación que permitan observar competencias en cada uno de los candidatos ya que la organización necesita incorporar personas que posean una

amplia gama de competencias demandadas para enfrentar diferentes situaciones que les son propias a la organización, un ejemplo de estas competencias es el trabajo en equipo.

La gestión por competencias propuesta, también permitiría a la organización contar con una herramienta que sirva para el mejoramiento de la productividad de los colaboradores y a su vez aportará para mantener un clima laboral positivo, aspecto que mejorarán la productividad y competitividad del talento humano en la organización.

Identificación de competencias: En esta parte de la gestión basada en competencias para la PUCESE se buscará establecer a partir de una actividad de trabajo las competencias que necesita poseer una persona para realizar dichas actividades, para este trabajo de investigación se implementó la metodología HAY para la identificación de competencias y se pondrá a disposición de la universidad el sistema desarrollado basado en dicha metodología que se utilizó en el proceso de descripción de puestos, de esta manera la PUCESE dispondrá de una herramienta que en caso de ser requerida para realizar actualizaciones en la información correspondiente a los puestos de trabajo o en su defecto una reingeniería puede considerarse este sistema para ser implementado.

Normalización de competencias: Las competencias que fueron identificadas y su descripción servirán a la PUCESE para aclarar las transacciones que existen entre empleados, trabajadores y entidades externas, esto se debe a que al momento de realizar la descripción del puesto en la gestión por competencias que se propone en este trabajo de investigación, se determinaron las dependencias funcionales de cada una de las responsabilidades para cada uno de los puestos. De esta manera la universidad contará con un elemento relevante para realizar seguimiento a los diferentes procesos que tengan dependencias con personal interno o externo a la organización para así identificar con mayor facilidad puntos críticos de procesos o cuellos de botella.

Formación basada en competencias: La PUCESE con la elaboración de círculos de formación para el trabajo logrará ser más eficiente, considerando la orientación hacia la norma. Esto quiere decir que la formación debe estar orientada a la generación de

competencias con referentes claros en normas existentes de esta manera la ejecución de procesos será más eficiente y tendrá más impacto que aquella formación que está desvinculada de las necesidades organizacionales.

Estos programas de formación se orientan a generar competencias sobre la base de las normas, y permitirá que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las que se han venido usando tradicionalmente. En este sentido la formación basada en competencias aportará a la PUCESE una mayor facilidad de ingreso-reingreso cumpliendo con lo que demanda la formación continua, de la misma manera esta formación favorecerá al protagonismo de los participantes en los procesos organizacionales ya que son ellos quienes van a decidir sobre lo que consideran necesario para su formación y los materiales didácticos de los que prescinden, al igual que los contenidos que requieren.

Evaluación de las competencias: Con la implementación de la gestión por competencias en la PUCESE a diferencia de la evaluación tradicional que es aquella que implica un conjunto de exámenes que son aplicados al trabajador, se realizará la evaluación basada en la gestión por competencias la cual constituye la base para la certificación de competencias, de esta manera se desarrollará un proceso de acopio de evidencias concernientes al desempeño del individuo evaluado, conocimientos, habilidades, etc. Información que se documentará y será presentada en un formato especifico, mismo que servirá como un instrumento de diagnóstico relevante tanto para el trabajador como para la organización.

Certificación de las competencias: La certificación de las competencias corresponde al reconocimiento formal de las competencias demostradas por el trabajador. La certificación de las competencias permitirá a la PUCESE tener una constancia de las competencias demostradas por el individuo evaluado, en este sentido el sistema de gestión propuesto adquiere mucha más transparencia y servirá a su vez como un garantía de calidad sobre las capacidades con las que cuenta el trabajador de la institución y las competencias que lo caracterizan.

En la actualidad las instituciones de educación superior se encuentran en rigurosas evaluaciones previas a la acreditación y re categorización de todas las universidades del país, entonces es necesario comprender el papel que desempeña el capital humano dentro de las instituciones de educación superior ya que si bien es cierto el CEAACES (Consejo de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior) el cual es el organismo encargado de llevar este proceso, toma como indicadores para la acreditación de las instituciones de Educación Superior varios aspectos tales como: Infraestructura, infraestructura tecnológica etc. el talento humano de una organización el motor principal para garantizar el éxito de cualquier organización y las instituciones de Educación Superior no son la excepción.

Una vez dicho todo lo anterior, se demuestra la complejidad de un sistema de gestión basado en competencia y se evidencia la necesidad de un análisis que tome en cuenta todos los subsistemas que la componen. En esta propuesta se sugiere a la PUCESE que se debe tener clara la importancia de asumir una postura integradora que al mismo tiempo permita una gestión basada en competencias coherente con un enfoque orientado a la generación de valor tanto a las personas que trabajan en la universidad como a la organización.

Por todo lo antes mencionado, los directivos de la PUCESE deben asimilar que la gestión basada en competencias es el eje que articula a todo el talento humano de la organización.

5.6 Alineamiento estratégico

Vicuña (2012), hace la siguiente referencia "Alineamiento estratégico es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones corporativas para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses" (p.87). En este sentido esta investigación busca plantear la misión y visión de la propuesta de implementación de un modelo de gestión basado en perfiles

por competencias, también los objetivos estratégicos, cadena de valor y procesos para el alineamiento estratégico, con el fin de que coopere al desenvolvimiento de las actividades a través de planes tanto a corto, mediano y largo plazo.

5.6.1 Misión del modelo de gestión

MISIÓN

Definir un instrumento que sirva como herramienta para llevar a cabo procesos relacionados a la gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, mediante la aplicación de metodologías y sistemas administrativos, que contribuya al desarrollo del capital humano a la consecución de sus metas personales como organizacionales.

5.6.2 Visión del modelo de gestión

VISIÓN

Para el 2017 tener un modelo de gestión de talento humano definido e implementado acorde a la realidad de la PUCESE.

La visión del modelo de gestión hace alusión de a donde se pretende llegar en determinado periodo de tiempo posterior a su implementación en la organización, en este caso específico es necesario centrarse en la expectativa que genera la implementación de un modelo de gestión basado en perfiles por competencias para la PUCESE y el impacto que generara una vez sea implementado.

Para esto es necesario definir los mecanismos que se deben considerar para llegar a esa visión mediante el planteamiento de metas que permitan alcanzar la visión planteada.

Tabla Nº2

Metas para alcanzar a visión

ELEMENTOS	SUBELEMENTOS	CÓDIGO	INDICADOR	SITUACIÓN ACTUAL 2015 %	2016 %	SITUACIÓN ESPERADA 2017
1. Sistemas de gestión de talento humano	Perfiles por competencias	1.1	Cargos desempeñados según profesión/titulo/especialidad	70 %	90%	100%
		1.2	Responsabilidades según profesión/titulo/especialidad	75%	90%	100%
		1.3	Toma de decisiones laborales según profesión/ titulo/ especialidad	85%	90%	100%
	Aplicación de Sistemas de contratación de personal	1.4	Eficiencia de los Procesos de contratación de personal aplicados	60%	90%	100%
	Evaluación de desempeño	1.5	Eficiencia en los procesos de evaluación de desempeño aplicados	60%	90%	100%
2. Profesionales/trabajadores	Satisfacción del capital humano de la institución	2.1	Ambiente laboral positivo	65%	90%	100%
		2.2	Cumplimiento de objetivos institucionales	85%	90%	100%
		2.3	Motivación	80%	90%	100%

5.6.3 Análisis metas de la visión

En la matriz expuesta anteriormente se han expresado los elementos y subelementos a tener en cuenta para el logro de la visión del modelo de gestión propuesto para la PUCESE.

Como se puede apreciar en la matriz ya antes mencionada, el porcentaje del estado actual de cada uno de los elementos planteados es aceptable pero se evidencia un incremento anual en la mejora de cada uno de los subelementos que fueron planteados para lograr la visión del modelo de gestión propuesto.

Mediante la implementación del modelo de gestión basado en perfiles por competencias se espera que para el año 2017 la Pontificia Universidad Católica del Ecuador haya alcanzado en 100% de satisfacción en cada uno de los elementos descritos en la matriz de las metas de la visión, de esta manera asegurar que cada uno de los subelementos antes descritos actúen de forma articulada garantizado el correcto funcionamiento del modelo y a su vez permitiendo el fortalecimiento del talento humano de la organización.

La implementación del modelo de gestión basado en perfiles por competencias busca que para el año 2017 la PUCESE cuente con el 100% del capital humano de la institución motivado, un personal motivado es un personal comprometido con la institución y este compromiso garantiza el logro de las metas que se han trazado cumplir en la PUCESE.

5.6.4 Objetivos estratégicos

Para que la implementación del modelo de gestión basado en competencias en la PUCESE sea exitosa, es necesario determinar estrategias factibles y viables mediante un análisis lógico causa-efecto que permita tener una perspectiva más clara acerca de lo que hay que hacer, los objetivos a cumplir y el camino a seguir para cumplimiento de las metas propuestas.

Por esta razón para la definición de los objetivos estratégicos se han planteado tres perspectivas que en complemento con los indicadores necesarios harán factible la elaboración de un cuadro de mando integral, las perspectivas que han sido consideradas son las siguientes: talento humano, clientes y procesos.

Perspectiva talento humano:

Definir metodologías de trabajo que garanticen el cumplimento correcto de las responsabilidades de cada una de las personas que conforman el talento humano de la PUCESE, garantizando la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de las mismas.

Perspectiva clientes:

Obtener el reconocimiento a nivel provincial como oferente de una oferta educativa de calidad, programas de investigación que aporten al desarrollo de la provincia, institución comprometida con la vinculación con la colectividad.

Perspectiva procesos:

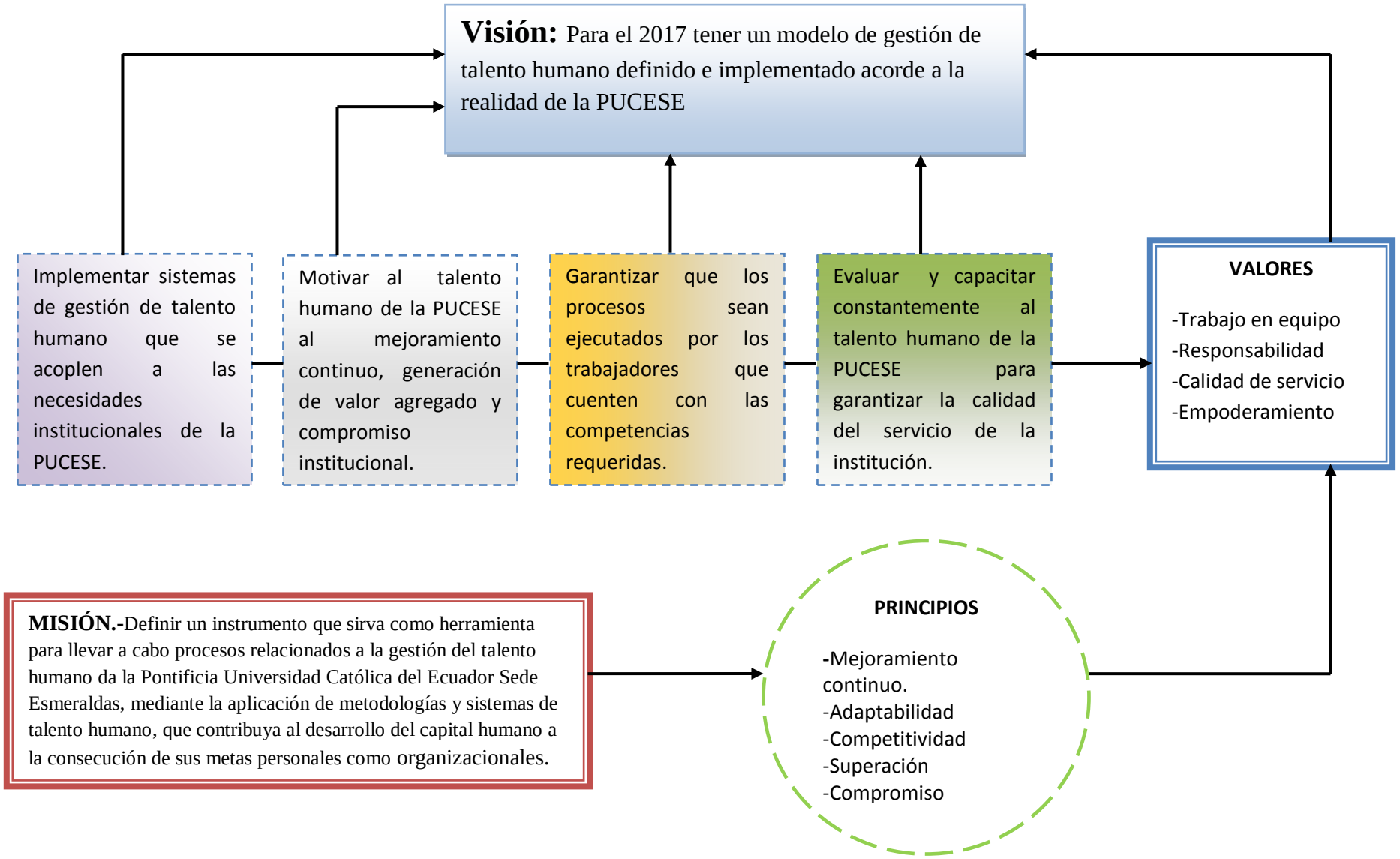
Garantizar la calidad y la eficiencia de los procesos de soporte académico y administrativo gestionados por el talento humano de la PUCESE.

Robert S. Kaplan & David P. Norton definen al cuadro de mando integral como algo más que un sistema de medición táctico u operativo utilizado por las empresas, sino más bien como una herramienta utilizada por las empresas innovadoras y empleada como una herramienta de gestión estratégica a largo plazo.

Tabla Nº3
Cuadro de mando integral (BSC)

PERSPECTIVA	NUM_OBJ	OBJETIVOS	MANIOBRAS ESTRATEGICAS	INDICADOR	FORMULA
TALENTO HUMANO	**T1**	Definir metodologías de trabajo que garanticen el cumplimento correcto de las responsabilidades de cada una de las personas que conforman el talento humano de la PUCESE, garantizando la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de las mismas.	**Eficiencia ejecución de procesos** **Cumplimento de responsabilidades**	**Logro de objetivos**	**Compromiso Capital Humano + Recursos necesarios * (Cumplimiento de metas)**
PERSPECTIVA	**NUM_OBJ**	**OBJETIVOS**	**MANIOBRAS ESTRATEGICAS**	**INDICADOR**	**FORMULA**
CLIENTES	**C1**	Obtener el reconocimiento a nivel provincial como oferente de una oferta educativa de calidad, programas de investigación que aporten al desarrollo de la provincia, institución comprometida con la vinculación con la colectividad.	**Medir el desempeño de percepción de los programas académicos, investigativos, vinculación.** **Compromiso del TALENTO HUMANO**	**Nivel de satisfacción**	**Rendimiento percibido – Expectativa**
PERSPECTIVA	**NUM_OBJ**	**OBJETIVOS**	**MANIOBRAS ESTRATEGICAS**	**INDICADOR**	**FORMULA**
PROCESOS	**P1**	Garantizar la calidad y la eficiencia de los procesos de soporte académico y administrativo gestionados por el TALENTO HUMANO de la PUCESE.	**Capacitación del personal** **Equidad laboral dentro de la unidad** **Cooperación de actividades del personal**	**Tiempo de ejecución**	**Tiempo real de ejecución / Tiempo programado de ejecución**

5.6.5 Mapa estratégico Modelo de gestión de talento humano



5.6.6 Descripción de los procesos principales

Una vez diseñado el mapa estratégico correspondiente al modelo de gestión de talento humano, es imprescindible la determinación de los procesos clave para que el modelo de gestión de perfiles basado en competencias que se sugiere sea implementado en la PUCESE funcione de manera óptima y logre satisfacer las necesidades tanto de los usuarios internos como de los externos y las necesidades institucionales (logros/metas).

Para lograr identificar los procesos clave, fue necesario realizar un minucioso análisis de la operatividad de varias metodologías de gestión de talento humano basado en perfiles por competencias. En todas las metodologías estudiadas fue determinante el proceso de contratación y todos los subprocesos que lo componen, como común denominador en cuanto a la relevancia que tiene este proceso como factor crítico de éxito de un modelo de gestión.

Por esta razón, en la presente investigación, mediante un estudio de campo se han establecido los procesos reales con el tiempo de ejecución propicio sugerido. De esta manera se brinda una herramienta que contribuya de forma notable a la generación de valor agregado y al mejoramiento continuo en los procesos.

Se determinó que el proceso de contratación es clave dentro de un modelo de gestión basado en perfiles por competencias ya que es el proceso principal, en el cual se determina mediante la aplicación de subprocesos si una persona es apta para ocupar un cargo determinado, en este sentido al llevarse a cabo un proceso de contratación de manera correcta lo más posible es que el modelo de gestión de talento humano en las etapas posteriores no presente ningún tipo de incidente.

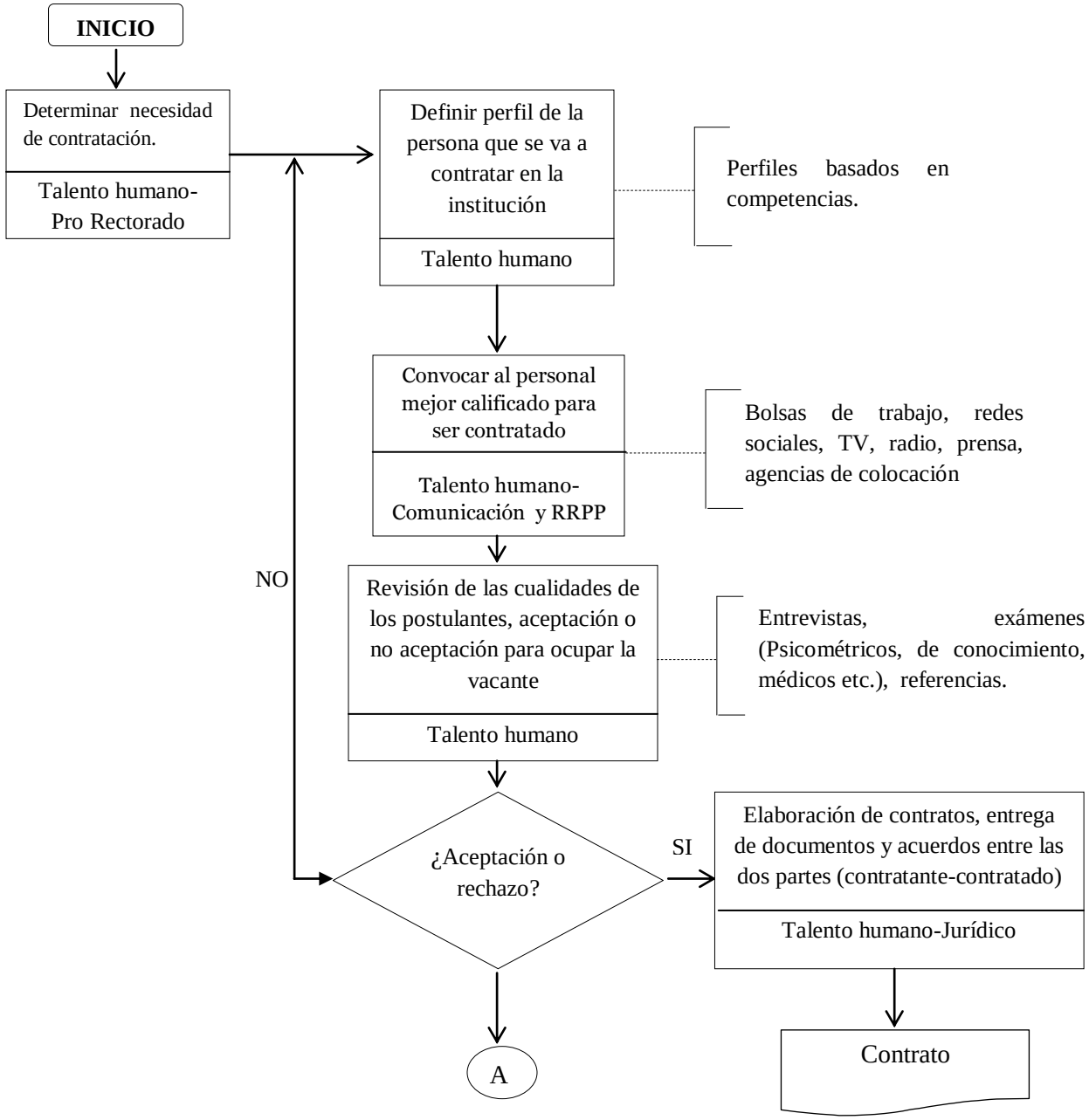
En el libro Gestión por procesos, Bravo (2008) menciona: "Es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes" (p .22).

A continuación se realizará la representación mediante diagrama de flujo del proceso que se ha identificado como clave para el modelo de gestión de talento humano basado en perfiles por competencias.

TABLA Nº4
Medición de las actividades del proceso de contratación para personal administrativo y de servicios

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO MÍNIMO	TIEMPO MÁXIMO	RESPONSABLE
1	Requerimientos del perfil del puesto a contratar	3 días	5 días	Dirección talento humano (Departamento que solicita)
2	Reclutamiento	3 días	10 días	Dirección talento humano - Comunicación y Relaciones Publicas
3	Selección	3 días	5 días	Dirección talento humano- Pro-Rectorado (Comisión)
4	Contratación	3 días	5 días	Dirección talento humano
5	Inducción	3 días	5 días	Dirección talento humano – Jefe de Dirección a la que ingresa a trabajar
6	Capacitación	5 días	20 días	Dirección talento humano – Jefe de Dirección a la que ingresa a trabajar

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS		
Proceso:	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	Código
	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS	P-01



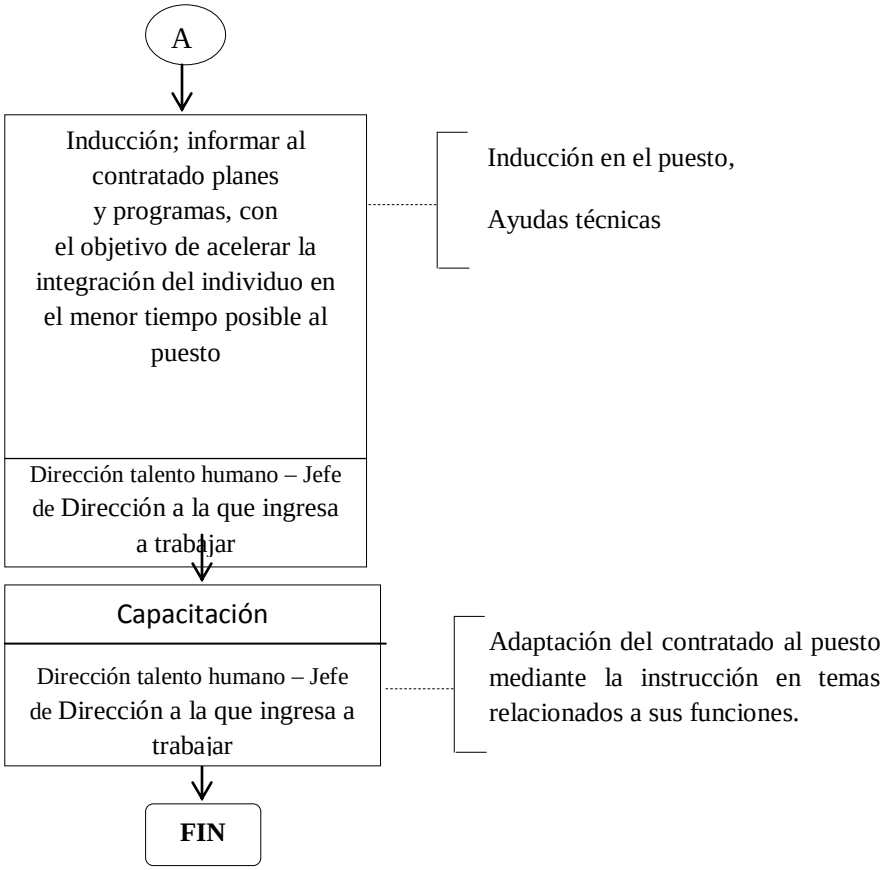
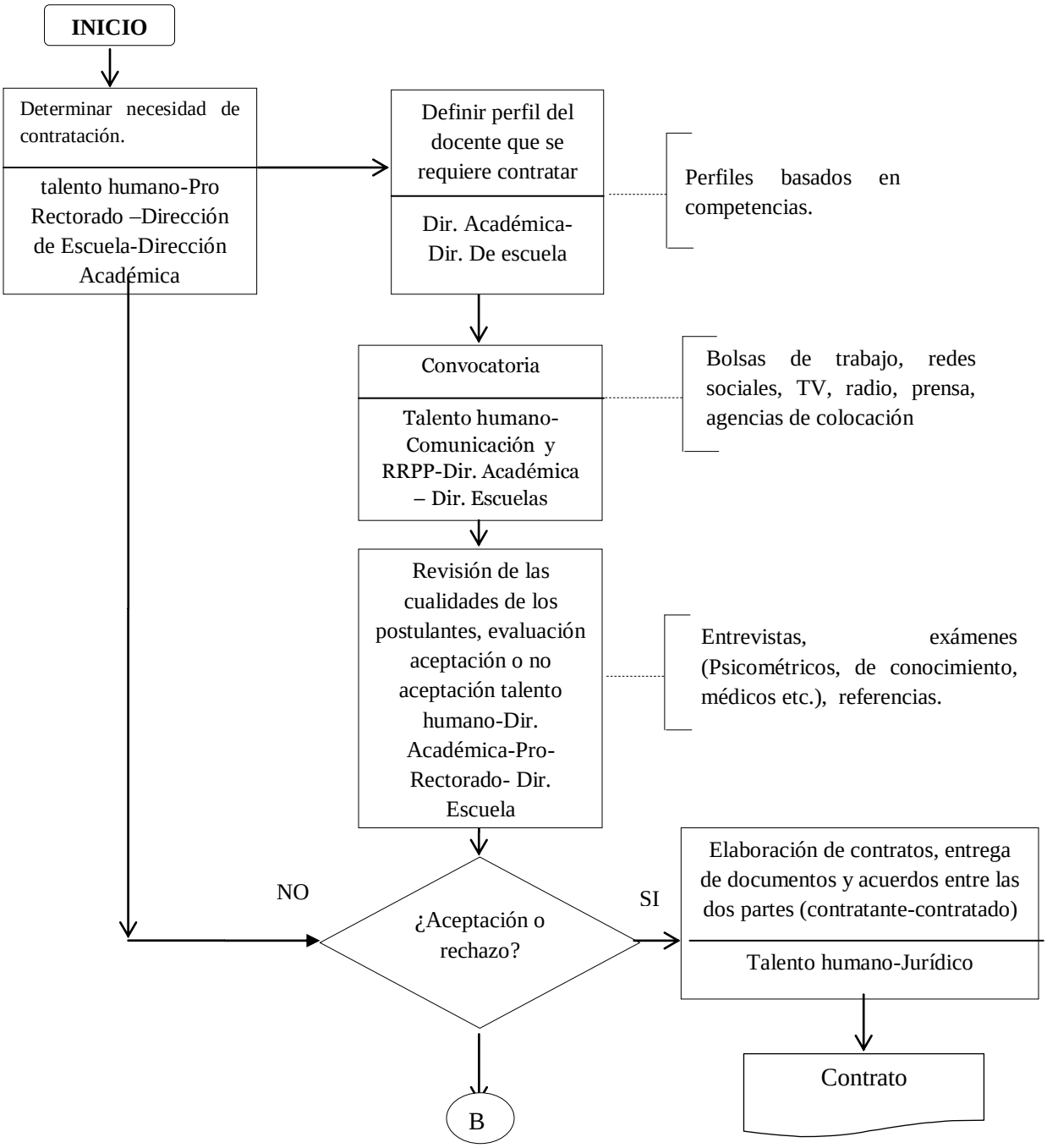
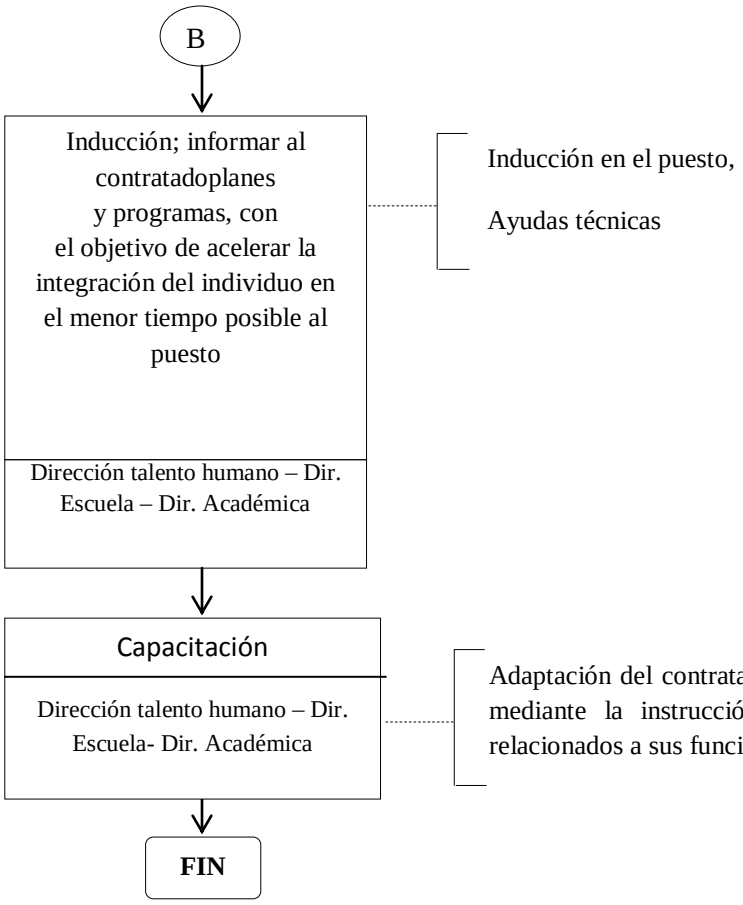

A
Inducción; informar al contratado planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto
Inducción en el puesto,
Ayudas técnicas
Dirección talento humano – Jefe de Dirección a la que ingresa a trabajar
Capacitación
Dirección talento humano – Jefe de Dirección a la que ingresa a trabajar
Adaptación del contratado al puesto mediante la instrucción en temas relacionados a sus funciones.
FIN

TABLA Nº5
Medición de las actividades del proceso de contratación para personal docente

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO MÍNIMO	TIEMPO MÁXIMO	RESPONSABLE
1	Requerimientos del perfil del docente a contratar	3 días	5 días	Dirección Académica – Dirección de Escuela Dirección talento humano
2	Reclutamiento	3 días	10 días	Dirección talento humano - Comunicación y Relaciones Publicas – Dirección académica –Dirección de Escuela
3	Selección	3 días	5 días	Dirección talento humano- Pro-Rectorado - Dirección Académica – Dirección de Escuela (Comisión)
4	Contratación	3 días	5 días	Dirección talento humano
5	Inducción	3 días	5 días	Dirección talento humano – Dirección Académica – Dirección de Escuela
6	Capacitación	5 días	20 días	Dirección talento humano – Dirección académica- Dirección de Escuela

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS		
Proceso:	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	Código
	DOCENTES	P-02




B
Inducción; informar al contratadoplanes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto
Dirección talento humano – Dir. Escuela – Dir. Académica
Inducción en el puesto,
Ayudas técnicas
Capacitación
Dirección talento humano – Dir. Escuela- Dir. Académica
Adaptación del contratado al puesto mediante la instrucción en temas relacionados a sus funciones.
FIN

5.6.7 Cadena de valor

Todas las organizaciones están conformadas por una serie de actividades, que en conjunto se definen como cadena de valor.

En los años 60 Michael Porter define la cadena de valor y desde entonces se ha constituido como una herramienta de gran utilidad para encaminar de forma sistemática todas las actividades relacionadas con los procesos dentro de la organización para de esta manera diseñar, producir y apoyar los productos o servicios que la organización ofrece a sus clientes internos/externos, en términos de calidad, valor y garantía, así como también supervisar de manera eficiente la forma en la que interactúan las diferentes actividades que componen un proceso.

A continuación se muestra la cadena de valor donde se describen los elementos de entrada del modelo de gestión basado en perfiles por competencias que se propone para la PUCESE, y a su vez muestra los aspectos relevantes a ser considerados para poder obtener los elementos de salida deseados. En este sentido para que este proceso se cumpla de manera óptima debe existir la adecuada articulación entre los procesos primarios y los procesos de apoyo.

Cadena de valor de modelo de gestión basado en perfiles por competencias para la PUCESE



Gráfico Nº25
Secuencia de la gestión del conocimiento

5.7 Implementación del modelo de gestión por competencias

Una vez que se ha descrito el alineamiento estratégico de esta propuesta, es necesario dejar claro que mediante el presente estudio se ha logrado identificar la realidad en la que se encuentra la gestión del talento humano de la PUCESE y se ha identificado también que existen un sinnúmero de inconsistencias en cuanto a la ocupación de cargos dentro de la organización y la ejecución de procesos institucionales.

En este sentido la presente propuesta tiene como consigna brindar a la PUCESE un modelo de gestión basado en perfiles por competencias robusto y ajustado a la realidad

institucional, que sirva como herramienta para el logro de objetivos institucionales y que aporte al capital humano en su desarrollo individual brindando satisfacción tanto a nivel personal como profesional.

Por otro lado, la implementación de este modelo busca el beneficio directo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, de modo que de llegar a aplicarse de manera correcta significará para la institución la mejora en aspectos tales como el mejoramiento de la calidad de servicios, la reducción de costes económicos y uno de los puntos más relevantes que se espera conseguir es la satisfacción del talento humano de la institución.

La propuesta busca generar un cambio radical en el mecanismo de gestión del talento humano de la PUCESE, presentando perfiles laborales que se ajusten a las necesidades que demandan los diferentes procesos que se ejecutan en la universidad.

Se desarrolló un diccionario de competencias que se ajusta a las actividades y puestos de trabajos que existen en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, lo cual de por si crea un precedente para la institución ya que actualmente no se cuenta con un diccionario de competencias afín a las necesidades institucionales y el modelo de gestión que se propone sea aplicado en la institución fue desarrollado tomando como referencia este diccionario en la fase de definición de competencias técnicas y específicas.

Para el levantamiento de información de esta propuesta se usó como herramienta principal una hoja de datos desarrollada en Microsoft Excel, programada con formularios que facilitaron la recolección de los datos. Esta aplicación de Excel, parte desde la descripción del puesto, pasando por todas las fases que se ven involucrada en un proceso de levantamiento de puestos y perfiles basados en competencias.

Es trascendente mencionar que una vez que fue levantada la información y se elaboraron los perfiles basados en competencias, la aplicación implementada para el

levantamiento de datos puede ser considerada para ser usada en procesos de talento humano tales como:

- Procesos de selección y contratación de personal
- Capacitación de personal
- Proceso de valoración de puestos

5.8 Conclusiones

- La aplicación de este modelo de gestión por competencias permitirá a cada uno de los funcionarios de la PUCESE alcanzar una satisfacción personal y laboral, ya que existirá el factor motivación como plus para la realización de cada una de las actividades que se encuentren bajo su responsabilidad.

- El modelo de gestión de perfiles basado en competencia que se propone en este trabajo de investigación es un modelo de gestión flexible y de considerarse necesario es viable la aplicación de mejoras continuas, de esta manera se podrá engranar a diferentes direccionamientos estratégicos que permitan a la organización la consecución de metas.

- El cumplimento de las actividades laborales por parte de los trabajadores de la PUCESE no se ha venido realizando de manera adecuada, ya que existe una asignación errónea de las responsabilidades institucionales, situación que en ocasiones incide en el retraso de la ejecución de procesos generando un estancamiento debido a la articulación entre departamentos en la institución y la dependencia en los procesos que se manejan a nivel organizacional.

- Debido a que las tendencias varían con el paso del tiempo, las funciones, actividades o responsabilidades de un cargo en una institución demandan de nuevas competencias para ser desempeñadas, motivo por el cual es necesario aplicar las herramientas o metodologías que permitan mantener al personal capacitado para desempeñar ciertas

actividades, permitiendo al personal estar a la vanguardia en el mundo competitivo actual.

- Al encontrarse hoy en día las instituciones de educación superior en un proceso de acreditación, aspecto que se relaciona directamente con la mejora continua, es necesario que se centren todos los esfuerzos en definir sistemas de talento humano que impulsen al capital humano de la institución a la generación de valor e ideas innovadoras que coadyuven al crecimiento de la PUCESE y al crecimiento profesional de cada uno de los trabajadores de la universidad.

5.9 Recomendaciones

- El modelo de gestión de perfiles basados en competencias que se ha desarrollado y se propone en este trabajo de investigación debe ser implementado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador como herramienta para el departamento de talento humano, de tal manera que se establezca una cultura organizacional generadora de valor agregado que permita la eficiencia en el cumplimento de responsabilidades y la correcta articulación de procesos dependientes en la PUCESE.

- El departamento de talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas deberá estar a la vanguardia en cuanto a las nuevas tendencias en los modelos de gestión de talento humano a nivel organizacional, de tal manera que el modelo de gestión que la presente investigación propone sea implementado y esté en constante actualización y retroalimentación, permitiendo que la PUCESE esté a la par con las grande organizaciones a nivel mundial en cuanto a modelos de gestión basados en perfiles por competencias concierne.

- Se debe realizar un análisis profundo en cuanto a la necesidad que existe en la PUCESE y evaluar la creación de puestos de trabajo, ya que actualmente en la universidad existen responsabilidades que pertenecen a un cargo específico que a la fecha es inexistente en la institución y a su vez dichas responsabilidades son llevadas a

cabo por trabajadores que en ocasiones no cuentan con las competencias necesarias para realizarlas y estos mismos trabajadores tienen obligaciones asignadas que corresponden al cargo con el que está normado su contrato en la institución.

- Previo a la implementación del modelo de gestión basado en perfiles por competencias que la presente investigación propone para la PUCESE, es recomendable realizar pruebas pilotos que sirvan como proceso adaptativo para el talento humano de la institución, en este sentido también debe existir un compromiso férreo por parte de cada una de las personas que componen el capital humano de la universidad, de esta manera el proceso de acoplamiento al nuevo modelo será más eficiente y los resultados para la institución y para los trabajadores podrá percibirse en un periodo de tiempo más corto.

- Es conveniente que se realice una auditoría de puestos que permita determinar las necesidades prioritarias de cada uno de los puestos en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de tal manera que se potencie al talento humano de la organización, mejorando la eficiencia en la ejecución de los procesos que se llevan a cabo en la sede. n

REFERENCIAS

Alles, M. (2013). Desempeño por competencias - Evaluación de 360 . Buenos Aires: Granica.

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica (5ta Edición). Caracas, Venezuela: Editorial Epistemes.

Asamblea Nacional. (16 de 12 de 2010). Aduana del Ecuador. Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/ccop/S351_20101229.pdf

ASAMBLEA NACIONAL. (2010). LEY ORGANICA EDUCACIÓN SUPERIOR. Obtenido de https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=f58cVIKRHsWA8AaUnICoCg&gws_rd=ssl#q=ley%20organica%20de%20educacion%20superior

Asamblea Nacional. (10 de 08 de 2010). Ministerio de Relaciones Laborales. Obtenido de http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Ley-Orgánica-del-Servicio-Público.pdf

Cano, M. (2014). Gestión de RR.HH. en las Administraciones Aduaneras (3ra. Edición). Valencia: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Capuano, A. (Noviembre de 2004). REDALYC (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe) . Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf

Chiavenato, I. (02 de julio de 2014). ITESCAM. Obtenido de http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF

Covey, S. (1997). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona: PAIDOS.

Departamento Administrativo de la Función Pública . (2005). Modelo Éstandar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2000. Obtenido de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=579

Editorial Vértice. (2007). Retribución de personal. España: Vértice .

Fleitman, J. (2007). Evaluación integral para implantar modelos de calidad. México: Pax México.

Gan, F., & Triginé, J. (2006). Manual de Instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. España: Diaz de Santos.

GESTIÓN HUMANA Grupo N° 1. (16 de Enero de 2011). Conceptos Básicos e Importancia del Talento Humano en las Organizaciones. Obtenido de http://talentohumano-grupo1.blogspot.com/2011/01/principios-gerenciales-de-la-gestion.html

Gladys Maribel Ortíz Guamancela. (Mayo de 2013). Repositorio FLACSO. Obtenido de http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/5915/2/TFLACSO-2013GMOG.pdf

Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Córdoba: Editorial Brujas.

Guerra, I. (2007). Evaluación y Mejora Continua. Indiana: AuthorHouse.

José Dirube Mañueco. (2000). Un modelo de Gestión por Competencias. Obtenido de http://books.google.com.ec/books?id=T6eagoD6cxkC&printsec=frontcover&dq=Jos%C3%A9++Dirube&hl=es-419&sa=X&ei=k6McVILwHcm0ggTCkoDwCA&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=Jos%C3%A9%20%20Dirube&f=false

José María Saracho. (2005). Un Modelo General de Gestión por Competencias. Obtenido de http://books.google.com.ec/books?id=gTX24ti91ygC&printsec=frontcover&dq=Jos%C3%A9++saracho&hl=es&sa=X&ei=PqQcVKjBC87zgwST7oCIBQ&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=Jos%C3%A9%20%20saracho&f=false

Levy Leboyer. (15 de Agosto de 1997). Una Aproximación psicológica al estudio de las competencias. Recuperado el 29 de Agosto de 2014, de Una Aproximación psicológica al estudio de las competencias: https://www.google.com.ec/search?q=(Levy+Leboyer%2C+1997)&oq=(Levy+Leboyer%2C+1997)&aqs=chrome..69i57j0l3.2418j0j4&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8

Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Nelson, B. (2005). 1001 Formas de Motivar a los Empleados. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Panchano, F., & Gutiérrez, K. (Enero de 2014). REDALYC (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe). Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/356/35631103007.pdf

Pedro Juez Martel, Francisco Javier Díez Vegas. (1997). Pobabilidad y Estadistica en Medicina. Obtenido de http://books.google.com.ec/books?id=J12lRXENQ88C&pg=PA95&dq=JUEZ+MUESTRA+ESTADISTICA&hl=es&sa=X&ei=LqccVLmLEMLIggTn7oC4Aw&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=JUEZ%20MUESTRA%20ESTADISTICA&f=false

Porret, M. (2012). Gestión de persona (5ta edición). Madrid: ESIC.

Presidencia de la República del Ecuador. (20 de 10 de 2008). CICAD. Obtenido de http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/legislations/PDF/EC/constitucion.pdf

Presidencia de la República del Ecuador. (06 de 05 de 2011). Aduana del Ecuador. Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/rcop/S452_20110519.pdf

Presidencia de la República del Ecuador. (24 de 03 de 2011). Ministerio de Relaciones Laborales. Obtenido de http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Reglamento-LOSEP.pdf

PUCESE. (04 de 28 de 2012). PUCESE. Obtenido de http://www.pucese.edu.ec/images/Reglamentos/2012%20REGLAMENTO%20GENERAL%20DE%20GRADOS.pdf

PUCESE. (14 de 06 de 2012). PUCESE. Obtenido de http://www.pucese.edu.ec/images/Reglamentos/2012%20INSTRUCTIVO%20PARA%20DISERTACION%20DE%20GRADO%20ORAL%20DE%20LA%20PUCESE.pdf

Reis, P. (2007). Evaluación de Desempeño. Madrid: Verlag Dashöfer.

Rueda, M., Serrano, E., García, B., & Loredo, J. (2010). Universidad Autónoma de Madrid. Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661585/RIEE_3_1_6.pdf?sequence=1

Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional. (24 de 03 de 2011). SETEC. Obtenido de http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/Manual-de-Levantamiento-de-Perfiles.pdf

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (10 de 01 de 2013). Aduana del Ecuador. Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/files/main/banners/codigodeetica.pdf

Sescovich, S. (2009). La Gestion de Personas: Un instrumento para humanizar el trabajo. Chile: LibrosEnRed.

Tobón, S. (01 de julio de 2014). MARISTAS. Obtenido de http://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos_basicos_formacion_competencias.pdf

Torres, S., Gonzalez, A., & Vavilova, I. (2013). UCES. Obtenido de http://www.uces.edu.ar/biblioteca/citas-bibliograficas-APA-2012.pdf

Veintimilla & Vinueza. (2007). Diseño del modelo de gestión del talento humano por competencias para la empresa bycace. Obtenido de http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4567/1/T-ESPEL-0484.pdf

6. ANEXOS

Anexo Nº 1 Reporte del levantamiento de información, descripción y perfil del puesto generado por el sistema.



LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1.- Datos de Identificación:

Nombre: Gissele Bolaños	**Unidad:** Pro-Rectorado
Puesto: Auxiliar de comunicación institucional y RRPP	**Código:** CRRPP1
Nivel:2	**Puntos:**
Grupo Ocupacional: 2	
Rol del Puesto: 0	

2.- Misión del Puesto:

Brindar soporte de manera oportuna en todos los procesos relacionados con la comunicación interna y externa de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

3.- Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Elaboración de documentos	-	-	-	-
Manejo y organización de archivo	-	-	-	-
Realización de Entrevistas	-	-	-	-
Grabar y fotografiar eventos que involucren a la PUCESE	-	-	-	-
Asistencia en la revision de información previa publicación	-	-	-	-
Envío y recención de documentos (Físicos, electrónicos)	-	-	-	-
Asistencia en la publicación de libros y revista universitaria	-	-	-	-
Elaboracion dematerial publicitario de la universidad (Físico, digital)	-	-	-	-
Manejo de contenidos de las redes sociales de la Universidad	-	-	-	-

4.- Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
Elaboración de documentos	
Manejo y organización de archivo	
Realización de Entrevistas	
Asistencia en la revision de información previa publicación	Jefe de departamento de comunicación y relaciones públicas
Envío y recención de documentos (Físicos, electrónicos)	
Asistencia en la publicación de libros y revista universitaria	Jefe de departamento de comunicación y relaciones públicas
Elaboracion dematerial publicitario de la universidad (Físico, digital)	Escuela de diseño gráfico
Manejo de contenidos de las redes sociales de la Universidad	Escuela de Ingeniería en sistemas-Escuela de diseño gráfico

El puesto depende funcionalmentre de:
Jefe de departamento de comunicación y relaciones públicas

Imprentas,Canales de televisión, emisoras radiales, prensa escrita
Asiste a:
Jefe de departamento de comunicación y relaciones públicas, toodas las unidades administrativas y académicas de la universidad

5.- Conocimientos Requeridos:

Actividades esenciales	Conocimientos
Elaboración de documentos	Ofimática
Manejo y organización de archivo	archivo
Realización de Entrevistas	Comunicación social, periodismo
Asistencia en la revision de información previa publicación	Secretariado
Envío y recención de documentos (Físicos, electrónicos)	Secretariado
Asistencia en la publicación de líbros y revista universitaria	Secretariado
Elaboracion dematerial publicitario de la universidad (Físico, digital)	Comunicación, diseño
Manejo de contenidos de las redes sociales de la Universidad	comuniccación, Network Marketing

6.- Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Cursando Carrera/Egresado	Comunicación Social/ Afines

7.- Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 - 2 años
Especificidad de la experiencia	específica
Contenido de la experiencia	Relaciones Públicas, publlicidad, marketing, afines

8.- Destrezas/Competencia Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas/Competencia	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Expresión escrita	x		
Organización de la información	x		
Comunicación	x		
Manejo de la información		x	
Manejo de la información		x	
Manejo de la información		x	
Comunicación	x		
Comunicación	x		

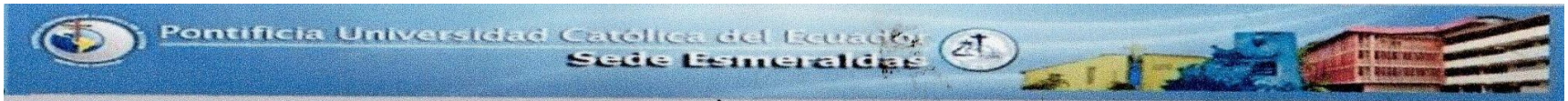
9.- Destrezas / Competencias Conductuales (Generales):

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Orientación a los resultados		x	
Capacidad de planificación y de organización	x		
Orientación a los resultados		x	
Trabajo en equipo		x	
Orientación a los resultados		x	
Trabajo en equipo		x	
Orientación a los resultados		x	
Orientación a los resultados		x	

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

ELABORADO REFORMADO	☑ ☐	REVISADO POR:		APROBADO POR:
FECHA:		FECHA:	FECHA:	FECHA:

Anexo Nº 2 Reporte de la descripción y perfil del puesto generado por el sistema (Auxiliar de comunicación institucional y relaciones públicas)



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Código:	CRRPP1
Denominación:	Auxiliar de comunicación institucional y RRPP
Nivel:	2
Unidad o Proceso:	Pro-Rectorado
Rol:	Auxiliar de apoyo
Grupo Ocupacional:	2
Ámbito:	Operativo

2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
INTERFAZ
Imprentas,Canales de televisión, emisoras radiales, prensa escrita / Jefe de departamento de comunicación y relaciones públicas, toodas las unidades administrativas y académicas de la universidad

5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Cursando carrera/Egresada
Titulo Requerido:	Comunicación Socia Afines
Área de Conocimiento:	Comunicación Social Afines

2. MISIÓN
Brindar soporte de manera oportuna en todos los procesos relacionados con la comunicación interna y externa de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

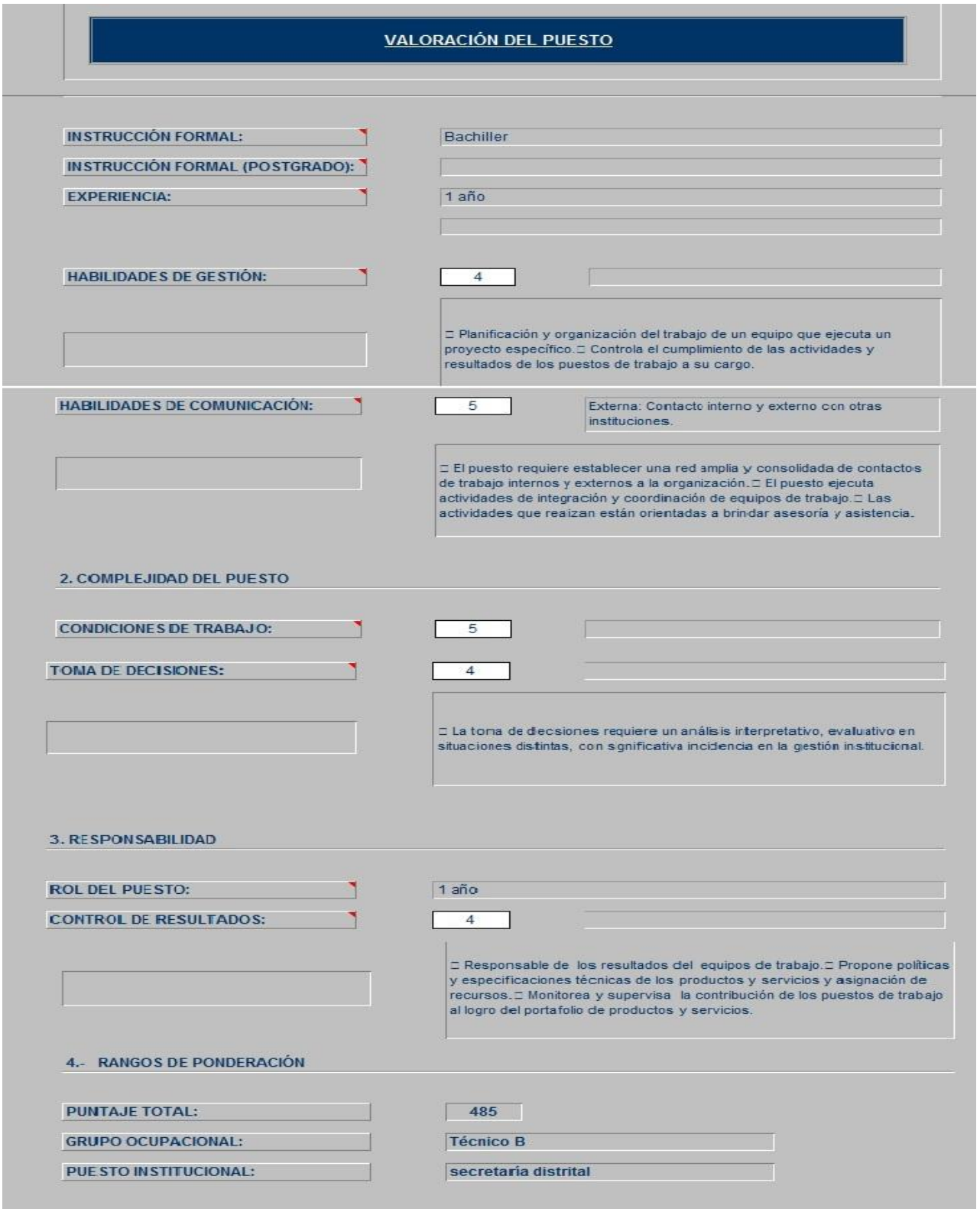
6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	1-2 años
Especificidad de la experiencia:	Específica

3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES
Elaboración de docuumentos	Ofimática	Expresión escrita
Manejo y organización de archivo	archivo	Organización de la información
Realización de enntrevistas	Comunicación social, periodismo	Comunicación
Asistencia en la revision de información previa publicación	Secretariado	Manejo de la información
Envío y recención de documentos (Físicos, electrónicos)	Secretariado	Manejo de la información
Asistencia en la publicación de líbros y revista universitaria	Secretariado	Manejo de la información
Elaboracion dematerial publicitario de la universidad (Físico, digital)	Comunicación, diseño	Comunicación
Manejo de contenidos de las redes sociales de la Universidad	comuniccación, Network Marketing	Comunicación

Anexo Nº 3 Interfaz Opción Valoración de Puestos



Anexo Nº 4 Formulario de Valoración de Puestos



VALORACIÓN DEL PUESTO

INSTRUCCIÓN FORMAL:	Bachiller	
INSTRUCCIÓN FORMAL (POSTGRADO):		
EXPERIENCIA:	1 año	
HABILIDADES DE GESTIÓN:	4	
	□ Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico.□ Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.	
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN:	5	Externa: Contacto interno y externo con otras instituciones.
	□ El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización.□ El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo.□ Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia.	

2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

CONDICIONES DE TRABAJO:	5	
TOMA DE DECISIONES:	4	
	□ La toma de decsiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional.	

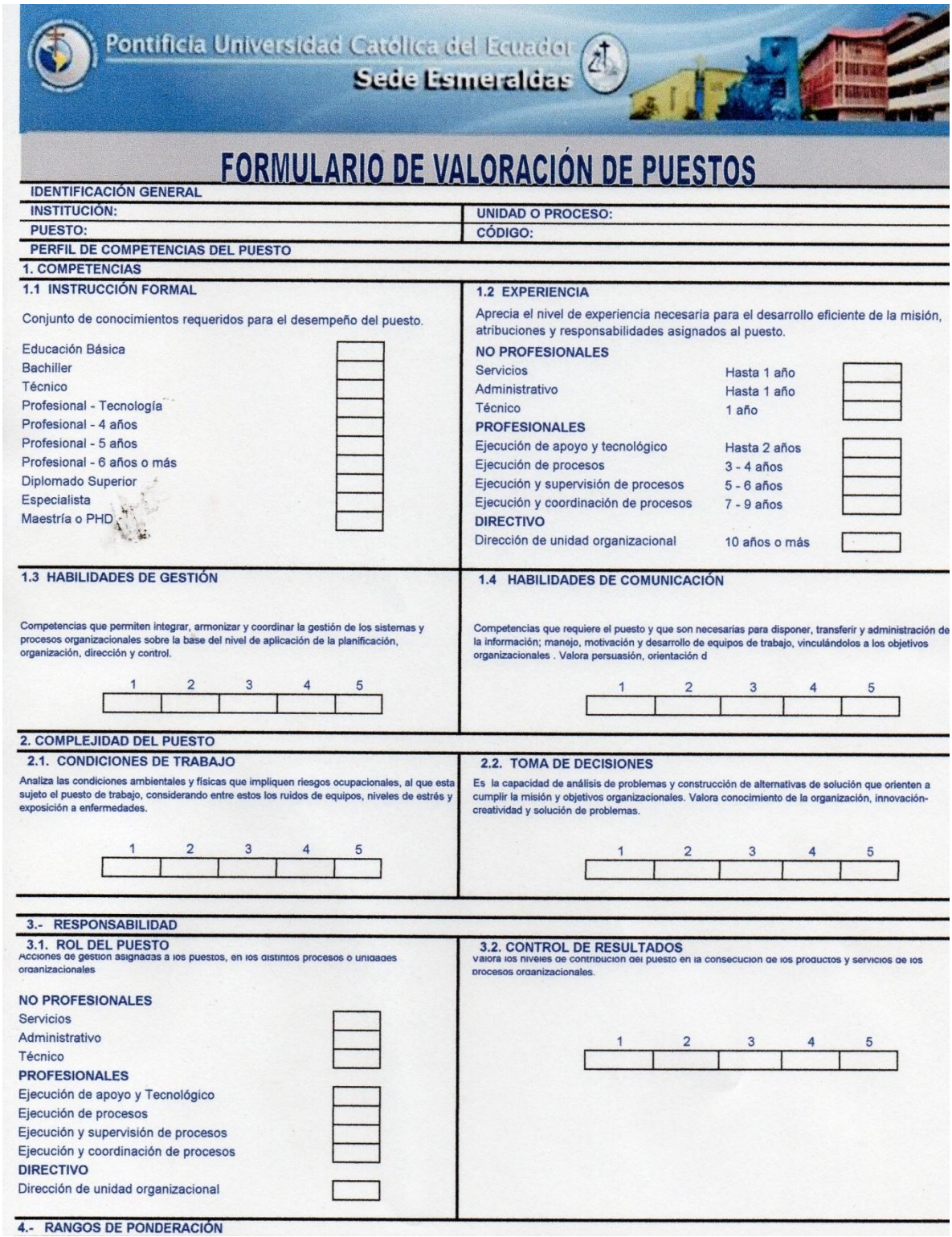
3. RESPONSABILIDAD

ROL DEL PUESTO:	1 año	
CONTROL DE RESULTADOS:	4	
	□ Responsable de los resultados del equipos de trabajo.□ Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos.□ Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios.	

4.- RANGOS DE PONDERACIÓN

PUNTAJE TOTAL:	485
GRUPO OCUPACIONAL:	Técnico B
PUESTO INSTITUCIONAL:	secretaria distrital

Anexo Nº 5 Formato del reporte de valoración de puestos generado por el sistema



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Esmeraldas

FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN GENERAL

INSTITUCIÓN:	**UNIDAD O PROCESO:**
PUESTO:	**CÓDIGO:**

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

1. COMPETENCIAS

1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

- Educación Básica
- Bachiller
- Técnico
- Profesional - Tecnología
- Profesional - 4 años
- Profesional - 5 años
- Profesional - 6 años o más
- Diplomado Superior
- Especialista
- Maestría o PHD

1.2 EXPERIENCIA

Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

NO PROFESIONALES

- Servicios — Hasta 1 año
- Administrativo — Hasta 1 año
- Técnico — 1 año

PROFESIONALES

- Ejecución de apoyo y tecnológico — Hasta 2 años
- Ejecución de procesos — 3 - 4 años
- Ejecución y supervisión de procesos — 5 - 6 años
- Ejecución y coordinación de procesos — 7 - 9 años

DIRECTIVO

- Dirección de unidad organizacional — 10 años o más

1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN

Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

1 2 3 4 5

1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales . Valora persuasión, orientación d

1 2 3 4 5

2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

2.1. CONDICIONES DE TRABAJO

Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

1 2 3 4 5

2.2. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

1 2 3 4 5

3.- RESPONSABILIDAD

3.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

- Servicios
- Administrativo
- Técnico

PROFESIONALES

- Ejecución de apoyo y Tecnológico
- Ejecución de procesos
- Ejecución y supervisión de procesos
- Ejecución y coordinación de procesos

DIRECTIVO

- Dirección de unidad organizacional

3.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.

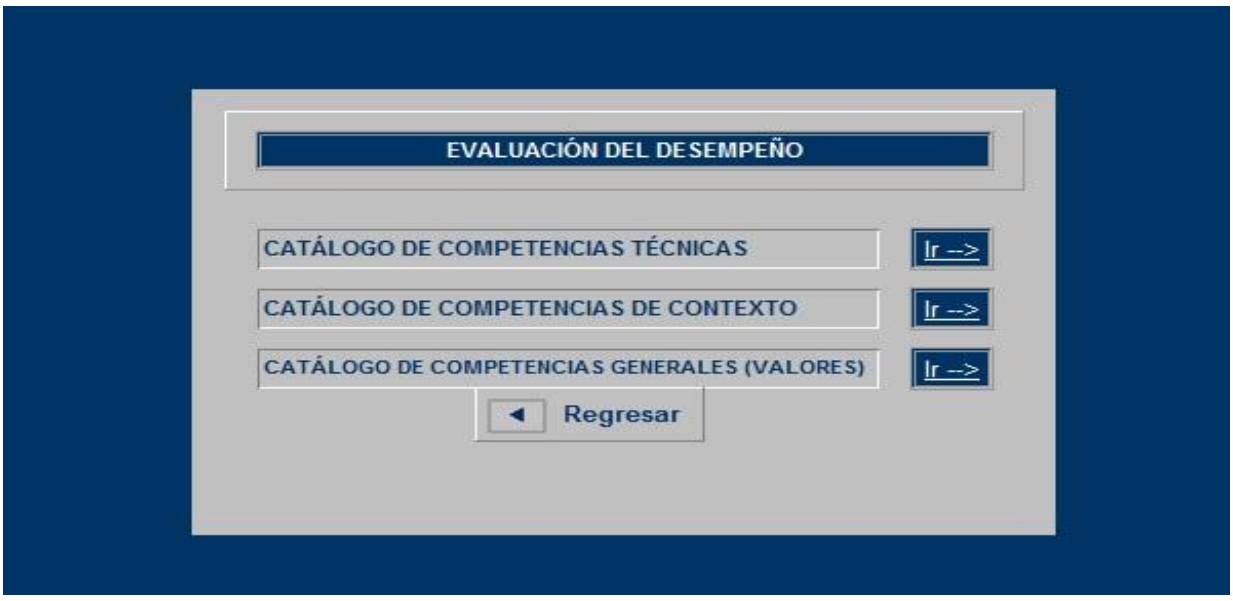
1 2 3 4 5

4.- RANGOS DE PONDERACIÓN

Anexo Nº 6 Interfaz Opción Catálogo de competencias



Anexo Nº 7 Selección para visualizar Competencias según tipo



Anexo Nº 8 Diccionario de competencias técnicas documentadas en el sistema



CATALOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

No.	Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Comportamientos observables
1	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilit	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
			Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
			Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
2	Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
			Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
			Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
3	Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
			Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
4	Planificación y gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.
			Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

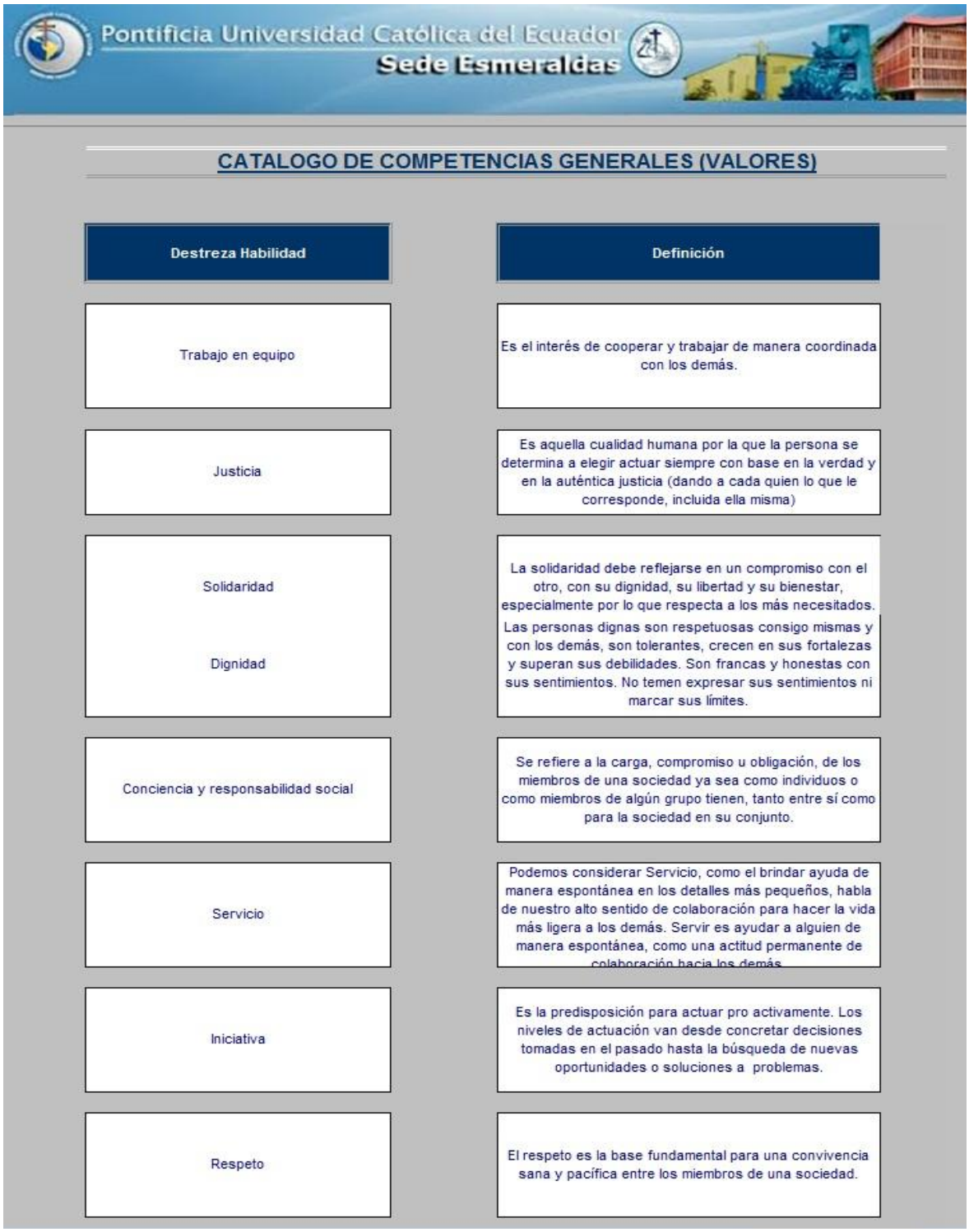
Anexo Nº 9 Diccionario de competencias conductuales documentadas en el sistema



CATALOGO DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES O DE CONTEXTO

No.	Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Comportamientos observables
1	Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organizació
			Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			Bajo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
2	Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.
3	Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
4	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
			Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.

Anexo Nº 10 Diccionario de competencias generales documentado en el sistema



CATALOGO DE COMPETENCIAS GENERALES (VALORES)

Destreza Habilidad	Definición
Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Justicia	Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma)
Solidaridad	La solidaridad debe reflejarse en un compromiso con el otro, con su dignidad, su libertad y su bienestar, especialmente por lo que respecta a los más necesitados.
Dignidad	Las personas dignas son respetuosas consigo mismas y con los demás, son tolerantes, crecen en sus fortalezas y superan sus debilidades. Son francas y honestas con sus sentimientos. No temen expresar sus sentimientos ni marcar sus límites.
Conciencia y responsabilidad social	Se refiere a la carga, compromiso u obligación, de los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros de algún grupo tienen, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto.
Servicio	Podemos considerar Servicio, como el brindar ayuda de manera espontánea en los detalles más pequeños, habla de nuestro alto sentido de colaboración para hacer la vida más ligera a los demás. Servir es ayudar a alguien de manera espontánea, como una actitud permanente de colaboración hacia los demás
Iniciativa	Es la predisposición para actuar pro activamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.
Respeto	El respeto es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una sociedad.

Anexo Nº 11 Autorización de parte de Pro-Rectorado para la realización del trabajo de investigación en la PCESE.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
Sede Esmeraldas
dirpostgrado@pucese.edu.ec
Ext. 148

A petición verbal de parte interesada.

Dirección de Postgrados de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas.

CERTIFICA:

Que el Ing. ***ALEJANDRO MEDRANO PALOMINO,*** *con cédula de ciudadanía N° 080300563-6, estudiante del Tercer Nivel de la Maestría, tiene aprobado el Tema de Tesis "****MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA PUCESE,*** *previo la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación.*

Esmeraldas, 18 de septiembre del 2014

MSC. TAHIMI ACHILIE VALENCIA
Coordinadora Unidad de Postgrados y Formación Continua

Unidad de Postgrado

Autorizado 18/SET/2014

PUCESE
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Esmeraldas
Espejo y Subida a Santa Cruz
Casilla 08-01-0065
Telf: 2 726 613/ 2721 459
Fax:2726509 ext.114
www.pucese.edu.ec