



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.

AUTOR: Mena Juna, Wilma Anita

DIRECTOR: Zumba Zúñiga, María Fernanda, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2014

APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION

Magister

María Fernanda Zumba Zúñiga

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Propuesta de un modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014, realizado por Mena Juna Wilma Anita, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre del 2014

f)

DECLARACION DE AUTORIA Y CESION DE DERECHOS

“Yo Mena Juna Wilma Anita, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo María Fernanda Zumba Zúñiga directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

.....

Autora: Mena Juna Wilma Anita

Cédula: 0912177326

DEDICATORIA

Todos los esfuerzos e inquietudes que contiene la presente tesis, están dedicados a cada uno/a de los/as colaboradores/as que forman parte de la Universidad Politécnica Salesiana.

AGRADECIMIENTO

Al concluir el presente trabajo investigativo, solo me queda decir “Gracias” a todas las personas que han contribuido para lograr este sueño, que hoy hace referencia al ayer, sin embargo es una esperanza para el mañana; y aquí me permito citar las palabras de Paulo Freire: “La educación no cambia al mundo, cambia a las personas que van a cambiar al mundo”.

INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION	ii
DECLARACION DE AUTORIA Y CESION DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
INDICE DE FIGURAS.....	viii
INDICE DE TABLAS.....	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCION.....	3
CAPITULO 1:.....	6
GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	6
1.1 Concepto de calidad	7
1.2 La calidad total en los recursos humanos	8
1.3 Capacitación para la calidad.....	10
1.4 Gestión por Competencias	12
1.4.1 Definiciones conceptuales de Competencias	13
1.4.2 Definición de Gestión por Competencias	18
1.4.3 Dimensiones del modelo de Gestión por Competencias	21
1.5 Evaluación de competencias laborales	23
1.6 Mejora continua del talento humano	27
CAPÍTULO 2:.....	33
UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA DEL ECUADOR.....	33
2.1 Reseña Histórica	34
2.2 Misión, Visión y Políticas Institucionales.....	35
2.3 Estructura Organizacional.....	37
2.4 Oferta Académica	40
2.5 Situación actual del Personal.....	42
CAPÍTULO 3:.....	46
DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	46
DE LA UPS SEDE CUENCA	46
3.1 Identificación de las competencias del personal administrativo	47

3.2	Competencias requeridas en los cargos administrativos de la UPS.....	52
3.3	Análisis del desfase entre las competencias existentes y las requeridas.....	62
CAPÍTULO 4:.....		70
PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS.....		70
4.1	Determinación de las áreas de capacitación para mejorar las competencias	71
4.2	Planificación y diseño didáctico.....	76
4.3	Metodología de evaluación y retroalimentación.....	82
4.4	Cronograma, recursos y logística del plan de capacitación	83
CONCLUSIONES		85
RECOMENDACIONES.....		86
BIBLIOGRAFIA.....		87
ANEXOS.....		91
	Anexo 1: Material para “Mesa de Expertos”.....	92
	Anexo 2: Competencias	95
	Anexo 3: Material Segunda “Mesa de Expertos”	97
	Anexo 4: Competencias Cardinales	99
	Anexo 5: Competencias Específicas Gerenciales	100
	Anexo 6: Competencias Específicas por Áreas	101
	Anexo 7: Encuesta para detectar las necesidades de capacitación.....	102
	Anexo 8: Formato para el Plan de Capacitación.....	104
	Anexo 9: Evaluación del plan de capacitación y formación.....	105

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Encuadre de la Gestión por Competencias.....	13
Figura 2: Modelo de Competencias.....	15
Figura 3. Objetivo de la Evaluación del Desempeño.....	25
Figura 4. Evaluación Integral del Desempeño por Competencias.	27
Figura 5: El rol de la formación en la gestión por competencias	29
Figura 6. Ciclo de Formación.....	30
Figura 7: Organigrama funcional de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador	38
Figura 8: Organigrama Funcional de Sede	39
Figura 9: Etapas de Plan de Capacitación	76

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Oferta Académica de Pregrado	40
Tabla 2. Oferta Académica de Postgrados	41
Tabla 3. Estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador	42
Tabla 4. Personal de la Universidad Politécnica Salesiana.....	42
Tabla 5. Personal Administrativo, Sede Matriz Cuenca	42
Tabla 6. Personal Administrativo por Niveles de Gestión y Cargos de la Sede Matriz Cuenca	43
Tabla 7: Competencias Cardinales.....	47
Tabla 8: Competencias Cardinales.....	49
Tabla 9: Competencias Específicas Gerenciales.....	50
10: Competencias Específicas por Áreas.....	50
Tabla 11: Competencias por niveles de gestión.....	52
Tabla 12: Diccionario de Competencias	54
Tabla 13: Descriptor de Puesto.....	60
Tabla 14: Evaluación 360°	63
Tabla 15 Zona de Rendimiento	64
Tabla 16: Zona de Conducta Laboral.....	64
Tabla 17: Zona de Rendimiento: aspectos e indicadores de la Evaluación del Desempeño. 65	
Tabla 18: Zona de Conducta Laboral: aspectos e indicadores de la Evaluación del Desempeño	65
Tabla 19: Resultados globales de la Evaluación del desempeño, año 2012.....	66
Tabla 20: Escala de la Evaluación del Desempeño.....	67
Tabla 21: Evaluación del desempeño con indicadores más bajos.....	68
Tabla 22: Competencias requeridas.....	69
Tabla 23: Necesidad de Capacitación	72
Tabla 24: Capacitación anual	72
Tabla 25: Temas de capacitación	73
Tabla 26: Competencias a fortalecerse	75
Tabla 27: Modalidad de Capacitación.....	75
Tabla 28: Adaptabilidad al cambio.....	77
Tabla 29: Calidad en el servicio y el trabajo	78
Tabla 30: Capacidad de cooperar y trabajar en equipo	79
Tabla 31: Carisma Salesiano de la UPS	80
Tabla 32: Planificación y gestión del tiempo y los recursos	80
Tabla 33: Toma de decisiones	81
Tabla 34: Cronograma, recursos y logística para el Plan de Capacitación	84

RESUMEN

Este producto de postgrado, denominado “Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014”, se desarrolla en cuatro capítulos: el primero, es un estudio bibliográfico sobre la calidad, la gestión por competencias, la gestión, el desarrollo del talento humano, la evaluación y la mejora continua con base en la gestión por competencias.

En el segundo capítulo se presenta una visión panorámica de la Universidad Politécnica Salesiana, a través de una reseña histórica; al igual que la referencia de su visión, misión, políticas institucionales, estructura organizacional, oferta académica, y situación del personal administrativo.

La identificación de las competencias del personal administrativo de la entidad se realiza a través de un diagnóstico, cuyos resultados se presentan en el capítulo tercero.

La parte final, que se encuentra en el capítulo cuarto, determina las áreas de capacitación y define la propuesta formativa de mejoramiento continuo, basada en el modelo de gestión por competencias.

PALABRAS CLAVE: Gestión por competencias, calidad, talento humano, mejora continua, plan de capacitación.

ABSTRACT

This Postgraduation project, “ The Proposal of Competency Management Model, oriented to the Administrative staff of the Politecnica Salesiana University, in Cuenca, for 2014, “ is developed in four chapters: the first one is an bibliographic study about quality, Competency Management, management, Human Resources development, assessment and the continuous improvement based on the Competency Management.

The second chapter is an overview of how the Politecnica Salesiana University is presented through a historical summary; additionally, with its Vision, Mission, Institutional policies, Organization structure, Academic offer, and Administrative staff status.

The identification of the Administrative Institution staff competencies is done through a diagnostic test, which results are presented in chapter three.

The final part, found in the fourth chapter, determines the training areas, and defines a formative proposal for continuous improvement, based on the Competency Management model.

KEYWORDS:

Competency Management, Human Resources development, continuous improvement, training plan.

INTRODUCCION

Los retos que tiene la universidad ecuatoriana comienzan a generar una serie de propuestas de cambio en el ámbito académico y la infraestructura de la Universidad Politécnica Salesiana, entidad educativa superior que tiene 20 años de vida y que ha sido evaluada y acreditada por dos ocasiones desde el año 2009.

Las evaluaciones realizadas a la institución y el actual proceso de acreditación de las carreras, han provocado una dinámica de mejoramiento de los docentes, de la investigación, la vinculación con la colectividad y la infraestructura existente; sin embargo, está pendiente el proceso de actualización y de perfeccionamiento de la gestión administrativa.

Frente a la necesidad de generar un plan de mejoramiento de la planta administrativa de la Universidad Politécnica Salesiana, se desarrolló este proyecto de postgrado en la Maestría en Gestión Empresarial, de la Universidad Técnica Particular de Loja, cuyo título es: Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca para el año 2014.

El objetivo general de este proyecto de postgrado permitió diseñar un plan de mejora continua, basado en el Modelo de Gestión por Competencias, para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, para el año 2014.

Los objetivos específicos están orientados a definir las características del modelo de gestión por competencias, aplicables al personal de la UPS Sede Cuenca; identificar las competencias del personal administrativo de la UPS Sede Cuenca; establecer los desfases entre las competencias requeridas y las existentes, para definir un plan de mejora continua basado en el modelo por competencias, orientado a incrementar la calidad del desempeño del talento humano; y, finalmente, proponer un plan de acción a la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, para que la propuesta sea implementada en la institución.

El proyecto de postgrado se desarrolla en cuatro capítulos: el primero, estudia la calidad y la gestión por competencias, para ello se realiza una investigación bibliográfica que analiza y sustenta los postulados de diversos autores en torno al concepto, a la calidad en los recursos humanos y la capacitación para la calidad; de igual manera, aborda la gestión, el desarrollo del talento humano, la evaluación y la mejora continua del talento humano con

base en la gestión por competencias, con el fin de precisar las características del modelo, aplicables al personal de la UPS, Sede Cuenca.

En el segundo capítulo se presenta una visión panorámica de la Universidad Politécnica Salesiana, a través de una reseña histórica; al igual que la referencia de su visión, misión, políticas institucionales, estructura organizacional, la oferta académica, y la situación actual de su personal administrativo.

La identificación de las competencias del personal administrativo de la UPS, Sede Cuenca, se realiza a través de un diagnóstico cuyos resultados se presentan en el capítulo tercero de este proyecto de postgrado; en este apartado también están determinadas las competencias requeridas en los niveles de gestión administrativos de la institución, lo cual se logró especificar a través de un proceso de análisis de documentos, junto con una mesa de expertos, diálogo y síntesis realizados con los directores departamentales de la entidad.

El capítulo cuarto constituye el centro de este proyecto, por cuanto los insumos anteriores y por medio de una encuesta al personal administrativo permitieron determinar las áreas de capacitación y definir un plan de capacitación como propuesta de mejoramiento continuo, basado en el modelo de gestión por competencias para el personal administrativo de la UPS, Sede Cuenca, que se entregará a las autoridades de la institución, con miras a que se lo aplique desde el año 2015.

El plan de capacitación incluye el diseño didáctico, la metodología de evaluación y retroalimentación, junto con el cronograma, recursos y logística necesarios para su aplicación dentro de la entidad.

Entre las conclusiones a las que se llega en el desarrollo de este proyecto de postgrado, se determina que, luego del análisis de las características del Modelo de Gestión por Competencias, se puede inferir que son aplicables al personal de la UPS, Sede Cuenca, porque pretenden alinear las capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas a la consecución de los objetivos institucionales. Asimismo, se concluye que el Modelo de Gestión por Competencias es aplicable al personal administrativo de cualquier entidad educativa, porque permite a las instituciones dar respuestas al entorno cambiante en el que se desenvuelven, puesto que puede ser evaluado constantemente y es actualizable.

En la parte final se recomienda que el plan de mejora continua, basado en el Modelo de Gestión por Competencias, para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, para el año 2014, diseñado en este producto de postgrado, debería aplicarse en el menor tiempo posible, para que responda a las necesidades actuales de capacitación, detectadas a través del proceso de diagnóstico.

Asimismo, se recomienda a la Universidad Politécnica, Sede Cuenca, aplicar el Modelo de Gestión por Competencias en la formación continua de su personal administrativo, para alinear las capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas a la consecución de los objetivos institucionales.

CAPITULO 1:

GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

1.1 Concepto de calidad

El tema de la calidad se ha convertido en un referente ineludible de las organizaciones y empresas durante los últimos tiempos, toda vez que los clientes poseen una elevada conciencia de que los servicios y productos deben llegar oportunamente a ellos sin fallas, ni errores y que en el mercado cada vez más se incrementa la oferta de productos y servicios.

En el ámbito educativo universitario también se han incorporado elementos y conceptos de calidad, no solamente en las tres funciones que cumplen los centros de educación superior, como son la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad, sino que también se busca que ese sello impregne las acciones administrativas.

Los criterios de un servicio eficiente y de calidad desde el entorno administrativo, tienen que estar presentes y aplicarse de manera sostenida y continua en los centros de educación superior, particularmente en los ecuatorianos, que han ingresado en una época de cambios.

En el caso de la Universidad Politécnica Salesiana, existe un proceso de mejoramiento que avanza continuamente, enfocado a lograr mayores estándares en los servicios educativos y de profesionalización, que la institución brinda a la sociedad, en dicho proceso se requiere incluir la función administrativa como un componente que marche en sinergia con la propuesta académica, de tal manera que se proyecte una imagen que surja a partir de acciones y actitudes logradas en un proyecto de capacitación del personal, para lograr la calidad y calidez en los servicios.

La calidad es un concepto que todas las empresas y organizaciones incluyen en sus procesos para lograr que el bien o servicio que brindan satisfagan las expectativas de sus clientes o usuarios con la finalidad de poder crecer y competir en el actual era de la globalización de los mercados.

La expresión "Calidad" y sus enfoques han evolucionado en el transcurso de la historia, tal como han cambiado los seres humanos y sus necesidades. Desde el origen de la humanidad, se evidencian los criterios intuitivos de calidad: cuando los hombres y mujeres primitivos construían sus viviendas, recolectaban y almacenaban sus alimentos, en la elaboración de sus armas para la caza y pesca, en sus vestimentas y otros aspectos de la supervivencia y convivencia.

Inicialmente asociada al término de inspección, los primeros estudios sobre la calidad se realizan en los Estados Unidos y se los relaciona con la producción industrial, en donde el concepto de calidad se asociaba con el cumplimiento de normas y estándares de producción.

Entre los años 1943 y 1945, W.E. Deming, definió la calidad como: “Un grado predecible de uniformidad y habilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado”. (en: López, 2011, pág. 2).

Armand V. Feigenbaum (1951) hace referencia al control de la calidad como sistema integrado por un esfuerzo cooperativo de todos los grupos de la organización, para que todo el proceso de producción se ejecute con los costes más económicos y que permita la satisfacción del consumidor.

En 1955, se consolida la calidad en Japón con el aporte del Dr. Ishikawa, quien la define como “Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad”. (en: López Rey, 2011, pág. 4).

Philip Crosby, en su libro “La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad”, precisa que el control de la calidad solo hace referencia a la producción en línea y a métodos estadísticos, sin embargo apunta que lo realmente importante son las personas involucradas en la organización.

Posteriormente, la evolución del concepto de calidad adquiere una normativa técnica a través de la International Organization for Standardization (ISO), un organismo que formula estándares que llevan su nombre desde 1979, con la finalidad de facilitar la coordinación y la unificación de las normas internacionales.

Las normas ISO definen a la calidad como: “la totalidad de las funciones y características de un producto o servicio que cumplen y satisfacen las necesidades o requerimientos implícitos o explícitos del mismo” (ISO International Organization for Standardization, 2014).

1.2 La calidad total en los recursos humanos

La calidad total se ha convertido en la columna vertebral en las organizaciones para poder competir en los mercados globalizados, en donde la oferta de productos o servicios permite a los clientes satisfacer sus necesidades.

Las organizaciones compiten y tienen éxito a través de su gente y de la capacidad de administrar el talento humano o capital humano. Según Jack Welch, de General Electric: “La capacidad de una organización para aprender y traducir ese aprendizaje en acción rápidamente, es la máxima ventaja competitiva para su empresa” (en: Snell, 2013)

Hoy en día, las organizaciones cuentan con un capital intangible formado por el talento humano que son las personas que poseen diferencias competitivas que incluyen conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que conjuntamente con el contexto organizacional que incluye el estilo de administración, estructura, procesos y cultura, conforman el capital humano. (Chiavenato, 2009, págs. 52-55)

En este contexto, las personas con preparación de calidad pueden desarrollar y operar en organizaciones de calidad, que a su vez generen productos y servicios de calidad. (Cantú Delgado, 2011, pág. 2)

Dada la relevancia y aplicación internacional de la Familia de normas ISO 9000, tomaremos sus enfoques como un referente respecto a lo relacionado con el recurso humano.

En ISO 9001:2008, en lo referente a Recursos Humanos, en el punto 6.2.1 manifiesta: “el personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2008)

La familia ISO proporciona directrices, estándares o normas universalmente aceptadas para que las organizaciones puedan implementar un Sistema de Gestión de la Calidad que se basa en procedimientos y procesos que contemplan al recurso humano como una parte fundamental.

Aunque ha transcurrido más de medio siglo desde que autores como: Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip Crosby han recalado la importancia del recurso humano en las

organizaciones, sus aportes siguen vigentes y las normas ISO especifican que debe potencializarse al personal, con el propósito de producir los resultados esperados.

Sin embargo, la calidad total, no debe enfocársela estrictamente a la producción de bienes y a procesos. Existen actividades que pueden ser puramente de servicios y que tienen como respaldo de su accionar el desarrollo de procesos. En este contexto, un servicio de calidad se convierte en una estrategia de competitividad, en donde las organizaciones establecen programas de calidad que potencialicen el talento humano para que pueda responder en forma rápida a los deseos y necesidades del consumidor e incluso exceder sus expectativas. (Cantú Delgado, 2011, págs. 123-124)

En las instituciones de educación superior, el personal debe ser calificado para ejercer sus funciones, tanto en la parte docente, cuanto en la administrativa. De igual manera, la calidad debe estar presente en todos los niveles de servicio.

1.3 Capacitación para la calidad

Las organizaciones excelentes, gestionan y potencializan a sus colaboradores a nivel individual y grupal, con la finalidad de canalizar sus conocimientos, habilidades y competencias para que formen parte del capital humano y de la ventaja competitiva en la era del conocimiento, tecnología y globalización.

Si partimos del concepto que la calidad y el mejoramiento de las competencias van asociados con la formación continua, es preciso tener en cuenta lo expresado por Mendoza (2011), quien señala que: “para que la capacitación y el desarrollo sean de calidad, se requiere no solo conocer con precisión las necesidades, sino utilizar métodos y los medios que respondan tanto a la naturaleza de las demandas como a los recursos e infraestructura con que cuenta la organización”. (pág. 14)

En este sentido, el análisis y evaluación del *know how* del personal, con que cuenta la organización es trascendental, en razón de que le permitirá identificar con precisión qué se debe fortalecer, para estar acorde con el ambiente externo y preparar al capital intelectual, a fin de que sea competitivo.

Es imperativo que se cuente con personas con características de liderazgo, preparadas, altamente competentes, que puedan integrar equipos, establecer metas, priorizar acciones y tener un panorama global. (Charan, 2007)

Sin embargo, no todas las organizaciones cuentan en su totalidad con personal altamente capacitado y en constante innovación de conocimientos. Una estrategia organizacional puede ser la capacitación, entendida como un medio para desarrollar competencias en los colaboradores que motiven su desempeño con actitudes propositivas e innovadoras desde su puesto actual, cuya finalidad es mejorar el desempeño inmediato. (Chiavenato, 2009, pág. 371)

Para desempeñar una función o puesto, las personas necesitan poseer ciertas capacidades, tales como: conocimientos formales, competencias, valores y experiencia. (Alles, 2010, pág. 15)

Pero, para brindar un servicio de calidad a los *stakeholders* es necesaria la capacitación de los colaboradores; porque según comenta Alles (2008, pág. 216): “una de las tareas que debe abordar la función de capacitación es colaborar con la empresa que necesita que sus empleados hagan mejor su tarea”.

La capacitación, más que una herramienta de mejoramiento de la imagen institucional, tiene que ser concebida como un elemento de promoción de los colaboradores, puesto que el ser humano no puede ser considerado simplemente como una pieza de un engranaje en la maquinaria de la producción, sino como el motor, el principio y fin del desarrollo productivo.

En consecuencia, la capacitación proporcionará un valor agregado a los colaboradores y a las organizaciones.

Las propuestas de capacitación, no debe ser planteadas al azar, sino que deben partir de un diagnóstico técnico y de un estudio efectivo, que permitan detectar las potencialidades y las falencias para actuar en función de realidades concretas; aquí cabe tener presente lo que manifiestan Snell y Bohlander (2012, pág. 302): “El éxito de los programas de capacitación dependen más de la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación”.

Los programas de capacitación deben tener en cuenta cuatro etapas: un diagnóstico de las necesidades o carencias del personal, para luego diseñar un proyecto o programa de capacitación que permita llenar los vacíos detectados. Posteriormente se ejecutará el

programa y finalmente se evaluará los resultados de la capacitación. (Chiavenato, 2009, págs. 376 - 378).

El programa de capacitación tendrá que ser diseñado en función de los destinatarios, de los objetivos, de la metodología, los contenidos, de los instructores, la infraestructura necesaria, los tiempos para las actividades de capacitación, los recursos asignados, y la evaluación del aprendizaje y aplicación de los conocimientos en el desempeño de cada puesto.

El punto de partida de la capacitación son las personas y sus necesidades de mejoramiento; es decir, los destinatarios, quienes deberán estar motivados para el proceso de aprendizaje, e igualmente tener en cuenta que el mundo actual demanda de profesionales en constante actualización, puesto que la tecnología y la ciencia avanzan de manera vertiginosa.

La capacitación es un elemento fundamental en la prestación de servicios de una institución, en este caso la Universidad Politécnica Salesiana, a través de su personal administrativo; en este punto, es importante tener en cuenta el planteamiento de Dessler (2009, pág. 294): “En cualquier caso, la capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y cómo quiere que lo hagan”

1.4 Gestión por Competencias

En el contexto actual globalizado en el que se encuentra inmersas las organizaciones, requiere de un modelo para gestionar a sus colaboradores y que responda a las necesidades cambiantes del entorno. La Gestión por Competencias es una herramienta que solventa esta necesidad, la misma que se desarrolla partiendo de la misión, visión, valores y estrategias de cada organización.

Las organizaciones deben planificar, definir y diseñar las estrategias que respondan de manera eficaz y eficiente a los servicios que presta. Estas estrategias deben desarrollarse en la estructura organizativa y se ven reflejadas en la forma de organizar las tareas, procesos y funciones en los diversos puestos de trabajo y cuyo pilar fundamental son las personas y su compromiso organizacional.

EL ENCUADRE DE LA GESTION POR COMPETENCIAS

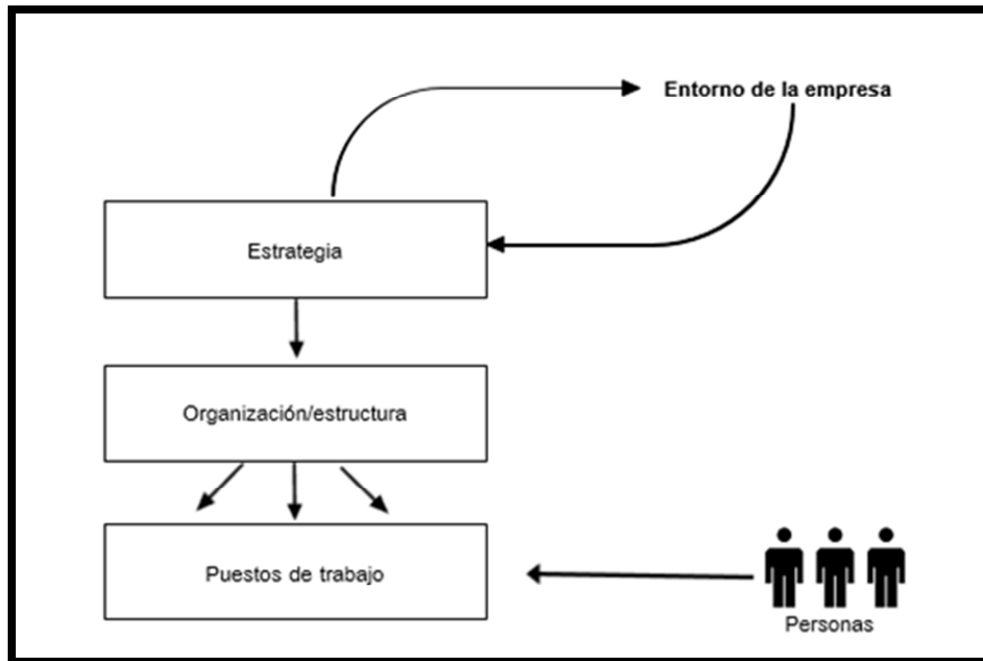


Figura 1 Encuadre de la Gestión por Competencias
Fuente: Javier Fernández López

1.4.1 Definiciones conceptuales de Competencias

Para referirnos a las competencias en las organizaciones, partiremos de los estudios e investigaciones de David C. McClelland que fue uno de los primeros autores que escribió acerca de las “motivaciones” en su libro *Human Motivation* publicado en 1987 y sobre el cual se basaría la metodología de Gestión por Competencia. (Alles M. , 2009, pág. 209) y de los más relevantes seguidores y pioneros del modelo de Gestión por Competencia.

Los estudios de David McClelland en cuanto a los logros en el conocimiento de los motivos para realizar acciones exitosas y el modo en que pueden ser medidos se basan en tres sistemas de motivación humana:

1. Los logros como motivación
2. El poder como motivación
3. La pertinencia como motivación

Los autores norteamericanos Lyle Spencer y Signe Spencer, seguidores de McClelland, en su obra *Competence at work*, publicada en 1993 definen a las competencias como: “una característica subyacente de un individuo que se encuentra causalmente relacionada a un

estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación". (en Alles, 2009, págs. 208 - 214)

Cuando mencionan a las características subyacentes, se refieren a la parte profunda de la personalidad, a las formas de comportamiento o de pensar en diversas circunstancias y que pueden permanecer por un largo período en las personas. Estas características son: motivación, rasgos físicos, concepto de uno mismo, conocimientos y habilidades.

Para explicar que una característica está causalmente relacionadas, los autores señalan que la competencia origina o anticipa un comportamiento en diversas situaciones y desafíos laborales.

Spencer y Spencer manifiestan que existen cinco tipos principales de competencias: (en Alles, 2007, págs. 23 - 27)

1. Motivación: entendidas como los objetivos que una persona desea alcanzar. Estas motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento.
2. Características: son las características físicas y la forma de responder a la información o situaciones.
3. Concepto propio o concepto de sí mismo: es la imagen que una persona tiene de sí misma.
4. Conocimientos: La información que posee una persona en un área específica. Puede predecir lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.
5. Habilidad: capacidad para desarrollar una tarea.

Las competencias de conocimientos y habilidades, están en la superficie y son relativamente fáciles de desarrollar por medio de la capacitación, sin embargo las de motivación, características y el concepto de uno mismo son rasgos profundos que responden a la personalidad son mucho más difíciles de desarrollar y evaluar, y que se encuentran debajo de la superficie.

A continuación se presenta el gráfico del Modelo de competencias según la dificultad de detección de los autores Spencer y Spencer.

MODELO DE COMPETENCIAS

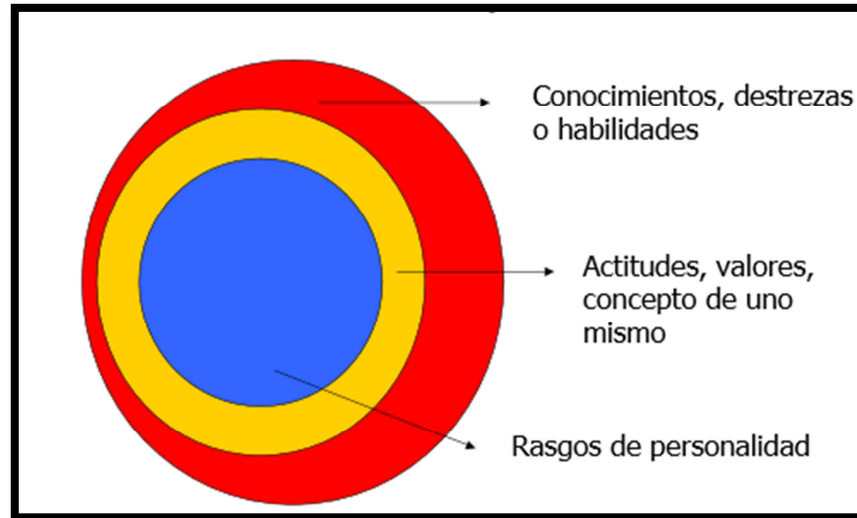


Figura 2: Modelo de Competencias.
Fuente: Spencer & Spencer

Según la autora francesa Claude Levy-Leboyer, profesora de Psicología Laboral, las competencias son:

“repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que hacen eficaces en una situación determinada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.” (en Alles, pág. 220)

Levy-Leboyer, incluye el concepto de comportamiento en la definición de competencias. Para la autora, las competencias individuales y las competencias claves de la empresa están relacionadas, en razón de que las competencias de la empresa están integradas por las competencias individuales formadas por los conocimientos y cualidades de las personas, que son la base del desempeño.

Las competencias personales son el patrimonio del individuo y las competencias de las empresas se desarrollan en común con los individuos y depende de ésta capacidad para desarrollar y crear conocimientos en los colaboradores lo que le permitirá establecer una ventaja competitiva.

Otra definición de competencias la da también Leonard Mertens (2000, pág. 14) cuando afirma que es: “formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades,

actitudes y aptitudes requeridas para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo.”

Por su parte, el autor Richard Boyatzis define a las competencias laborales como: “características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional”. (en: Cuesta, 2010, pág 244)

La Organización Internacional del Trabajo define a la competencia laboral como: “la capacidad productiva para obtener un resultado exigido”. (en: Hernández & Pulido, 2011, pág. 8)

La persona que ejerza una profesión u ocupe un puesto en una organización debe poseer competencias laborales, entendidas como: “saber hacer” (conocimientos), “querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y “poder hacer” (dentro de situaciones y estructuras organizacionales). (Hernández & Pulido, 2011, págs. 8-9)

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, (Cintefor) que pertenece a la OIT, define a las competencias laborales: “como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo; es una capacidad real y demostrada”. (Vargas, 2004)

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales de México, la define como: “Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, éstas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo”, (en: Ludeña, 2004, pág. 14)

En esta definición de competencias, se denota que es fundamental que junto con las destrezas, conocimientos, actitudes y habilidades, debe haber un clima propicio para el desempeño eficiente de cada uno de los colaboradores, lo cual coincide con el pronunciamiento de Cuesta (2010), quien pone de relieve la parte bio-psico-social, como un componente fundamental en el desempeño de los colaboradores.

Asimismo, los elementos intrínsecos del individuo tienen un valor importante desde el proceso de enrolamiento y selección de los colaboradores, pues:

“...habrá que exigir a los candidatos un perfil que englobe otros aspectos además de los puramente técnicos, y empezar a valorar facetas personales como la flexibilidad para adaptarse al cambio, la creatividad, la capacidad de aprendizaje, la disposición para trabajar en equipo, la capacidad de decisión y la facilidad para trabajar en operaciones múltiples e interrelacionadas”. (Moreno, Pelayo, & Vargas, 2004, pág. 59)

Lo expresado por Moreno, Pelayo y Vargas (2004) se complementa con las manifestaciones de Mertens (2000), cuando señala que: “la competencia laboral entendida como sinónimo de la capacidad de realizar tareas predeterminadas en cuanto a secuencia y contenido en el puesto, está en crisis, al menos en aquellas empresas que pretenden transformarse en organizaciones de aprendizaje y de innovación” (pág. 40), de allí que en la gestión por competencias hay dos elementos importantes: la motivación al personal y la decisión de los directivos de la organización, de emprender procesos de capacitación, porque no se puede confiar solamente en que cada colaborador traiga consigo los conocimientos y las habilidades que requiere un mundo tan cambiante como el actual, donde todo evoluciona.

Si bien es cierto, las organizaciones enrolan al personal de acuerdo con ciertos criterios de selección basados en sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, no deben perder de vista que en cada entidad hay formas diversas de desempeño, que demandan un proceso de conocimiento y reconocimiento de los estilos, procesos y del entorno, es por ello que se recomienda que: en las empresas, que tienen criterios de desarrollo basados en el conocimiento y su consecuente necesidad de aprendizaje, resulta mucho más efectivo para la organización enrolar a personas que tengan “capacidad de aprendizaje en lugar de a resultados pasados o inmediatos”. (Moreno, Pelayo, & Vargas, 2004, pág. 59)

Las posibilidades de adaptación y la apertura mental al cambio, a la colaboración y al aprendizaje deben ser considerados como los elementos fundamentales que, además de los conocimientos, la formación y la experiencia previa, pesen en el momento de la selección de un aspirante a colaborador.

Los últimos conceptos expuestos tienen que ver con las políticas de enrolamiento de nuevo personal, que es un aspecto importante, pero la consideración de fondo de este trabajo

investigativo y de propuesta de aplicación, se debe tener en cuenta esencialmente a los colaboradores que están en el ejercicio de sus funciones y que han seguido diversos procesos de ingreso a la institución.

Para efecto del presente estudio, enfatizaremos los siguientes conceptos que algunos autores lo designan con las siglas CHAI :(Herrero, 2008)

- **Conocimiento:** es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en la mente del individuo, de acuerdo con sus experiencias anteriores, y que son la base del conocimiento que le permiten desarrollar diversas actividades.
- **Habilidades/destrezas:** son las capacidades adquiridas que le permiten a un sujeto ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada, producto de la práctica y del conocimiento.
- **Cualidades:** son los rasgos del carácter de los individuos, que les predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.
- **Actitudes:** son las inclinaciones positivas de las personas para realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

1.4.2 Definición de Gestión por Competencias

La Gestión por Competencia es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo en relación con la persona que lo ejecuta. Como herramienta permite flexibilizar la organización, en donde el punto central es el recurso humano como actor principal en los procesos de cambios de las empresas.

Este gerenciamiento implica que se pueda:

- Determinar las competencias que requiere un puesto de trabajo. Para que quien lo desarrolle pueda tener un rendimiento elevado o superior a la media.
- Seleccionar a la persona que cumpla con estas competencias requeridas.
- Desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior en el puesto de trabajo.

- Convertir al talento humano de la organización en una ventaja competitiva para la empresa.

Cuando se habla de Gestión por Competencias se hace referencia a una de las propuestas para el desempeño eficaz y eficiente de los colaboradores, entendida como aquello que las personas serán capaces de hacer en el futuro, cuyo objetivo es el incremento de la productividad o aumento del buen desempeño. (Cuesta, 2010, pág. 243) .

La Gestión por Competencias supera al enfoque de las funciones tradicionales, en razón de que las competencias laborales, como menciona Cuesta (2010, pág. 244): “tienen en cuenta a la psicología y a la persona como un todo o unidad bio-psico-social, beneficiando a la estrategias de GRH que sean asumidas, en particular aquellas relativas a selección de personal, formación, evaluación de desempeño y compensación laboral”.

La Gestión por Competencia es una herramienta, cuyos principios, según lo anota Javier Fernández López (2005, págs. 23 - 25) son:

1. Los recursos humanos constituyen un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa.
2. Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de la organización.
3. Un puesto de trabajo es algo imprescindible ni eterno en la organización.
4. La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.
5. La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño.

Implantar un modelo de Gestión por Competencia permite orientar la administración de Recursos Humanos desde otra perspectiva a la tradicional, en la que los descriptores de cargos eran el centro, a un enfoque actual y renovado, en donde la gestión bien orientada del talento humano y su conocimiento, alineados a las estrategias organizacionales, impregnaran una ventaja competitiva que responde a las nuevas reglas de los mercados globalizados.

El desafío de implementar un sistema de Gestión por Competencias es grande cuando se considera la heterogeneidad de los perfiles que demandan los puestos de trabajo en una organización, la diversidad de la procedencia y formación del personal, junto con las falencias de un sistema educativo que ha entregado títulos profesionales con exigencias mínimas.

Una respuesta al reto planteado en el párrafo anterior se puede encontrar en la sugerencia de (Mertens, 2000, pág. 19), cuando señala que el estándar de desempeño para desarrollar la capacidad competitiva tiene que ser: complejo, abierto, exigente, dinámico y diferenciado.

Si aplicamos las reflexiones en torno a la complejidad, habrá que señalar que un sistema de gestión por competencias debe considerar diversas variables que tienen que ver con las capacidades personales, la ductibilidad del colaborador, su motivación y sus aspiraciones individuales y colectivas; de igual manera, se debe considerar el entorno favorable para un desempeño óptimo, junto con la planificación institucional que tenga la certeza de qué hacer, cómo hacer y a dónde ir.

En lo que se refiere a un sistema abierto, implica que se necesita plantear la posibilidad de varias opciones para que la gestión por competencias no sea una propuesta limitada a factores internos empresariales, sino que se busque opciones para el desarrollo de los colaboradores con planes institucionales y extrainstitucionales.

La característica de la exigencia, que menciona Mertens, debería estar relacionada con el establecimiento de perfiles mínimos que deben ser cubiertos con las competencias individuales, grupales e institucionales.

Hablar de un sistema dinámico en la gestión por competencias, quiere decir que la propuesta debe estar en continua evolución, cuyas pautas estarán marcadas por el desarrollo del conocimiento, la ciencia, la tecnología, el entorno y la competencia.

Para que tenga éxito el modelo de Gestión por Competencias, como lo menciona Domingo J. Delgado M. (2000), deben existir cinco condiciones:

1. El compromiso de la Alta Gerencia en la instalación de una cultura de Gestión del Capital Humano con base en Competencias.
2. El compromiso y la corresponsabilidad de la Gerencia de Línea y los Supervisores en los programas de mejora, con base en la Gestión de Competencias.
3. Diseño de un Sistema de Gestión de Competencias flexible y amigable, cuyo valor agregado sea percibido claramente por los clientes internos.
4. Desarrollo de Modelos de Competencias específicos y útiles a los objetivos estratégicos, necesidades y cultura de las empresas.

5. Ser éticos y consecuentes con las políticas de Gestión del Capital Humano por Competencias: Evaluar, desarrollar y remunerar con respeto a lo establecido en los perfiles.

El Modelo de Gestión por Competencias debe comprender la heterogeneidad del perfil de desempeño que tienen los colaboradores, a fin de que ellos puedan alcanzar el nivel óptimo. Este modelo tendrá que contemplar las etapas de inserción laboral, al igual que las fases de adaptación, junto con el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para lograr eficiencia y eficacia.

1.4.3 Dimensiones del modelo de Gestión por Competencias

Las organizaciones, al aplicar un modelo de Gestión por Competencias, tiene que tener presente sus dimensiones, como lo hace constar Vargas (2004, pág. 9):

1. **Identificación de competencias:** Hace referencia al proceso que se sigue para identificar las competencias organizaciones que se aplican en el desempeño de una actividad de forma excelente.
2. **Normalización de competencias:** Una vez identificadas las competencias, se describen con un procedimiento común y se convierte en una norma formalizada insitucionalmente, como un referente válido y las convierte en un estándar definido al nivel en que se haya acordado.

Es una expresión estandarizada de descripción de competencias. Debe estar conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que fueron previamente identificadas. La norma define un desempeño competente sobre el cual se puede comparar el desempeño de las personas y poder detectar que necesita mejorar.

3. **Formación basada en competencias:** Una vez descritas las competencias y normalizadas, la elaboración de un plan de formación orientada a generar competencias para el trabajo será mucho más efectiva, si se considera la orientación a la norma.
4. **Certificación de competencias:** Es un reconocimiento formal de las competencias demostradas y por consiguiente evaluadas que posee una persona para realizar un

actividad normalizada. Es un certificado como una constancia de una competencia demostrada basada en un estándar definido. No acredita estudios realizados.

La autora Martha Alicia Alles (2007, pág. 34), indica que para implementar con un esquema de gestión por competencias se debe seguir los siguientes pasos:

1. **Definir visión y misión o validar su vigencia:** se debe comenzar por precisar la visión de la empresa “ hacia dónde vamos”, los objetivos y la misión o “qué hacemos”:
2. **Definir competencias:** la autora indica que:

“ Aunque una empresa no haya implementado un esquema global de competencias, de todos modos puede utilizar criterios expuestos, adoptando las definiciones de los diccionarios de competencias. Esto no reemplaza a la definición dada por la máxima conducción de la empresa, paso ineludible para que funcionen estas herramientas. Simplemente es un camino sugerido para mejorar las prácticas de esa empresa; para que de algún modo pueda aprovechar los beneficios de estos procedimientos y, quizá más adelante, poner en marcha un proceso completo” (Alles, 2007, pág. 36)

El Directorio de Competencias se define como un conjunto de competencias necesarias para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Consiste en la declaración expresada en un documento de las competencias genéricas u organizaciones como también las específicas. Este documento recogerá, las competencias identificadas, su definición y su apertura en los distintos niveles o grados requeridos.

3. **Probar las competencias en un grupo de la organización:** es necesario probar que el personal realice sus actividades con base en las competencias elegidas por la organización. Se debe asignar a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que la misma debe ser requerida.
4. **Validar las competencias:** se las realiza a través de la evaluación por competencias, lo que permitiera saber qué hacer: entrenar, cambiar de puesto o desarrollar en el futuro al personal.

La evaluación de las competencias permite comparar a los colaboradores con el perfil de competencias del puesto y analizar las brechas existentes entre los puntos fuertes del candidato y las necesidades de desarrollo y capacidades requeridas.

5. **Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias:** Cuando una organización desee implementar un esquema de Gestión por Competencias, es importante que realice el proceso de descripción de puestos por competencias en torno al cual se desarrollan los planes de carrera, evaluación de desempeño, compensaciones y los planes de mejoras.

La aplicación del modelo de Gestión por Competencias juega un papel de suma importancia en los sub-sistemas de la gestión del recurso humano de las organizaciones, esto representa un desafío.

Por lo que existen organizaciones que prefieren introducir el modelo de forma gradual, especialmente en lo que se refiere a la selección o capacitación y desarrollo, para posteriormente pasar a la evaluación de desempeño o planificación de sucesión.

1.5 Evaluación de competencias laborales

La evaluación del desempeño es un proceso clave dentro de las políticas de la gestión de recursos humanos que contempla como uno de sus objetivos mejorar el desempeño e influir para lograr una conducta exitosa de los colaboradores de las organizaciones en un contexto globalizado y de cambios vertiginosos. (Cuesta, 2010, pág. 310)

La evaluación de desempeño es una medición del desempeño de un colaborador con relación al puesto que ocupa. Es decir una confrontación del perfil del puesto con la persona evaluada y, en muchas ocasiones, se lo relaciona con un aumento salarial o con el despido. (Alles, 2008, pág. 31)

Sin embargo, la evaluación del desempeño, evaluación de rendimiento, evaluación de la actuación o la evaluación del desempeño por competencias laborales son consideradas como actividades de la gestión de recursos humanos orientadas a valorar de manera sistémica y objetiva el desempeño de los empleados. La evaluación del desempeño por competencias es un proceso por el cual se mide el rendimiento global del personal.

Aunque la evaluación del desempeño por competencias debe considerársela superior a la evaluación por desempeño. Hay que rescatar que la evaluación del desempeño debe tener una retroalimentación directa con el análisis y diseños de los puestos o perfil de cargo por competencias. (Cuesta, 2010, pág. 341)

La evaluación del desempeño basados en competencias, la definen Spencer y Spencer (1993) como el ciclo en el cual los supervisores trabajan en forma conjunta con el personal a su cargo para:

- Definir responsabilidades y expectativas, y establecer las metas y objetivos para un determinado período.
- Brindar retroalimentación y apoyo al desempeño durante el período a ser evaluado.
- Evaluar formalmente el desempeño al final del período.

La evaluación del desempeño por competencias además de evaluar en función de los estándares de actuación en el trabajo deben, evaluar las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo.

La evaluación de competencias, como menciona García (2012, pág. 40):

“es un proceso de análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador moviliza para desempeñar efectivamente una función laboral”.

Según, la definición antes citada, las competencias laborales son actividades multidimensionales en razón de que los comportamientos implican aspectos cognoscitivos, afectivos y conductuales.

El objetivo de la evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los colaboradores en coherencia con la estrategia organizacional.

OBJETIVO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO



Figura 3. Objetivo de la Evaluación del Desempeño
Fuente: Armando Cuesta Santos

En este sentido, la evaluación de desempeño por competencias laborales debe guardar coherencia con las estrategias organizacionales y con el descriptor del cargo o perfil de cargo por competencia, como lo menciona Cuesta (2010, págs. 343-344):

- Misión u objetivos fijados
- Las competencias laborales manifiestas en los resultados
- Las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional.

La evaluación de competencias laborales se las realiza partiendo de la definición de competencias fijadas en la misión, visión y estrategias para toda la organización, luego para un área y para la familia de puestos. Las competencias definidas por la organización pueden ser: Competencias cardinales que son las deben poseer todos los miembros, las Competencias específicas gerenciales que son necesarias en todos aquellos que tienen otras personas a su cargo y Competencias específicas por áreas, que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular. La evaluación hace la comparación de los diversos comportamientos de las personas en un tiempo determinado o período de evaluación. (Alles, 2005, págs. 86 - 88)

La evaluación del desempeño proporcionará información sobre el grado de competencias de los colaboradores y si es adecuado o no para el puesto que ocupa, algunas de las herramientas más utilizadas son según Alles (2008, págs. 95-96):

- Evaluación del desempeño: Puede ser anual o en combinación con objetivos fijados, con tres miradas o evaluador, el propio (autoevaluación), la del jefe, y la del jefe del jefe.
- Evaluación de 360º: Es una consulta a distintos niveles de la organización e incluso a nivel externo, también incluye la propia, a los superiores, pares y subordinados.
- Assesmet Center Method (ACM): Evaluaciones específicas en diferentes momentos, para decidir acciones de desarrollo o para planes de sucesión o de carrera.
- Entrevistas por Incidentes Críticos: Son entrevistas para explorar incidentes críticos positivos o negativos de un colaborador conjuntamente con sus competencias.
- Fichas de Evaluación: Son formularios prediseñados que permiten determinar los grados de competencias de una persona en su desempeño cotidiano en los casos que presente diferentes grados de la misma competencia.

En el modelo de Gestión por Competencias, la evaluación del desempeño es una técnica que no se basa en el contenido de los puestos o procesos, si no que permite detectar las características comunes de quienes tienen un alto desempeño para convertirlo en la ventaja competitiva organizacional. Según Frank J. Harte (en: Camejo, 2008):

“Desempeño es un ciclo integrado de planificación que involucra definiciones de las responsabilidades y determinación al inicio del período de los objetivos y metas junto con asesoramiento mediante información sobre el desempeño, desarrollo personal y una revisión del desempeño, Evaluación formal del desempeño al final del período realizado conjuntamente por los superiores y los empleados”.

Evaluación Integral del Desempeño (Competencias)

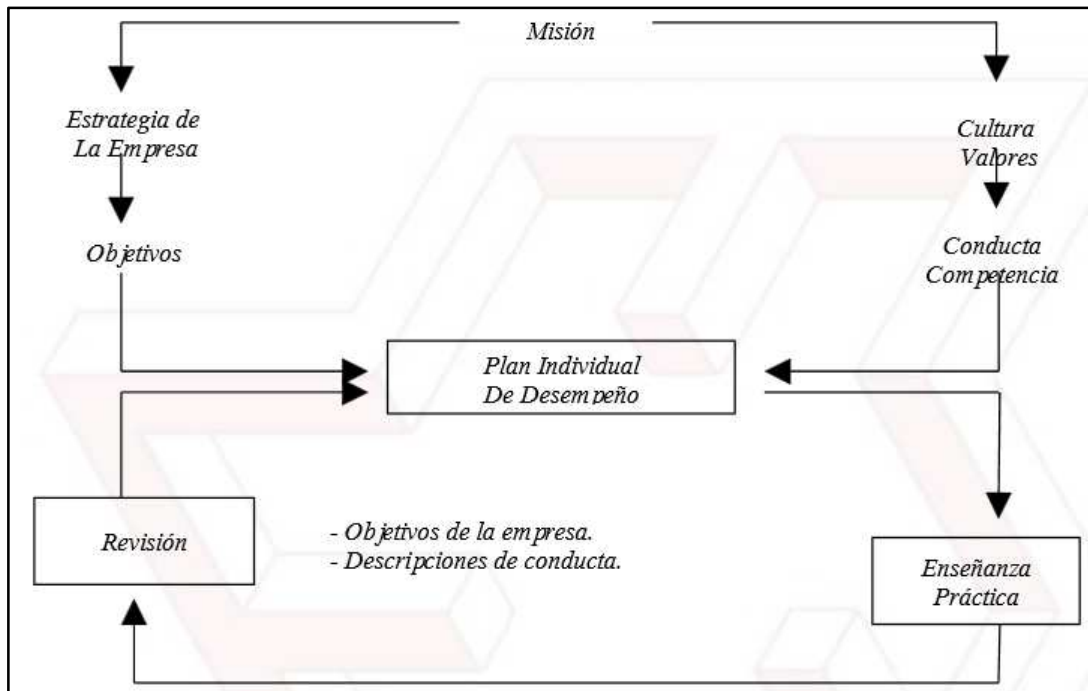


Figura 4. Evaluación Integral del Desempeño por Competencias.

Fuente: Frank J. Harte.

En consecuencia, la evaluación del desempeño, cualquiera que sea su método aplicado en la evaluación, debe reflejar las brechas existentes entre las competencias definidas y las que poseen los integrantes de la organización. Estos indicadores permitirán la mejora tanto del talento humano por medio de la aplicación de programas de capacitación o formación, así como también la revisión y reformulación de estrategias organizacionales.

1.6 Mejora continua del talento humano

Partiendo de los conceptos citados anteriormente sobre la calidad y la importancia de gestionar el talento humano para generar bienes y servicios de calidad, las organizaciones deben asumir el reto de la mejora continua, que debe reflejarse en sus políticas, procesos, servicios y colaboradores.

Para el maestro de la calidad, Massaki Imai, el concepto kaizen, significa mejoramiento en todos los aspectos de la vida de la persona. Tiene su fundamento en el uso del ciclo Deming en todas las actividades de la organización. El ciclo Deming o ciclo PHVA, comprende la planeación, ejecución, control y mejora de todas las actividades productivas, administrativas

y de servicio de una organización, orientada hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor, tanto interno como externo. (Cantú Delgado, 2011, pág. 11)

Al igual que las características de un producto, los servicios deben estar en una constante mejora y para lograr hay que tener presente que lo que no se mide no se mejora. (Hernández & Pulido, 2011, pág. 147)

El enfoque de mejora continua debe convertirse en una filosofía, según la cual la gestión en una entidad no tiene que ver solamente con el control de procesos y resultados, sino que debe incluirse como una política institucional para que pueda convertirse en una actitud de vida de todos y cada uno de los colaboradores.

Una cultura organizacional enfocada a la mejora continua del personal, transmite desde la alta dirección los valores, actitudes y expectativas, que se plasmarán en la manera de pensar, sentir y actuar en la organización.

El aprendizaje organizacional es: (en: Hernández & Pulido, 2011, pág. 117)

“La cualidad de una organización social donde las personas continuamente expande su capacidad para crear los resultados que ellas verdaderamente desean, donde nuevos y expansivos patrones de pensamiento son alimentados, las aspiración colectiva es liberada y la gente está continuamente aprendiendo cómo aprender”.

Como lo señala Cuesta (2010, pág. 48), las empresas exitosas se suelen destacar por sus valores que están conformados por una cultura organizacional bien expresada lo cual debe estar acompañada de un buen liderazgo, “orientada a sistemas de trabajo participativos, donde la consideración del factor humano y sus comportamientos superan la superación del hombre mecanizado y evaluado por las funciones a él asignadas”.

La mejora del talento humano basado en la Gestión en Competencia, tiene su pilar fundamental en la formación, la capacitación y desarrollo, mediante la cual se proporciona un mecanismo a las personas para adquirir, desarrollar y mejorar las competencias requeridas en un cargo para desempeñarse exitosamente.

EL ROL DE LA FORMACIÓN EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

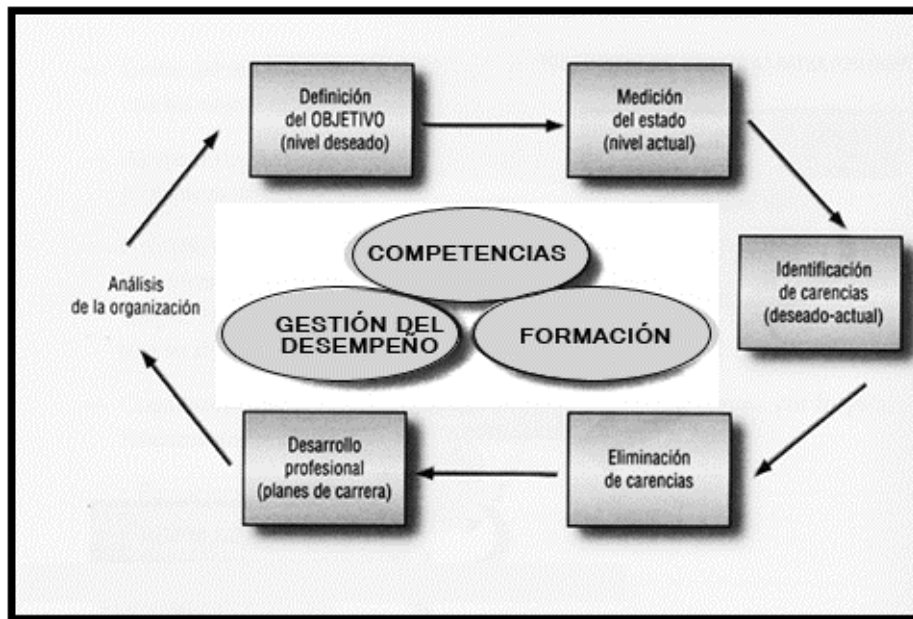


Figura 5: El rol de la formación en la gestión por competencias
Fuente: Javier Fernández López

Como menciona López (2005), el rol de la formación en la gestión por competencias ha adquirido cada vez mayor relevancia en las organizaciones. Esta formación, está diseñada para contribuir a alcanzar objetivos corporativos y sobre todo a ajustar los perfiles de los trabajadores con los perfiles de los puestos exigidos en la organización y parte de la identificación de las necesidades de formación.

La capacitación, formación y desarrollo ha de servir para crear valor y este valor de acciones formativas debe reflejarse en la mejora del desempeño.

El desarrollo profesional juega un papel clave cuando se trata de implantar una filosofía basada en el conocimiento, como pilar de propuesta de valor.

El modelo de desarrollo profesional por competencias, se fundamenta en:

- Directorio de competencias: en donde se expresa los conocimientos, capacidades y cualidades profesionales necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Perfiles de competencias de los puestos, entendidos como los requisitos de conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un puesto en la organización.

El desarrollo profesional puede contemplar planes de desarrollo anuales, planes de desarrollo por puestos, planes de desarrollo individual. Anntoinette Lucia y Richard Lepsinger (1999) en su obra *The Art and Science of Competency Models*, argumentan que la capacitación y desarrollo basado en competencias tienen los siguientes beneficios:

- Focalizan los comportamientos y destrezas relevantes
- Alinean la capacitación y el desarrollo hacia los objetivos organizacionales
- Efectividad de la capacitación y desarrollo
- Proporcionan un marco de referencia para los gerentes y directores (coaches)

Los contenidos formativos de los planes de desarrollo profesionales, basados en competencias pueden ser orientados a las competencias genéricas o a las competencias técnicas, según las brechas de las competencias detectadas.

Cuesta (2010, págs. 314 -315), al igual que otros autores citados anteriormente, propone un ciclo de formación que parte de un “diagnóstico de las necesidades de formación, o inventario de las necesidades de formación” que no se convierta en un costo, y que resulte continúa y coherente.

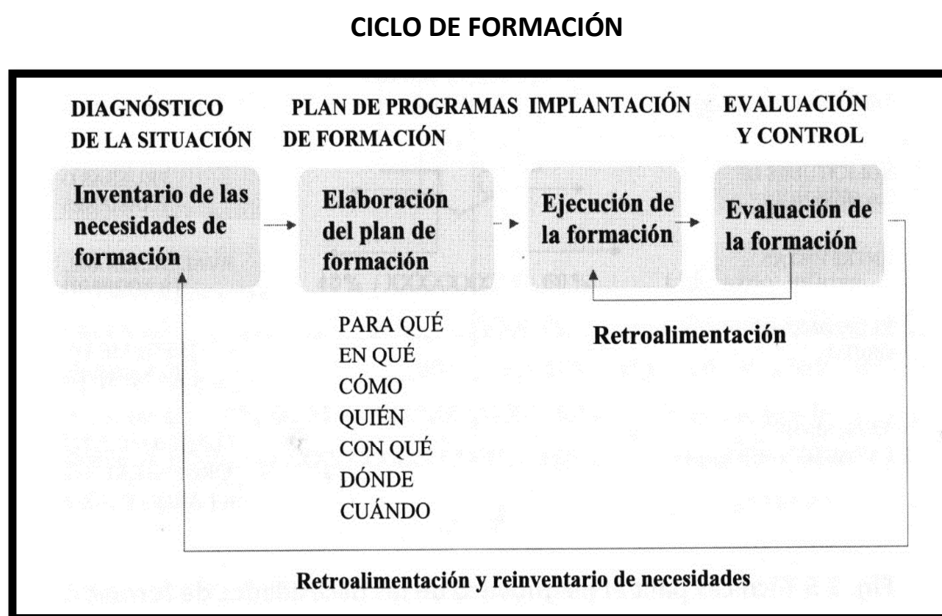


Figura 6. Ciclo de Formación
Fuente: Armando Cuesta Santos

El ciclo de formación descrito en el gráfico por Cuesta (2010) señala los procesos que debería seguir una propuesta de capacitación, que parte del diagnóstico de la situación, entendido como el inventario de las necesidades de formación que se detecta en el

personal; luego de esa determinación de las necesidades se pasa a la formulación del plan formativo en el que deben constar los objetivos, los recursos, las metodologías, los responsables, la infraestructura y los tiempos. Una tercera etapa es la de ejecución de la propuesta formativa, que debe ir enlazada con la evaluación, como un recurso que retroalimente y permita realizar los ajustes necesarios.

Con el enfoque de Gestión por Competencias, como menciona Fernández (2005, pág. 210) “las competencias personales son desarrolladas mediante la formación y los procesos de aprendizaje y contribuyen al crecimiento sostenido del desempeño de los miembros de la organización y a medio plazo de la productividad de la empresa”.

Un programa de capacitación por competencias se caracteriza, según Leonard Mertens (2000, pág. 14), de la siguiente forma.

1. Las competencias que los trabajadores tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y son de conocimiento público
2. Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y son de conocimiento público.
3. La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
4. La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
5. El progreso de los trabajadores en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
6. La instrucción es individualizada al máximo posible.
7. Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
8. El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
9. El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.
10. La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
11. Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluyen una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligatorias y las opcionales.
12. El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
13. Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.

14. La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
15. Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.
16. Requiere la participación de los trabajadores y el sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

La capacitación, entendida como una mejora continua, sobre la base del modelo de gestión de las competencias conlleva tres áreas para su control eficaz, una parte teoría, una parte de laboratorio donde se entregan herramientas teóricas para desarrollar las competencias necesarias y una evaluación en terreno en el puesto de trabajo, donde se medirá la efectividad de lo aprendido en forma teórica y en forma empírica a escala en el laboratorio. Lo anterior sería una reevaluación de los conocimientos y técnicas aprendidas.

La mejora continua del talento humano como elemento de una ventaja competitiva, no se puede descuidar, ya que no es algo acabado, sino no más bien como lo expresara un ilustre formador cubano (en Cuesta, 2010, pág. 309) “la educación comienza en la cuna y no termina sino en la tumba”.

CAPÍTULO 2:

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA DEL ECUADOR

2.1 Reseña Histórica

La presencia de los Salesianos en el Ecuador tiene data desde 1888 como resultado de un convenio firmado por Don Bosco (fundador de la Comunidad Salesiana) y el representante de del gobierno ecuatoriano en Turín. En este convenio se confía a la Comunidad Salesiana el Protectorado Católico de Artes y Oficios de Quito, tanto la labor pastoral y formativa. Tiene como pilares fundamentales los valores evangélicos y el Sistema Preventivo, cuyo objetivo central es la formación de “buenos cristianos y honrados ciudadanos” de los jóvenes de los sectores más necesitados.

La Universidad Politécnica Salesiana, tiene su origen como una respuesta a:

Las nuevas exigencias de la Pastoral Juvenil llevaron a la Sociedad Salesiana a abrirse a la franja más alta entre la juventud, determinada por un principio de continuidad educativa que exige una prolongación en el acompañamiento educativo más allá del período de la adolescencia y con una voluntad de ofrecer una oportunidad de acceso a la Universidad a muchos jóvenes en inferioridad de condiciones económicas y sociales y como un lugar privilegiado para la orientación vocacional en el sentido amplio y específico. (Universidad Politécnica Salesiana, 2014)

Jurídicamente, se crea la Universidad Politécnica Salesiana, el 4 de agosto de 1994, mediante Ley de Creación, publicada en el Registro Oficial del 5 de agosto de 1994. El decreto de creación es firmado por el entonces, Presidente de la República, Arquitecto Sixto Durán Ballén. (Universidad Politécnica Salesiana, 2014)

El 6 de septiembre de 1994 se instala el Primer Consejo Universitario y en octubre del mismo año comienza sus actividades como Institución de Educación Superior. La Universidad Politécnica Salesiana es una Institución de Educación Superior, de derecho privado con finalidad social, sin fines de lucro, con personería jurídica y autonomía administrativa y financiera, reconocida por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología e Innovación (SENESCYT).

Inicialmente la Universidad Politécnica Salesiana, ofertaba estudios de pregrado en la ciudad de Cuenca y Quito, y estaba conformada por las siguientes facultades:

- Facultad de Electromecánica
- Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
- Facultad de Ciencias Pecuarias y Agroindustriales

Posteriormente, en 1998 el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONUEP), aprueba la creación de la Sede Guayaquil. (Bellini, 2009)

Como menciona el P. Dr. Luciano Bellini Fedozzi, sdb (2009, págs. 3-4):

“La presencia universitaria salesiana, durante este tiempo se ha caracterizado fundamentalmente por tres momentos: una gran aceptación y demanda social que se concreta en un significativo y constante crecimiento de la matrícula estudiantil, realidad que ha comprometido el mejor y mayor esfuerzo institucional a dar respuestas y soluciones a las dificultades propias de una entidad nueva y creciente; luego se avanza en una consolidación de la propuesta y gestión universitaria, para, finalmente, iniciar un proceso de mejoramiento y cualificación que actualmente se desarrolla de manera sostenida, cuyo objetivo sustancial es la calidad y pertinencia de la oferta universitaria”.

2.2 Misión, Visión y Políticas Institucionales

La definición de misión la podríamos resumir como la razón de ser de una organización y que la diferencia de las otras organizaciones de su misma naturaleza.

La Universidad Politécnica Salesiana definió como su misión:

La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar “honrados ciudadanos y buenos cristianos”, con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional (Universidad Politécnica Salesiana, 2014).

En lo que respecta a la visión, es el ideal de la institución en el futuro que debe ser compartida y conocida por todos. Es una declaración expresa de valores, principios y compromisos organizacionales.

La Universidad Politécnica Salesiana tiene como Visión:

“Ser una institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica; reconocida socialmente por su calidad académica, Responsabilidad Social Universitaria y por su capacidad de incidencia en lo intercultural”. (Universidad Politécnica Salesiana, 2014).

La misión, visión y líneas estratégicas constan en el Marco de Acción Institucional, en la Carta de Navegación 2014-2018 de la Universidad Politécnica Salesiana, aprobada por el Consejo Superior con Resolución N° 0096-08-2013-10- 17. (Universidad Politécnica Salesiana, 2014)

En cuanto a sus Líneas Estratégicas, puntualiza:

1. Academia:

Constitución de una comunidad científica con vocación profesional, comprometida, legítima y consciente de las necesidades del desarrollo local nacional.

2. Eficiencia académica:

Innovación y excelencia de la formación en el pregrado y el posgrado que aseguran la permanencia y eficiencia terminal de sus estudiantes.

3. Gestión y política institucional:

Consolidación de una gestión transparente y eficiente de los recursos institucionales, que asegure la definición e impulso de políticas para una educación pertinente con las necesidades del país, de seguimiento de su quehacer educativo, de su presencia en la sociedad y de su propuesta de equidad para lograr inclusión y comunicación de la verdad.

4. Infraestructura:

Fortalecimiento de la infraestructura, que garantice las facilidades pedagógicas adecuadas para el desarrollo de las actividades de enseñanza y aprendizaje.

5. Gestión administrativa:

Pertinencia y eficacia de la gestión administrativa-financiera

Los objetivos de la Universidad Politécnica Salesiana, la podemos visualizar también en su página web. (Universidad Politécnica Salesiana, 2014)

Objetivos

- Educar en la fraternidad a los jóvenes ecuatorianos para la promoción total de sus personas, ofreciéndoles una propuesta que parte de la acogida de sus valores

propios y el llamamiento a la solidaridad, en el contexto de la comunidad social y eclesial.

- Formar personas con madurez humana que sepan hacer coherentemente la síntesis de ética, vida y cultura, para que actúen en la historia en la línea de la justicia, solidaridad y fraternidad, testimoniando los valores éticos más altos del hombre.
- Intensificar la conformación de comunidades educativas para desarrollar una educación en perspectivas de liberación, que forme a los jóvenes en valores, en el conocimiento, en el trabajo y en la participación social.
- Promover el desarrollo de cambios cualitativos en la educación que ofrecen los centros salesianos, con miras a establecer modelos pedagógicos alternativos que satisfagan las necesidades de los aprendizajes que favorecen la vida personal y social en sus dimensiones auténticas.

La Universidad Politécnica Salesiana se orienta su accionar a través de sus políticas institucionales, entre las que podemos mencionar: Políticas de afirmación positiva, Políticas de Bienestar Universitario, Políticas de Comunicación, Políticas de Cultura, Políticas de Desarrollo Académico, Políticas de Inclusión Social, Políticas de Pastoral, Políticas de Integración de Gestión, entre otras.

2.3 Estructura Organizacional

La Universidad Politécnica Salesiana, es una entidad de derecho privado, sin interés de lucro, con personería jurídica y autonomía administrativa y financiera, con domicilio principal en la ciudad de Cuenca y con Sedes en Quito y Guayaquil.

A continuación se presenta el Organigrama Funcional y el Organigrama Funcional por Sedes:

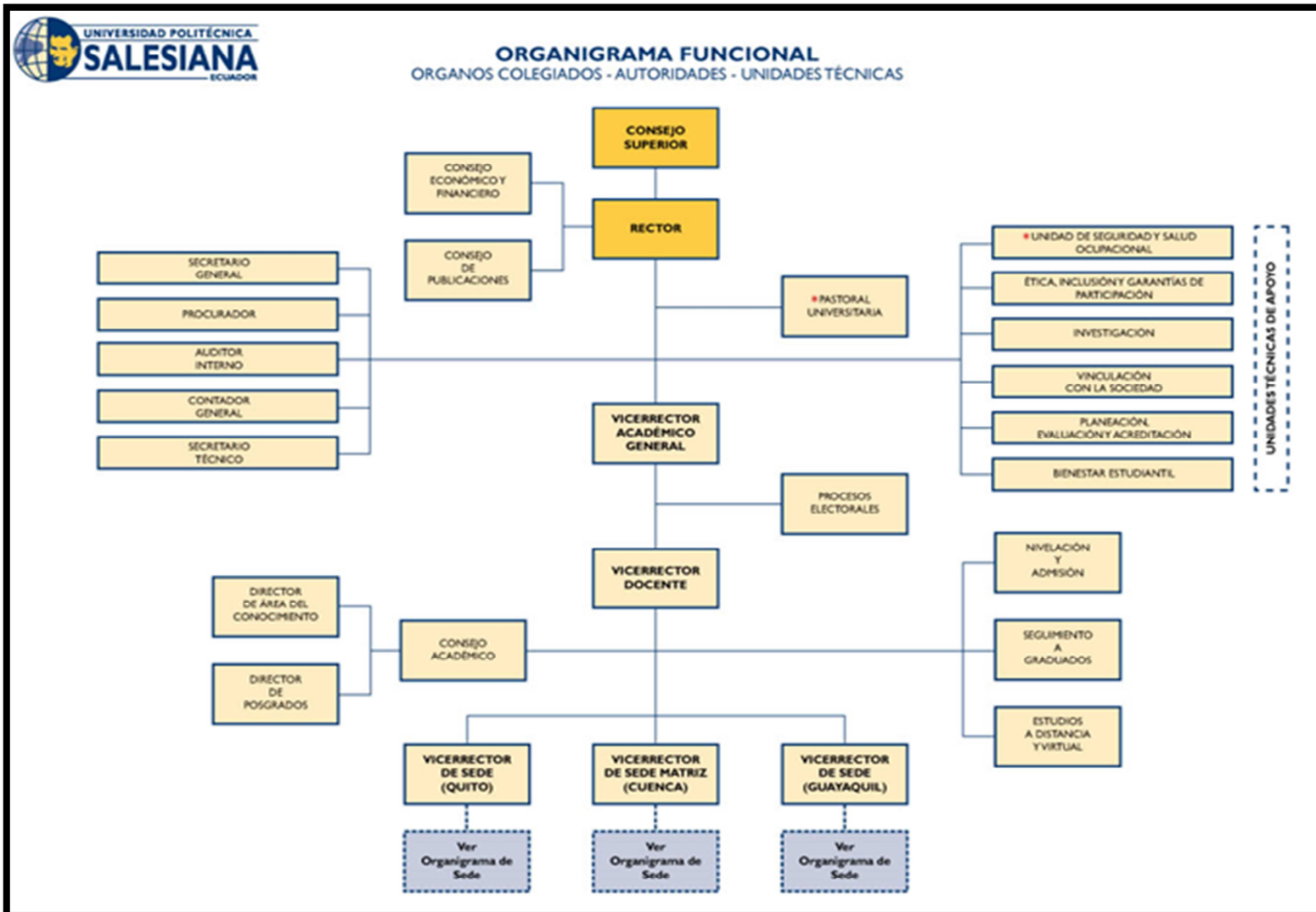


Figura 7: Organigrama funcional de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador
Fuente: www.ups.edu.ec

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL
DE SEDE**

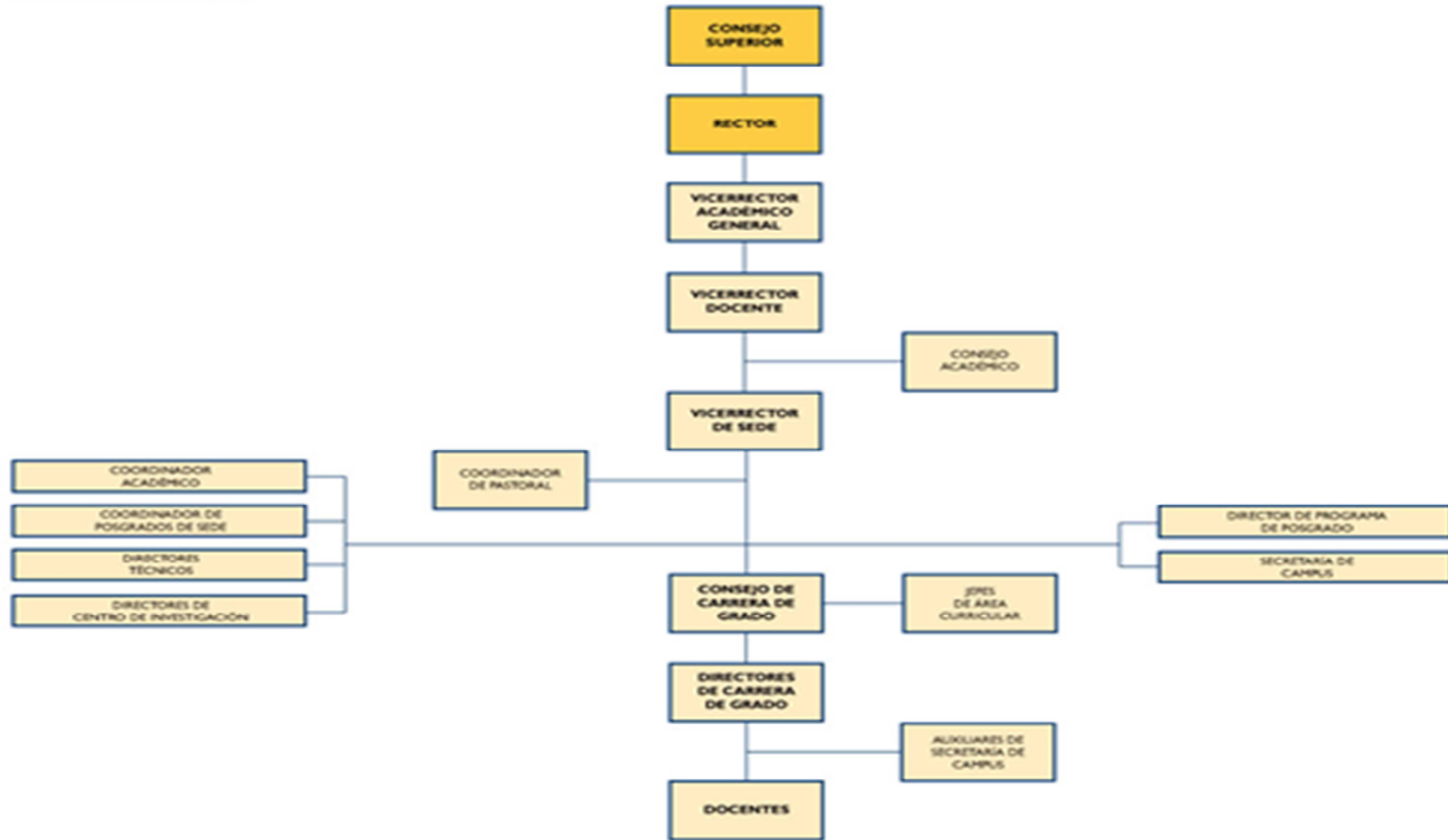


Figura 8: Organigrama Funcional de Sede
Fuente: www.ups.edu.ec

2.4 Oferta Académica

La Universidad Politécnica Salesiana ejecuta programas académicos ordinarios de grado y posgrado de acuerdo a su normativa institucional, basado en la Ley Orgánica de Educación Superior Suplemento del Registro Oficial No. 298 Año I, 12 de Octubre del 2010.

La oferta de grado, está conformada por 16 carreras en la Sede Matriz Cuenca, 18 carreras en la Sede Quito y 7 en la Sede Guayaquil.

La Universidad Politécnica Salesiana oferta las siguientes carreras de grado:

Tabla 1. Oferta Académica de Pregrado

OFERTA ACADEMICA PREGRADO	SEDES
Administración de Empresas	Matriz Cuenca Sede Quito Sede Guayaquil
Antropología Aplicada	Sede Quito
Comunicación Social	Matriz Cuenca Sede Quito Sede Guayaquil
Contabilidad y Auditoría	Matriz Cuenca Sede Quito Sede Guayaquil
Cultura Física	Matriz Cuenca
Educación Intercultural Bilingüe	Sede Quito
Filosofía y Pedagogía	Sede Quito
Gerencia y Liderazgo	Sede Quito
Gestión para el Desarrollo Local Sostenible	Matriz Cuenca Sede Quito
*Ingeniería Agropecuaria	Matriz Cuenca Sede Quito
*Ingeniería Agropecuaria Industrial	Matriz Cuenca
Ingeniería Ambiental	Matriz Cuenca Sede Quito
Ingeniería Civil	Sede Quito
Ingeniería de Sistemas	Matriz Cuenca Sede Quito

	Sede Guayaquil
Ingeniería Eléctrica	Matriz Cuenca Sede Quito Sede Guayaquil
Ingeniería Electrónica	Matriz Cuenca Sede Quito Sede Guayaquil
Ingeniería en Biotecnología de los Recursos Naturales	Matriz Cuenca Sede Quito
Ingeniería Industrial	Matriz Cuenca Sede Guayaquil
Ingeniería Mecánica	Matriz Cuenca Sede Quito
Ingeniería Mecánica Automotriz	Matriz Cuenca
Medicina Veterinaria y Zootecnia	Matriz Cuenca
Pedagogía	Matriz Cuenca Sede Quito
Psicología	Sede Guayaquil
Psicología Del Trabajo	Matriz Cuenca
Teología Pastoral	Sede Quito

Fuente: UPS en Cifras

La oferta académica de Posgrado de la Universidad Politécnica Salesiana, está conformada por: 1 programa en la Sede Matriz Cuenca, 3 programas en la Sede Quito y 2 programas en la Sede Guayaquil, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 2. Oferta Académica de Postgrados

OFERTA ACADEMICA POSGRADO	MATRIZ CUENCA
Especialización Universitaria en Culturas Juveniles y Contexto Escolar	Sede Quito Sede Guayaquil
Maestría en Control y Automatización Industriales	Matriz Cuenca
Maestría en Desarrollo Local con Mención en Formulación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Endógeno	Sede Guayaquil
Maestría en Pastoral Juvenil	Sede Quito
Maestría en Política Social de la Infancia Y Adolescencia	Sede Quito

Fuente. La UPS en Cifras

La Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador acoge a 22.113 estudiantes en los programas de grado y posgrado:

Tabla 3. Estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador

PROGRAMAS	MATRIZ CUENCA	SEDE QUITO	SEDE GUAYAQUIL	TOTAL
GRADO	5.790	10.647	5.515	21.952
POSTGRADO	31	77	53	161
TOTAL	5.821	10.724	5.568	22.113

Fuente: La UPS en Cifras

2.5 Situación actual del Personal

El personal de la Universidad Politécnica Salesiana, conformada por la Sede Matriz Cuenca, Sede Quito y Sede Guayaquil al mes de marzo del 2014, estaba integrada por un total de 1.667 colaboradores:

Tabla 4. Personal de la Universidad Politécnica Salesiana

SEDE	ADMINISTRATIVO	DOCENTE	TECNICO DOCENTE	TOTAL
MATRIZ CUENCA	179	262	11	452
QUITO	266	537	59	862
GUAYAQUIL	74	246	33	353
TOTAL	519	1045	103	1667

Fuente. Secretaría Técnica de Estadística de la UPS

En los archivos institucionales de la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano, al mes de junio del 2014, consta que el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca, está conformado por 122 colaboradores, ubicados en diferentes departamentos, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 5. Personal Administrativo, Sede Matriz Cuenca

DEPARTAMENTOS	NO. DE PERSONAL ADMINISTRATIVO
Biblioteca	10

Centro de Implementación de Procesos	6
Coordinación de Desarrollo Académico	3
Dirección Técnica de Administración e Inventario	37
Dirección Técnica de Bienestar Estudiantil	1
Dirección Técnica de Comunicación y Cultura	7
Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano	5
Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad	3
Dirección Técnica de Pastoral	2
Dirección Técnica de Presupuesto y Finanzas	4
Laboratorio de Automotriz	4
Laboratorio de Comunicación Social	1
Laboratorio de Electricidad	2
Laboratorio de Investigación en Automatización	5
Laboratorio de Mecánica	10
Secretaría De Campus	11
Tecnologías de la Información	5
Unidad Académica de Educación a Distancia y Virtual	1
Unidad de Postgrados	1
Vicerrectorado de Sede	4
TOTAL	122

Fuente: Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano, Universidad Politécnica Salesiana, Sede Matriz Cuenca

A su vez, estos 122 colaboradores, conforman cuatro niveles de gestión administrativa:

Tabla 6. Personal Administrativo por Niveles de Gestión y Cargos de la Sede Matriz Cuenca

NIVELES DE GESTIÓN	NO. DE PERSONAL ADMINIST.	CARGOS
Nivel de Gestión 1 Dirección	1	Vicerrector
Nivel de Gestión 2 Asistencia y	9	Director Técnico de Administración e Inventarios

Asesoramiento		Directora Técnica de Bienestar Estudiantil Director Técnico de Comunicación y Cultura Director Técnico de Gestión del Talento Humano Director Técnico de Presupuesto y Finanzas Director Técnico de Pastoral Director Técnico de Vinculación con la Sociedad Director Técnico de Tecnologías de la Información Secretaría de Campus
Nivel de Gestión 3 Profesional Técnico	19	Asistente Administrativo Asistente de Centro Multimedia Asistente de Edición Web Asistente de Infraestructura y Redes Asistente de Nómina y Beneficios Asistente de Pastoral Asistente de Presupuesto y Finanzas Asistente de Unidad Académica de Educación a Distancia y Virtual Asistente de Vinculación con la Sociedad Laboratorios Secretaria de Vicerrectorado de Sede Trabajadora Social, Bienestar Universitario
Nivel de Gestión 4 Operativo	93	Auxiliar de Base de Datos Auxiliar de Biblioteca Auxiliar de Coordinación de Pastoral Auxiliar de Levantamiento de procesos Auxiliar de Servicios Generales Auxiliar de Vinculación con la Sociedad Auxiliares de Contabilidad General Auxiliares de Dirección Técnica Auxiliares de laboratorios Auxiliares de Mantenimiento de Sede (hardware)

		Auxiliares de Mantenimiento de Sede (Software) Auxiliares de Secretaría de Campus Cajera Chofer Diseñador Guardia Instructor de Gimnasio Jardinero Mensajero Recepcionista
TOTAL	122	

Fuente: Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano, Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca

CAPÍTULO 3:
DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE LA UPS SEDE CUENCA

3.1 Identificación de las competencias del personal administrativo

Para poder identificar las competencias del personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, se aplicó el método Delphi o método de expertos, en donde el entrenamiento a los expertos, desde el marco conceptual, fue primordial como punto de partida.

1. Se convocó a una reunión a los Directores Técnicos y Coordinadores que forman parte del nivel de gestión 2 y que tienen a su cargo al personal administrativo. Adicionalmente, a Directores de Carreras, a quienes se les expuso el objetivo de la conformación de la mesa de expertos.
 - Inicialmente se explicó y se les proporcionó material impreso referente al marco teórico sobre las Competencias dentro de una organización, para luego, desde la misión y visión de la Universidad Politécnica Salesiana identificar las competencias cardinales que hacen referencia a los cuatro niveles de gestión en los cuales se ubican al personal administrativo, teniendo presente la evaluación integral del desempeño por competencia. (Ver anexo 1)
 - En un segundo momento, se realizó, desde la praxis de la misión y visión institucional, la identificación de las competencias cardinales. En un primer momento se compartió con lluvia de ideas y posteriormente se procedió a trabajar las competencias cardinales, en tres grupos, se les entregó un formulario, para que escribieran, las sugerencias de las competencias. (Ver anexo 2).

La tabulación del trabajo en grupo, es la siguiente:

Tabla 7: Competencias Cardinales

COMPETENCIAS CARDINALES		PESO GRUPO
1	Conocimiento del carisma salesiano	3
2	Responsabilidad social	3
3	Conocimientos de la educación superior	2
4	Ética	2
5	Compromiso institucional	2
6	Calidad de servicio y trabajo	2

7	Capacitación permanente	2
8	Adaptabilidad a los cambios del entorno	2
9	Conocimiento de la IUS (Instituciones Salesianas de Educación Superior)	2
10	Corresponsabilidad	2
11	Justicia	1
12	Caridad	1
13	Liderazgo	1
14	Relaciones Interpersonales	1
15	Trabajo en equipo	1
16	Asertividad	1
17	Iniciativa	1
18	Innovación y creatividad	1
19	Perseverancia en la consecución de objetivos	1

Fuente: Mesa de Expertos
Autor: Elaboración Propia

2. En la segunda mesa de expertos, se les expuso y se les entregó la tabulación del trabajo en grupo de las competencias cardinales, y la evaluación del desempeño realizada al personal administrativo en el año 2012. (Ver anexo 3)

Luego se levantó las competencias específicas gerenciales y específicas por áreas para que tuvieran como referencias y las priorizaran desde el nivel de gestión que coordinan.

El desarrollo de la segunda mesa de experto fue la siguiente:

- Primeramente, se revisó las competencias cardinales, producto de la identificación de la ronda anterior. Se pidió a los participantes que nuevamente prioricen las competencias cardinales, desde la más importante hasta la menos importante y con numeración ascendente desde la 1 a la 19.
- Se tabuló los pesos individuales, pudiéndose determinar que las competencias con menor peso son las de mayor prioridad. A continuación se les dio a conocer las competencias cardinales, determinadas como las necesarias en la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca: (Ver Anexo 4)

La tabulación de las Competencias Cardinales, en orden de importancia y su peso, es la siguiente:

Tabla 8: Competencias Cardinales

COMPETENCIAS CARDINALES		PESO INDIVIDUAL
1	Conocimiento del carisma salesiano	27
2	Compromiso institucional	42
3	Conocimientos de la educación superior	56
2	Calidad en el servicio y trabajo	57
5	Ética	59
6	Responsabilidad social	60
7	Relaciones interpersonales	78
8	Trabajo en equipo	82
8	Justicia	93
10	Liderazgo	95
11	Innovación y creatividad	97
12	Adaptabilidad a los cambios del entorno	98
13	Perseverancia en la consecución de objetivos	106
14	Capacitación permanente	113
15	Corresponsabilidad	114
16	Asertividad	122
17	Conocimiento de la IUS (Instituciones Salesiana de Educación Superior)	124
18	Caridad	127
19	Iniciativa	127

Fuente: Mesa de Expertos
 Autor: Elaboración Propia

- Se identificó las competencias específicas gerenciales. (Ver anexo 5)

A continuación se presenta la tabulación de las Competencias Específicas Gerenciales:

Tabla 9: Competencias Específicas Gerenciales

COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES		PESO
1	Relaciones interpersonales	11
2	Toma de decisiones	10
3	Liderazgo	10
4	Capacidad de gestión	9
5	Asertividad proactivo	7
6	Trabajo en equipo	6
7	Capacidad de análisis	5
8	Resolución de conflictos	5
9	Iniciativa	4
10	Compromiso institucional	4
11	Desarrollo personal	4
12	Autocontrol	3
13	Orden	3
14	Corresponsabilidad	3
15	Trabajo bajo presión	3
16	Calidad del trabajo	2
17	Ética	2
18	Comunicación	2
19	Planificación	1
20	Confiabilidad	1
21	Distribución de responsabilidades	1
22	Carisma	1
23	Organización	1

Fuente: Mesa de Expertos
 Autor: Elaboración Propia

- Luego con todos los participantes, se procedió a identificar las competencias específicas por áreas. (Ver anexo 6)

La tabulación de las Competencias específicas por áreas, es la siguiente:

10: Competencias Específicas por Áreas

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREAS		PESO
1	Adaptabilidad al cambio	8

2	Calidad del trabajo	8
3	Atención asertiva	7
4	Trabajo en equipo	6
5	Conocimiento del trabajo	6
6	Aprendizaje permanente	5
7	Responsabilidad	5
8	Iniciativa	5
9	Uso adecuado de los recursos informáticos	4
10	Relaciones interpersonales	4
11	Colaboración	4
12	Utilización de los recursos	4
13	Compromiso institucional	4
14	Comunicación efectiva	4
15	Puntualidad	3
16	Confiabilidad	3
17	Autonomía	3
18	Capacidad de negociación	2
19	Amabilidad	1
20	Eficiencia	1
21	Perseverancia	1
22	Organización	1
23	Liderazgo	1
24	Ética	1

Fuente: Mesa de Expertos
Autor: Elaboración Propia

3. Se realizó el análisis de los resultados obtenidos:

- Algunas competencias se repiten como cardinales, específicas gerenciales y específicas por áreas como: carisma salesiano, adaptabilidad al cambio, calidad en el servicio y trabajo, justicia, atención asertiva, caridad, capacitación permanente, compromiso institucional, ética, iniciativa, innovación y creatividad, liderazgo, perseverancia en la consecución de objetivos, relaciones interpersonales, responsabilidad social, trabajo en equipo.

- Asimismo, se determinó que es de suma importancia que se socialice con el personal administrativo las competencias identificadas y que se pueda llevar a la práctica del día a día.
- La evaluación del desempeño por competencias debe realizarse con base en las competencias determinadas y socializadas.

3.2 Competencias requeridas en los cargos administrativos de la UPS.

En la siguiente tabla se presenta las competencias cardinales, específicas gerenciales y por áreas, ordenadas alfabéticamente y que son requeridas en los diferentes cargos del personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, que fueron consensuadas en la mesa de expertos y que se las trabajó por niveles de gestión:

Tabla 11: Competencias por niveles de gestión

COMPETENCIAS		NG1	NG2	NG3	NG4
1	Adaptabilidad al cambio	X	X	X	X
2	Aprendizaje permanente			X	X
3	Asertividad proactivo	X	X		
4	Atención asertiva	X	X	X	X
5	Autocontrol	X	X		
6	Autonomía			X	X
7	Calidad en el servicio y trabajo	X	X	X	X
8	Capacidad de análisis	X	X		
9	Capacidad de gestión	X	X		
10	Capacidad de negociación			X	X
11	Capacitación permanente	X	X	X	X
12	Caridad	X	X	X	X
13	Colaboración			X	X
14	Compromiso institucional	X	X	X	X
15	Comunicación		X	X	X
16	Confiabilidad			X	X
17	Conocimiento de la educación superior	X	X	X	
18	Conocimiento del carisma salesiano	X	X	X	X
19	Conocimiento del trabajo			X	X
20	Corresponsabilidad	X	X	X	X

21	Desarrollo personal		X		
22	Ética	X	X	X	X
23	Iniciativa	X	X	X	X
24	Innovación y creatividad	X	X	X	X
25	Justicia	X	X	X	X
26	Liderazgo	X	X	X	X
27	Orden		X		
28	Perseverante en la consecución de objetivos	X	X	X	X
29	Puntualidad			X	X
30	Relaciones interpersonales	X	X	X	X
31	Resolución de conflictos	X	X		
32	Responsabilidad			X	X
33	Responsabilidad social	X	X	X	X
34	Toma de decisiones	X	X		
35	Trabajo bajo presión	X	X	X	X
36	Trabajo en equipo	X	X	X	X
37	Uso adecuado de los recursos informáticos			X	X
38	Utilización adecuada de los recursos			X	X

Fuente: Mesa de Expertos
Autor: Elaboración Propia

Una vez identificadas las competencias, es necesario documentarlas explicativamente en el Diccionario de Competencias Institucional, el mismo que debería ser aprobado por el Consejo Superior Universitario y trabajado participativamente con las instancias pertinentes de gestión del talento humano y difundido a todos sus colaboradores. Es importante recalcar que el Diccionario de Competencias Institucional deberá ser susceptible de actualización permanente con la finalidad de incorporar competencias del futuro que permita crear estrategias del mañana.



A modo de guía, se presenta a continuación un documento base como orientación, que contiene definiciones conceptuales y los gradientes enmarcados en cuatro grados que indican el nivel de desarrollo de cada competencia, en donde:

- A.** Es el ejemplo de un colaborador que presenta el grado máximo de dicha competencia, entendida como un desempeño excepcional.

- B.** Indica un nivel muy alto de desarrollo, por sobre el estándar o promedio.
- C.** Indica un desempeño bueno, conforme con lo esperado.
- D.** Se emplea para aquellos colaboradores en los que el desempeño es mínimo o está debajo de lo esperado.

El presente Diccionario de Competencias, es un ejemplo tomado de Alles (2009, págs. 127-136) y cada institución deberá levantarlo y aplicarlo desde su realidad institucional.

Tabla 12: Diccionario de Competencias

 UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA	
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES		
<p>ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transforma las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa –o el área de negocios a cargo- en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.</p>		
A	<p>Capacidad para diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir la organización en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores.</p>	
B	<p>Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la</p>	

	<p>organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el medio plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.</p>
C	<p>Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el corto plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir a los colaboradores en épocas difíciles y dar aliento.</p>
D	<p>Capacidad para comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo, y proponer acciones relación con las tareas tanto interno como externo, y proponer acciones con las tareas a su cargo que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para alcanzar las metas deseadas. Capacidad para seguir trabajando con el ritmo habitual en épocas difíciles</p>
<p>COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad u aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.</p>	
A	<p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización. Capacidad para definir y diseñar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones</p>

	<p>para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la organización. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por compromiso con la calidad de trabajo.</p>
B	<p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el área bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas y diseñar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. También, ser un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo.</p>
C	<p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones necesarias para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el sector bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas e implementar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad adecuados en su sector. También ser un referente en su área de actuación por su compromiso con la calidad de trabajo.</p>
D	<p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia a fin de alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en su puesto de trabajo. Capacidad para aplicar políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad esperados. También, ser un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.</p>
<p>COMPROMISO: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciadas por completo con el logro de</p>	

objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.	
A	Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.
B	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategias organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su área de trabajo. También, ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad.
C	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su sector de trabajo. También, ser un referente en su sector y en su área por su disciplina personal y alta productividad.
D	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales, y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. Implica ser un

	referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad.
<p>ÉTICA: Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.</p>	
<p style="text-align: center;">A</p>	<p>Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategias de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores u principio morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establecer relaciones en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.</p>
<p style="text-align: center;">B</p>	<p>Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propio y del área a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.</p>
<p style="text-align: center;">C</p>	<p>Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector a su cargo, y establecer</p>

	relaciones laborales, comerciales o entre áreas, sobre la base del respeto. Implica ser modelo en su área de actuación por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.
D	Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización. Capacidad para respetar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios, y establecer relaciones con otras personas sobre la base del respeto. Ser modelo para sus compañeros por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.
INICIATIVA: Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.	
A	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de largo plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencias con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. También, ser un referente en la organización y el mercado por sus propuestas de mejorar con visión de largo plazo.
B	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de mediano plazo, y para prever opciones de curso de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencias con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su área y en la organización por sus propuestas de mejorar con visión de mediano plazo.
C	Capacidad para resolver situaciones complejas o de crisis y prever opciones de cursos de acciones eficaces y efectivas. Implica analizar las situaciones planteadas y elaborar planes de



	contingencias con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora con visión de corto plazo.
D	Capacidad para resolver situaciones cuando estas se presentan, y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas. Implica ser un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.

Fuente: Martha Alles

El paso siguiente en el armado de una Gestión por Competencias es la asignación de las competencias a los descriptores de puestos o cargos que requieren las instituciones y para lo cual se necesita que estén actualizados, pues es donde se refleja las actividades que realizan los colaboradores, la forma de efectuarlas y las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera exitosa.

Hay que considerar que en cada cargo, las competencias requeridas pueden tener diferente gradiente; sin embargo, por el análisis minucioso que requeriría levantar 122 puestos de trabajo del personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, existente a la presente fecha y la actualización de perfiles de puestos, se presenta un modelo de descriptor de puesto, con los componentes que debe existir en los mismos.

Tabla 13: Descriptor de Puesto

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA	
DESCRIPTOR DE PUESTO		
DENOMINACION DEL PUESTO		
Cargo: SECRETARIA DE CAMPUS Departamento: Secretaría de Campus Nivel de Gestión: 2 Lugar de Trabajo : Cuenca Ubicación: Sede Cuenca		
OBJETIVO DEL CARGO		
Dar soporte administrativo al ámbito académico de la Universidad, planificando, organizando, dirigiendo y controlando las tareas operativas del Área de Secretaría de Campus.		

FUNCIONES DEL CARGO

1. Coordinar y supervisar con personal de secretaría, el manejo y custodia de archivos físicos y digitales que determinen los organismos y autoridades universitarias, manteniendo su custodia y responsabilizándose de los mismos en consonancia con las políticas de gestión documental de la Universidad Politécnica Salesiana.
2. Receptar las actas de calificación correspondientes a los procesos de enseñanza y aprendizaje remitidas por los profesores.
3. Garantizar el registro fidedigno, completo y actualizado de los datos que componen el record académico de los estudiantes.
4. Recibir solicitudes del personal académico, estudiantil y demás miembros de la comunidad académica y/o personal externo y direccionarlo al ente académico correspondiente.
5. Recibir las actas de calificaciones que se desprenden de los trabajos de titulación.
6. Tramitar la legalización de las actas de grado, calificaciones y matriculas en correspondencia con el Reglamento Interno de Régimen Académico de la Universidad Politécnica Salesiana.
7. Certificar las calificaciones y las actas consolidadas correspondientes al otorgamiento y emisión de títulos.
8. Emitir las certificaciones relacionadas a las actividades académicas de las carreras de grado y programas de posgrado ofertados en la Sede, y demás unidades académicas.
9. Determinar, conjuntamente con el Vicerrector de Sede, el personal del nivel auxiliar de secretaría, que actuará como secretario o secretaria de los Consejos de Grado y de la Coordinación de Posgrados de Sede.
10. Mantener actualizados los índices de los archivos de acuerdo a las políticas de gestión documental.
11. Realizar evaluaciones periódicas de la documentación y del archivo de acuerdo a las políticas de gestión documental.
12. Las demás que le sean asignadas por las autoridades y organismos competentes.

REQUISITOS DEL CARGO

Formación Profesional: Título de tercer nivel en el área de Secretaría y/o Asistente de Gerencia

Experiencia: Mínimo tres años de experiencia en áreas afines.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS EN:

- Normativa de Educación Superior
- Normativa Institucional
- Manejo de utilitarios
- Ortografía
- Redacción

CONOCIMIENTOS GENERALES:

- Atención al cliente

IDIOMAS:

- Español
- Inglés

COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO DE TRABAJO COMPETENCIAS CARDINALES

<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad al cambio • Carisma salesiano • Calidad en el servicio y trabajo • Capacitación permanente • Compromiso institucional • Ética • Iniciativa • Innovación y creatividad • Liderazgo • Perseverancia en la consecución de objetivos • Relaciones interpersonales • Responsabilidad social • Trabajo en equipo 				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
	A	B	C	D
• Actitud asertiva/proactiva	X			
• Autocontrol	X			
• Capacidad de análisis		X		
• Capacidad de gestión		X		
• Capacidad de relaciones interpersonales	X			
• Corresponsabilidad		X		
• Desarrollo personal	X			
• Liderazgo		X		
• Orden	X			
• Resolución de conflictos		X		
• Toma de decisiones		X		
• Trabajo bajo presión	X			

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Análisis del desfase entre las competencias existentes y las requeridas

Para realizar el análisis del desfase entre las competencias existentes y las requeridas comenzaremos abordando la Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo del

año 2012, que fue la segunda realizada en los 20 años de existencia de la Universidad Politécnica Salesiana.

En la Universidad Politécnica Salesiana, el “Manual de Evaluación del Desempeño del Talento Humano” fue aprobado con Resolución del Consejo Superior 0033-02-2011-03-16, como una herramienta de gestión para obtener indicadores específicos en cuanto a rendimiento de trabajo y conducta laboral, cuyo objetivo general es:

“Generar, a través de la evaluación integral del desempeño de los colaboradores, información que permita realizar mejora continua individual y departamental, de la gestión administrativa y académica-administrativa, con la ejecución de planes de desarrollo con estrategias individuales y departamentales”.

El método de evaluación utilizado, según consta en el Manual de Evaluación del Desempeño, es de 360°, en el que existen tres informantes: Autoevaluación, Co-evaluación y Evaluación:

Tabla 14: Evaluación 360°

PERSPECTIVAS DE EVALUACION		INFORMANTE
1	AUTO-EVALUACION	El mismo colaborador
2	CO-EVALUACIÓN	Colaboradores que se encuentran en el mismo nivel de gestión
3	EVALUACIÓN	Autoridades, superiores, jefes inmediatos, subordinados, clientes usuarios

Fuente: Gestión del Talento Humano, Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca

Los niveles de gestión de la Universidad Politécnica Salesiana son:

- Nivel de gestión 1: Directivo
- Nivel de gestión 2: Asistencia y Asesoría
- Nivel de gestión 3: Profesional Técnico
- Nivel de gestión 4: Operativo

La Evaluación de desempeño laboral al personal administrativo contempla dos zonas de evaluación cada una de ellas con diversos aspectos a ser medidos, según el nivel de gestión:

- **ZONA DE RENDIMIENTO:**

Tabla 15: Zona de Rendimiento

ASPECTOS	
1	Utilización de recursos
2	Conocimiento del trabajo
3	Calidad del trabajo
4	Cantidad de trabajo
5	Responsabilidad
6	Capacidad de gestión
7	Capacidad de análisis
8	Toma de decisiones
9	Acatamiento

Fuente: Gestión del Talento Humano, Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca

- **ZONA DE CONDUCTA LABORAL:**

Tabla 16: Zona de Conducta Laboral

ASPECTOS	
1	Compromiso institucional
2	Relaciones interpersonales
3	Iniciativa
4	Confiabilidad
5	Colaboración
6	Asistencia y puntualidad
7	Orden
8	Desarrollo de personas
9	Liderazgo
10	Autocontrol
11	Aprendizaje
12	Adaptabilidad
13	Perseverancia
14	Autonomía

Fuente: Gestión del Talento Humano, Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca

Se presenta a continuación las definiciones de cada zona, aspectos y la definición de los indicadores:

Tabla 17: Zona de Rendimiento: aspectos e indicadores de la Evaluación del Desempeño

ZONA	ASPECTOS		INDICADORES
RENDIMIENTO	UTILIZACIÓN DE RECURSOS	Cuida (mantiene) y emplea los recursos materiales, tecnológicos y/o informáticos, disponibles para el desempeño de sus funciones.	Se preocupa por el cuidado y mantenimiento de los recursos materiales, tecnológicos y/o informáticos, disponibles para el desempeño de sus funciones.
			Emplea de manera adecuada los recursos materiales, tecnológicos y/o informáticos, disponibles para el desempeño de sus funciones.
	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Realiza sus funciones y deberes aplicando las destrezas, los conocimientos necesarios, la normativa institucional.	Realiza sus funciones y deberes aplicando las destrezas necesarias.
			Realiza sus funciones y deberes aplicando los conocimientos necesarios.
			Realiza sus funciones y deberes aplicando la normativa institucional.
	CALIDAD	Realiza su gestión de acuerdo con las solicitudes de los usuarios; con el contenido exacto y según la programación establecida.	Realiza su gestión de acuerdo a las solicitudes de los usuarios con el contenido exacto.
			Realiza su gestión de acuerdo con las solicitudes de los usuarios de acuerdo a lo establecido.
	CANTIDAD	Las tareas y actividades ejecutadas, son desarrolladas en base a las expectativas de cantidad y tiempo.	Las tareas y actividades ejecutadas, son desarrolladas en base a las expectativas de cantidad
			Las tareas y actividades ejecutadas, son desarrolladas en base a las expectativas de tiempo.
	RESULTADOS	Capacidad de asegurar los resultados y el éxito de la gestión a través de actuaciones proactivas y flexibilidad para adaptarse al cambio.	Obtiene los resultados esperados
			Demuestra actuaciones proactivas en sus tareas
			Realiza actividades imprevistas con entusiasmo y entrega
	RESPONSABILIDAD	Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.	Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes
			Asume las consecuencias que se derivan de su trabajo.

Fuente: Gestión del Talento Humano, Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca

Tabla 18: Zona de Conducta Laboral: aspectos e indicadores de la Evaluación del Desempeño

ZONA	ASPECTOS		INDICADORES
CONDUCTA LABORAL	COMPROMISO INSTITUCIONAL	Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la institución.	Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales
			En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la institución.
	RELACIONES INTERPERSONALES	Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.	Establece y mantiene comunicación con los usuarios propiciando un ambiente de cordialidad y respeto.
			Establece y mantiene comunicación con sus compañeros propiciando un ambiente de cordialidad y respeto.
			Establece y mantiene comunicación con los superiores de manera cordial y respetuosa.
	INICIATIVA	Resuelve los imprevistos del ámbito de su gestión, mejora los procedimientos y plantea nuevas alternativas.	Resuelve los imprevistos de las actividades asignadas
			Propone de manera constante nuevos procedimientos para alcanzar los objetivos de su área

	CONFIABILIDAD	Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.	Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información.
			Genera credibilidad y confianza en la ejecución de sus actividades.
	COLABORACIÓN	Coopera con los compañeros en las labores del departamento y de la institución.	Contribuye con sus esfuerzos al cumplimiento de las actividades de sus compañeros
			Muestra interés por cooperar en actividades extra departamentales
	ASISTENCIA	Asiste puntualmente a su jornada de trabajo y justifica siempre sus ausencias y atrasos.	Asiste puntualmente a su jornada de trabajo.
			Cumple con el Reglamento interno de la UPS en lo referente a ausencias y atrasos.

Fuente: Gestión del Talento Humano, Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca

Según el informe de resultados globales de la última evaluación del desempeño a diciembre del 2012:

Tabla 19: Resultados globales de la Evaluación del desempeño, año 2012

NIVELES GESTION	ZONA	ASPECTOS	TOTAL GENERAL
NIVEL DE GESTION 1: Dirección	ZONA DE RENDIMIENTO	Toma de decisiones	96,55
		Capacidad de análisis	92,50
		Capacidad de gestión	94,50
	ZONA DE CONDUCTA LABORAL	Autocontrol	97,51
		Desarrollo de personas	93,75
		LIDERAZGO (dirección)	94,18
		Orden	96,57
		Relaciones interpersonales	96,94
	NIVEL DE GESTION 2: Asistencia y Asesoramiento	ZONA DE RENDIMIENTO	Calidad del trabajo
Capacidad de análisis			90,97
Capacidad de gestión			90,22
Toma de decisiones			89,01
ZONA DE CONDUCTA LABORAL		Autocontrol	90,90
		Compromiso institucional	94,11
		Confiabilidad	93,48
		Desarrollo personal	89,75
		Iniciativa	89,64
		LIDERAZGO (dirección)	88,99
		Orden	88,70
		Relaciones interpersonales	96,38
		NIVEL DE GESTION 3:	ZONA DE

Profesional técnico	RENDIMIENTO	Calidad del trabajo	85,68
		Cantidad de trabajo	86,72
		Conocimiento del trabajo	89,76
		Utilización de los recursos	88,54
	ZONA DE CONDUCTA LABORAL	Adaptabilidad	82,81
		Aprendizaje	85,43
		Asistencia y puntualidad	93,76
		Autonomía	88,29
		Colaboración	86,73
		Compromiso institucional	91,42
		Confiabilidad	85,17
		Iniciativa	86,64
		Perseverancia	85,69
NIVEL DE GESTION 4: Operativo	ZONA DE RENDIMIENTO	Acatamiento	88,05
		Calidad del trabajo	84,45
		Cantidad de trabajo	85,48
		Conocimiento del trabajo	90,05
		Responsabilidad	87,74
		Utilización de los recursos	89,63
	ZONA DE CONDUCTA LABORAL	Adaptabilidad	85,96
		Aprendizaje	84,80
		Asistencia y puntualidad	89,90
		Autonomía	86,05
		Colaboración	84,48
		Perseverancia	84,65

Fuente: Gestión del Talento Humano, Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca

Para entender mejor, en el siguiente cuadro, se describe la escala del total general:

Tabla 20: Escala de la Evaluación del Desempeño

DESCRIPCION	DESEMPEÑO EXCEPCION	DESEMPEÑO CONFORME CON LO ESPERADO	DESEMPEÑO DEBAJO DE LA ESPERADO	DESEMPELO MUY POR DEBAJO DE LO ESPERADO
MARGEN DE TABULACION/100	90 a 100	75 a 89.9	50 a 74.9	25 a 49.9

Fuente: Gestión del Talento Humano, Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca

El promedio general de la última Evaluación del Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca fue de 87,79; DESEMPEÑO CONFORME CON LO ESPERADO. Si partimos del análisis, que la Gestión por Competencias tiene como objetivo alcanzar un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo, diríamos que hay que llegar a la escala de desempeño excepcional que es de 90 a 100.

Sin embargo, si observamos detenidamente las evaluaciones de los niveles de gestión, podremos hacer las siguientes inferencias:

En el Nivel de Gestión 1: logra el desempeño excepcional en casi a todos los aspectos evaluados a excepción de **“Toma de decisiones”** que puede estar relacionado con el hecho de que ciertas decisiones deben ser autorizadas por el Rector o el Consejo Superior Universitario.

En el Nivel de Gestión 2: se repite como la **“Toma de decisiones”** y se incrementan **“Orden y liderazgo (dirección)”**, competencias que habría que fortalecer.

En el Nivel de Gestión 3: en la Zona de rendimiento los aspectos menos puntuados son **“Acatamiento y calidad de trabajo”**, conjuntamente con el componente **“Adaptabilidad”**.

En el Nivel de Gestión 4: el aspecto **“Calidad del trabajo”** tiene menor peso y, en la zona de conducta laboral, la **“Colaboración”**.

Lo que podríamos resumir, en el siguiente cuadro:

Tabla 21: Evaluación del desempeño con indicadores más bajos

NIVELES DE GESTION	ZONA	ASPECTOS	TOTAL GENERAL
NIVEL DE GESTION 2	ZONA DE RENDIMIENTO	Toma de decisiones	89,01
	ZONA DE CONDUCTA LABORAL	Orden	88,70
NIVEL DE GESTION 3	ZONA DE RENDIMIENTO	Acatamiento	85,68
		Calidad del trabajo	85,68
	ZONA DE CONDUCTA LABORAL	Adaptabilidad	82,81

NIVEL DE GESTIÓN 4	ZONA DE RENDIMIENTO	Calidad del trabajo	84,45
	ZONA DE CONDUCTA LABORAL	Colaboración	84,48

Fuente: Gestión del Talento Humano, Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca

Las competencias citadas anteriormente y que tienen el indicador más bajo, tienen vigencia a la presente fecha, pues así lo demuestra las competencias identificadas y requeridas en cada nivel:

Tabla 22: Competencias requeridas

COMPETENCIAS		NG1	NG2	NG3	NG4
1	Adaptabilidad al cambio	X	X	X	X
7	Calidad en el servicio y trabajo	X	X	X	X
13	Colaboración			X	X
27	Orden		X		
34	Toma de decisiones	X	X		

Fuente: Mesa de expertos

Autor: Elaboración Propia

En consecuencia, se considera necesario potencializar las siguientes competencias: adaptabilidad al cambio, calidad en el servicio y trabajo, colaboración, orden y toma de decisiones, con el objetivo de que el indicador llegue al DESEMPEÑO EXCEPCIONAL (90 a 100) en la próxima evaluación del desempeño.

CAPÍTULO 4:

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS

4.1 Determinación de las áreas de capacitación para mejorar las competencias

Con la finalidad de determinar las áreas de capacitación que permitan mejorar las competencias, se eligió el método cuantitativo, para lo cual se aplicó una encuesta al Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, (Ver anexo 7) la misma que contiene preguntas, cuyas respuestas permitieron conocer las demandas de capacitación desde el punto de vista del colaborador.

Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula para poblaciones finitas o conocidas. (Balestrini, 1999, pág. 129)

$$n = \frac{4 \cdot P \cdot Q \cdot N}{4 \cdot Q \cdot P + (N - 1) \cdot E^2}$$

En donde se considera:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población, en este caso 122, que es el número de personas que laboran en el sector administrativo de la UPS, Cuenca.

4= Estadístico que prueba al 95% de confianza

E²= Máximo error permisible. Se elige un error del 4%.

P= Probabilidad de éxito (0,5)

Q= Probabilidad de fracaso (0,5)

La fórmula de muestreo de proporciones para poblaciones finitas o conocidas permite determinar el tamaño de la muestra requerido, con lo cual se garantiza la concordancia estadística de los resultados.

Tras aplicar los valores correspondientes, se obtiene el siguiente resultado:

$$n = \frac{4 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 122}{4 \cdot 0,5 \cdot 0,5 + (122 - 1) \cdot 0,04^2}$$

$$n = \frac{122}{1 + 121 \cdot 0,0016}$$

$$n = \frac{122}{1,1936}$$

$n = 102,211$

Por aproximación al entero inferior, se determina que la muestra debe ser de 102 encuestas.

En la encuesta, los colaboradores expresan si consideran necesaria la capacitación; además, propusieron temas que creen pertinentes para la capacitación, de acuerdo con las funciones que desempeña cada persona. Asimismo, se permitió elegir las competencias que creen se deben reforzar, así como la frecuencia de los cursos y la modalidad en la que prefieren que sean dictados. (Ver anexo 7)

Las tablas citadas a continuación reflejan los resultados de cada una de las preguntas que incluyó la encuesta de detección de necesidades de capacitación:

1. ¿Considera usted necesario que la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca realice cursos de capacitación al personal administrativo?

Tabla 23: Necesidad de Capacitación

RESPUESTA	PESO	%
SI	99	97,06%
NO	3	2,94%
TOTAL	102	100%

Fuente: Encuestas
Autor: Elaboración Propia

Los datos obtenidos reflejan que el 97,06 por ciento, es decir, la casi totalidad de encuestados señalan como necesaria la realización de cursos de capacitación para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, situación que, de partida, permite avanzar en la detección de otras variables determinadas en la muestra.

2. ¿Cuántos cursos de capacitación anuales, estima necesarios para su mejora continua?

Tabla 24: Capacitación anual

Nº DE VECES	PESO	%
2	32	30,42%

4	26	25,49%
3	22	21,57%
1	7	6,86%
0	6	5,88%
12	4	3,92%
6	3	2,94%
5	1	0,98%
24	1	0,98%
TOTAL	102	100%

Fuente: Encuestas
Autor: Elaboración Propia

En la estimación del número de cursos anuales que los colaboradores creen necesarios para el proceso de mejora continua, deja entrever que hay una percepción mayoritaria de que deberían realizarse de entre 2 y 4 capacitaciones anuales, puesto que uno de cada tres encuestados señalan que se requieren dos cursos anuales, en tanto que uno de cada cuatro encuestados cree que se requieren cuatro cursos al año, mientras que algo más de uno de cada cinco personas consultadas creen que se necesitan tres cursos anuales.

3. Escriba tres temas para cursos de capacitación que usted considera necesarios para mejorar su desempeño laboral.

Tabla 25: Temas de capacitación

TEMAS DE CURSOS DE CAPACITACION	PESO	%
Relaciones humanas	40	39,22%
Ofimática, tecnología informática, computación, office, páginas web, tic's	37	36,27%
Atención al cliente	27	26,47%
Desempeño laboral, calidad del trabajo, compromiso laboral	20	19,61%
Sistemas, actualizaciones, soporte, software, equipos, hardware	15	14,71%
Liderazgo, emprendimiento	14	13,73%
Coordinación administrativa, procesos administrativos, eficiencia administrativa, e-marking	12	11,76%
Sistema de clasificación decimal deway, sistemas de biblioteca, archivo, ficha calcográfica digital	10	9,80%
Motivación personal, coaching	10	9,80%

Tributación, impuestos, activos fijos, análisis financiero, auditoría	9	8,82%
Defensa personal, manejo de armas, seguridad industrial	7	6,86%
Gestión de proyectos	6	5,88%
Capacitación y mantenimiento	6	5,88%
Compromiso institucional, normativas	5	4,90%
Trabajo en equipo, integración	5	4,90%
Gestión de calidad, procesos	5	4,90%
Legislación laboral, código laboral	4	3,92%
Primeros auxilios	4	3,92%
Inglés	4	3,92%
Manejo de implementos	3	2,94%
Desarrollo organizacional	3	2,94%
Área técnica, metalografía	3	2,94%
Manejo de programas de animación, producción audiovisual, tv	3	2,94%
Administración de espacios culturales	2	2%
Programación neurolingüística	1	0,98%
Ética profesional	1	0,98%
Negociación y contexto	1	0,98%
Manejo del estrés	1	0,98%
Puntualidad	1	0,98%
Jardinería	1	0,98%
Psicología	1	0,98%

Fuente: Encuestas

Autor: Elaboración Propia

En la tercera pregunta, que recoge las sugerencias en torno a los temas de capacitación que requieren los colaboradores, casi cuatro de cada diez encuestados plantean las relaciones humanas; en tanto, uno de cada tres señala temas relacionados con herramientas informáticas generales; uno de cada cuatro considera necesario que se les capacite en atención al cliente; y, uno de cada cinco encuestados cree necesario que la capacitación aborde temas relacionados con la calidad y compromiso laboral. El resto de temas propuestos aparecen en una escala marginal, lo cual refleja que se trata de áreas específicas de cada una de las responsabilidades de desempeño, que no ameritan ser abordadas de manera general con todo el personal.

4. Del siguiente listado de competencias laborales, marque con una x las que usted cree que deben fortalecerse en la institución para un mejor servicio a nuestros destinatarios

Tabla 26: Competencias a fortalecerse

COMPETENCIAS	PESO	%
Capacidad de gestión y liderazgo	65	63,73%
Conocimiento del carisma salesiano	62	60,78%
Relaciones interpersonales	61	59,80%
Colaboración	54	52,94%
Calidad del trabajo	53	51,96%
Conocimiento del trabajo en cada área	52	50,98%
Toma de decisiones	50	49,02%
Atención asertiva	38	37,25%
Iniciativa	36	35,29%
Adaptabilidad al cambio	34	33,33%
Acatamiento	15	14,71%

Fuente: Encuestas
 Autor: Elaboración Propia

En torno a la necesidad de fortalecimiento de las competencias, los encuestados priorizan la mayor parte de las competencias que fueron presentadas en la encuesta y solamente la de acatamiento es la que recibe una elección que puede ser considerada marginal. Las respuestas más notables son las siguientes: dos de cada tres creen que debe fortalecerse la capacidad de gestión y liderazgo; tres de cada cinco, el conocimiento del carisma salesiano; una similar cantidad estima necesario fortalecer las relaciones interpersonales, mientras que uno de cada dos señalan la colaboración, calidad del trabajo conocimiento del trabajo en cada área y la toma de decisiones.

5. MARQUE CON UNA X, LA MODALIDAD EN LA QUE USTED DESEARÍA RECIBIR LA CAPACITACIÓN

Tabla 27: Modalidad de Capacitación

MODALIDAD	PESO	%
Presencial	61	59,80%
Semipresencial	39	38,24%
Online	18	17,65%

Fuente: Encuestas
 Autor: Elaboración Propia

En torno a las preferencias sobre la modalidad de capacitación, tres de cada cinco, que son la mayoría de encuestados, optan por la presencial, mientras que por la modalidad semipresencial hay un respaldo de dos de cada cinco encuestados.

En esta perspectiva, la Universidad Politécnica Salesiana, debe constituirse en una organización inteligente que, como menciona Peter Senge (en: Gutiérrez, 2010, págs. 50-51), debe cultivar y dominar cinco disciplinas: el dominio personal, los modelos mentales, la construcción de una visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico.

4.2 Planificación y diseño didáctico

En el caso de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca, debe planificar y diseñar un plan de capacitación para el mejoramiento continuo del personal administrativo, que permita conseguir lo que comenta Prieto (2012): “la esencia del mejoramiento continuo de la estrategia empresarial radica en la conversión del recurso humano en talento humano, pasando de ser un activo valioso a un potencia de creatividad, imaginación y capacitación para solución de problemas”.

El presente gráfico, consta en la “Guía del Plan de Capacitación” de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, y se lo ha tomado como referente para las etapas que se seguirán a fin de poder realizar un Plan de Capacitación, partiendo de las necesidades de los diferentes niveles de gestión en los que se encuentran ubicados los colaboradores que forman parte del Personal Administrativo.

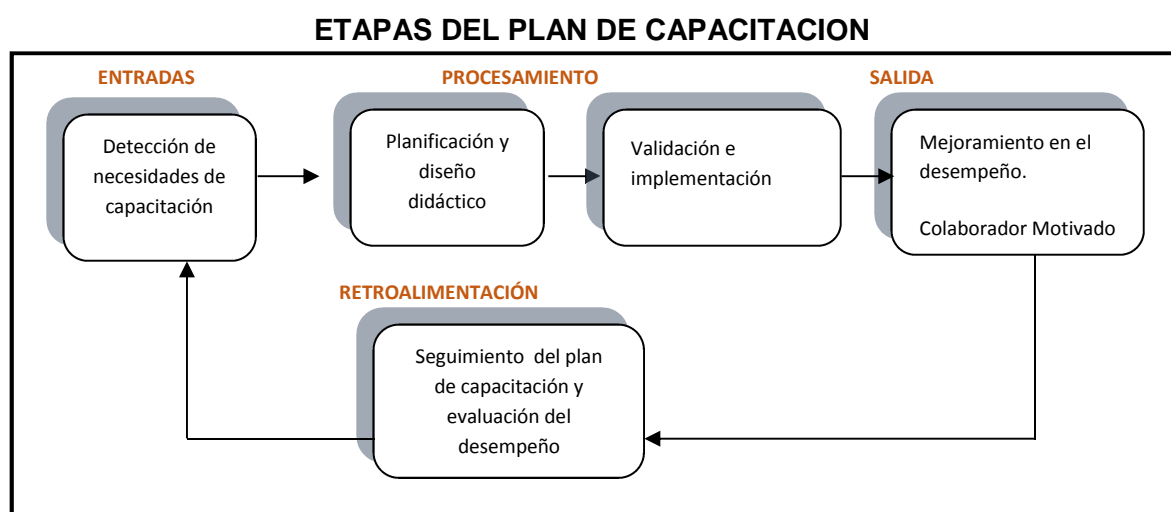


Figura 9: Etapas de Plan de Capacitación

Fuente: Guía-Plan de Capacitación, archivo Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca


En el apartado anterior se determinó las áreas de capacitación y a continuación se procederá al diseño del “PLAN DE CAPACITACION”. Se debe tener presente, que el Plan de Capacitación tiene como objetivo el desarrollo de competencias laborales necesarias para que el colaborador pueda realizar sus funciones, procesos y actividades con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, en términos de excelencia con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Dentro de la propuesta, se elabora las plantillas didácticas, que permitirán diseñar la capacitación, a través de seminarios, talleres o cursos. La mencionada plantilla contiene los siguientes elementos: ¿en qué?, ¿para qué capacitar?, ¿a quién capacitar?, ¿en qué capacitar?, ¿dónde capacitar?, ¿Con quién?, etc. (Ver Anexo 8)

A continuación se presenta una propuesta de capacitación por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, cuya finalidad es cubrir las expectativas y necesidades detectadas a través del diagnóstico y de la evaluación del desempeño.

Los temas propuestos están diseñados para cubrir varias competencias a fines.




Tabla 28: Adaptabilidad al cambio

	
PLAN DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	
TEMA:	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO
OBJETIVO:	El seminario estará orientado a generar actitudes que permitan a los colaboradores y colaboradoras tener la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, a fin de que las personas puedan desempeñarse en una diversidad de contextos.
CONTENIDO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. La resistencia al cambio 2. Elementos del comportamiento favorable al cambio 3. La flexibilidad ante distintos puntos de vista 4. Adaptación ante nuevas situaciones y personas 5. El profesional multicompetente y multitarea
PARTICIPANTES:	Personal de los cuatro niveles de gestión. 122 personas.
LUGAR:	Campus El Vecino

FECHA Y HORA:	4 de enero/2015, desde las 16:00 hasta las 20:00
Seminario:	Conferencias magistrales y dinámicas grupales.
INSTRUCTOR:	
HORAS:	Cuatro
COSTO:	Dos capacitadores: 400 dólares Refrigerios: 250 dólares Materiales: 100 dólares

Autor: Elaboración Propia

Tabla 29: Calidad en el servicio y el trabajo

  	
PLAN DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	
TEMA:	CALIDAD EN EL SERVICIO Y EL TRABAJO
OBJETIVO:	El curso estará orientado a crear en los participantes la preocupación por la calidad, a fin de que se planteen el reto de tener un desempeño profesional seguro y eficiente, dentro del entorno respectivo.
CONTENIDO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. El concepto de calidad 2. La calidad como norma de vida 3. El servicio de calidad 4. La calidad en el trabajo 5. La calidad en cada departamento de la UPS
PARTICIPANTES:	Personal de los cuatro niveles de gestión. 122 personas.
LUGAR:	Universidad Politécnica Salesiana, Campus El Vecino.
FECHA Y HORA:	2 al 5 de marzo del 2015 desde las 18:00 hasta 22:00
CURSO:	Curso de cuatro jornadas, de cuatro horas cada una, a través de conferencias magistrales.
INSTRUCTOR:	
HORAS:	16
	Cuatro capacitadores: 800 dólares Refrigerios: 500 dólares Materiales: 100 dólares



Autor: Elaboración Propia

Tabla 30: Capacidad de cooperar y trabajar en equipo

PLAN DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	
TEMA:	CAPACIDAD DE COOPERAR Y TRABAJAR EN EQUIPO
OBJETIVO:	El taller estará orientado a descubrir las habilidades que tienen los colaboradores y la importancia del trabajo en equipo, profesional e interprofesional, a través de la colaboración entre los integrantes de los diversos departamentos.
CONTENIDO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en equipo y las relaciones humanas. 2. Estrategias de team building. 3. Habilidades para relacionarse y trabajar con otras personas. 4. Asignación de roles y normas para el trabajo colaborativo. 5. La interdependencia en el equipo de trabajo.
PARTICIPANTES:	Personal de los cuatro niveles de gestión. 122 personas.
LUGAR:	Universidad Politécnica Salesiana, Campus Luis Lunardi, Paute.
FECHA Y HORA:	25 de julio del 2015 de 08:00 hasta 17:00
TALLER:	Taller de una jornada, utilizando dinámicas y trabajos grupales.
INSTRUCTOR:	
HORAS:	8 horas
COSTO:	Dos capacitadores: 600 dólares Movilización: 600 dólares Almuerzos: 500 dólares Refrigerios: 150 dólares Materiales: 400 dólares

Autor: Elaboración Propia



Tabla 31: Carisma Salesiano de la Universidad Politécnica Salesiana

		UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA			
PLAN DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO					
TEMA:		CARISMA SALESIANO DE LA UPS			
OBJETIVO:		El curso estará orientado a reflexionar en torno al carisma salesiano, como competencia cardinal del centro de estudios superiores.			
CONTENIDO:		<ol style="list-style-type: none"> 1. La educación salesiana y su propuesta a la sociedad. 2. La misión y visión de la UPS. 3. Especificidades del carisma salesiano. 4. La pedagogía de Don Bosco. 			
PARTICIPANTES:		Personal de los cuatro niveles de gestión. 122 personas.			
LUGAR:		Universidad Politécnica Salesiana, campus El Vecino.			
FECHA Y HORA:		8 de diciembre del 2015 16:00 a 20:00			
CURSO:		Curso de una jornada, de cuatro horas, a través de conferencias magistrales.			
INSTRUCTOR:					
HORAS:		4			
COSTO:		Un capacitador: 400 dólares Refrigerios: 200 dólares Materiales: 100 dólares			

Autor: Elaboración Propia

Adicionalmente, se deja planteado dos cursos de capacitación para reforzar las competencias del nivel de gestión 2.


Tabla 32: Planificación y gestión del tiempo y los recursos

		UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA			
PLAN DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO					
TEMA:		PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO Y LOS RECURSOS			
OBJETIVO:		El curso estará orientado a brindar conocimientos sobre la planificación del tiempo y los recursos, como competencia que llevará a los colaboradores a cumplir con un trabajo ordenado.			

CONTENIDO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. La capacidad para organizar y planificar 2. La ejecución del trabajo combinando personal, medios materiales y tiempo. 3. La planificación y uso del tiempo 4. La adecuada gestión de los recursos
PARTICIPANTES:	Personal del nivel de gestión 2. 9 personas.
LUGAR:	Universidad Politécnica Salesiana, Campus El Vecino.
FECHA Y HORA:	
SEMINARIO:	Curso de una jornada, de cuatro horas, a través de conferencias magistrales
TALLER:	
CURSO:	
INSTRUCTOR:	20 de marzo del 2015 de 17:00 a 21:00
HORAS:	4
COSTO:	Un capacitador: 200 dólares Refrigerios: 50 dólares Materiales: 100 dólares

Autor: Elaboración Propia

Tabla 33: Toma de decisiones

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA	
PLAN DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO		
TEMA:	TOMA DE DECISIONES	
OBJETIVO:	El curso estará orientado a capacitar al personal en estrategias para la toma de decisiones oportunas.	
CONTENIDO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de decisión 2. Condiciones básicas en la toma de decisiones 3. La ética en la toma de decisiones 4. La racionalidad en el comportamiento administrativo. 5. El proceso de la toma de decisiones. 6. La toma de decisiones y solución de los problemas. 	
PARTICIPANTES:	Personal de los niveles de gestión 1 y 2. 10 personas.	
LUGAR:	Universidad Politécnica Salesiana, Campus El Vecino.	
FECHA Y HORA:	30 de junio del 2015 de 17:00 a 21:00	

CURSO:	Curso de una jornada, de cuatro horas, a través de conferencias magistrales
INSTRUCTOR:	
HORAS:	4
COSTO:	Un capacitador: 200 dólares Refrigerios: 50 dólares Materiales: 100 dólares

Autor: Elaboración Propia

4.3 Metodología de evaluación y retroalimentación

Una vez impartida la capacitación, se debe evaluar el impacto de la capacitación de manera integral, con la finalidad de conocer el cumplimiento del objetivo, la temática, el facilitador, locales, aspectos teóricos y prácticos, las expectativas del colaborador, etc., para poder determinar los elementos que deben ser mejorados en futuros procesos de capacitación y formación. (Ver anexo 9)

Para medir el impacto de la capacitación, se escoge el Modelo de Capacitación/Formación de Kirkpatrick (1994), por tratarse de uno de los modelos que más se utiliza en las organizaciones.

Este modelo evalúa cuatro elementos: la reacción de los participantes en los cursos de formación, el aprendizaje logrado, el comportamiento adquirido y los resultados.

Reacción: mide el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores que reciben la capacitación; es decir, la calidad de las clases, conferencias o tutoría del profesor o facilitador, al igual que evalúa la metodología utilizada para el proceso de enseñanza - aprendizaje, materiales de apoyo, la calidad de los locales. La información sobre el nivel de satisfacción se obtiene a través de encuestas, entrevistas, u otras herramientas.

Aprendizaje: la evaluación del aprendizaje está orientada a determinar los conocimientos adquiridos en el curso, seminario o taller, lo cual es posible comprobar mediante preguntas al auditorio, la participación del personal que asiste a la capacitación, la realización de tareas, la realización de pruebas, la presentación de trabajos o exposiciones de los participantes.

Comportamiento: en esta fase se mide la aplicación de los conocimientos adquiridos en el trabajo cotidiano, y se puede comprobar mediante la observación, las entrevistas a los jefes y a subordinados, la evaluación del desempeño y la evaluación de indicadores específicos.

Resultados: mide si los objetivos a alcanzar en la acción formativa se utilizan en la organización, se puede considerar entrevistar a los colaboradores antes y después del plan de capacitación y formación, con la finalidad de evaluar el beneficio de la acción formativa. Esta evaluación considera aspectos globales, tales como rendimientos económicos, financieros, de calidad, productivos, sociales, ambientales o de otra índole. También se los puede asociar con los costes del personal, rotación, ausentismo, productividad, costes de materiales, etc.

La etapa de la evaluación del plan de capacitación y formación, es una acción que acompaña al diseño y la ejecución, que proporcionará elementos de juicio para una retroalimentación.


Adicionalmente, el seguimiento del Plan de Capacitación debe contemplar: la evaluación de los temas, número de horas de capacitación, número de participantes, costos y otros elementos.

Posteriormente, se deberá hacer un seguimiento del impacto de la capacitación en el desempeño de los colaboradores y en qué medida los conocimientos adquiridos son aplicados en el puesto de trabajo. Asumiéndose, que en la próxima evaluación, las competencias: toma de decisiones, orden, cataminto, calidad del trabajo, adaptabilidad, calidad del trabajo y colaboración deberán llegar a la escala de 90 a 100 que es el "Desempeño Excepcional".

4.4 Cronograma, recursos y logística del plan de capacitación

Los cursos, seminarios y talleres han sido diseñados para ser impartidos a partir de enero del 2015. Se ha realizado una plantilla con el cronograma, recursos y logística para poder tener en un solo documento una visión general de la organización del Plan de capacitación, los temas, recursos financieros necesarios y la logística adecuada.

Tabla 34: Cronograma, recursos y logística para el Plan de Capacitación

  			
PLAN DE CAPACITACION CRONOGRAMA. RECURSOS Y LOGISTICA			
GRONOGRAMA	TEMA	RECURSOS	LOGISTICA
4/01/2015	Adaptabilidad al cambio	\$750	2 Auditorios 3 Kit de materiales para cada participante 2 Personas de apoyo
2 – 5/03/2015	Calidad en el servicio y el trabajo	\$1400	4 Auditorios Kit de material para 122 participantes 4 personas de apoyo
25/07/2015	Capacidad de cooperar y trabajar en equipo	\$2.250	2 Salones con infocus, 2 computadoras portátiles, amplificación, música. Material para 122 participantes. Equipo de trabajo de 6 personas
08/12/2015	Carisma salesiano	\$700	1 Auditorio 2 Personas de Apoyo

Autor: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación permitió alcanzar el objetivo general de este proyecto de postgrado, que estuvo encaminado a diseñar un plan de mejora continua, basado en el Modelo de Gestión por Competencias, para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, para el año 2014.

En el diagnóstico institucional en torno a la gestión por competencias, en la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, se evidenció que hay un desfase entre las competencias requeridas y las que posee el personal administrativo, en las áreas de adaptabilidad al cambio, la calidad del servicio en el trabajo, la cooperación y trabajo en equipo, conocimiento del carisma salesiano, o planificación de tiempos y recursos, y toma de decisiones.

Las evaluaciones del desempeño realizadas al Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, han identificado competencias que deben ser mejoradas, sin embargo, no existen planes de capacitación o formación que apunten a un mejoramiento continuo.

La Universidad Politécnica Salesiana no ha diseñado ni aplicado una propuesta clara del Modelo de Gestión por Competencias, puesto que no han sido normalizadas, divulgadas, ni aplicadas en su totalidad.

Para que la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, implemente un Modelo de Gestión por Competencias, debería ejecutarse a partir de las evaluaciones del desempeño, para posteriormente permear al resto de los subsistemas de gestión del talento humano.

Tras el análisis de las características del Modelo de Gestión por Competencias, se puede inferir que son aplicables al personal de la UPS Sede Cuenca, porque pretenden alinear las capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas a la consecución de los objetivos institucionales.

El Modelo de Gestión por Competencias es aplicable al personal administrativo de cualquier entidad educativa, porque permite a las instituciones dar respuestas al entorno cambiante en el que se desenvuelven, puesto que puede ser evaluado constantemente y es actualizable.

RECOMENDACIONES

La Universidad Politécnica Salesiana debería potenciar la formulación de políticas, planes y programas de capacitación, que respondan al diagnóstico de necesidades de formación realizado, para ello deberá utilizar procedimientos e instrumentos científicos.

El plan de mejora continua, basado en el Modelo de Gestión por Competencias, para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, para el año 2014, diseñado en este producto de postgrado, debería aplicarse en el menor tiempo posible, para que responda a las necesidades actuales de capacitación, detectadas a través del proceso de diagnóstico.

Los perfiles de cada uno de los cargos, en la Universidad Politécnica Salesiana deben ser actualizados y deben definirse las competencias y grados para los diferentes puestos de trabajo.

Es necesario que se elabore un Diccionario de Competencias institucional en la Universidad Politécnica Salesiana, basado en la praxis cotidiana.

Los indicadores de desempeño deberían ser acordes a la realidad, con base en las competencias establecidas por la Universidad Politécnica Salesiana, de igual manera, deberían ser medibles y cuantificables, evitando subjetividades.

Cada coordinador o director departamental de la Universidad Politécnica Salesiana, debería proponer un plan de mejora y seguimiento para gestionar al personal que está a su cargo.

La Universidad Politécnica, Sede Cuenca, debería aplicar el Modelo de Gestión por Competencias en la formación continua de su personal administrativo, para alinear las capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas a la consecución de los objetivos institucionales.

La Universidad Politécnica Salesiana, debería diseñar un proyecto de corto, mediano y largo plazo para el personal administrativo, para la mejora continua del talento humano, como una política estratégica enfocada al desarrollo institucional.

BIBLIOGRAFIA

- Aenor. (2 de noviembre de 2009). *UNE-EN ISO 9004:2009*. Obtenido de www.aenor.es:
<http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?codigo=N0044092&tipo=N#.U7A84GOYTRs>
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Diccionario de Preguntas: Gestión por Competencias. Cómo planificar la entrevista por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de los recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias, La Trilogía, Tomo I*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias, La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas, Tomo I*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Asamblea Nacional. (12 de octubre de 2010). Calidad de la Educación Superior. *Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito, Ecuador: Registro Oficial. Recuperado el 20 de junio de 2014, de <http://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/loes.pdf>
- Balestrini, M. (1999). *Como se elabora el proyecto de investigación* (2da. Edición ed.). Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Bateman, T. S. (2004). *Administración. Una ventaja competitiva*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Bellini, L. (2009). *Informe del Rector 1994-2009*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Beltrán Sanz, J., Camona Calvo, M., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M., & Tejedor Panchón, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla : Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión.
- Cantú Delgado, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México, D. F.: Mc Graw Hill.
- Carrión, A. (junio de 2006). El Modelo EFQM, más allá de la ISO 9000. *Revista de Información Básica*(1). Recuperado el 23 de junio de 2014, de https://www.dane.gov.co/revista_ib/html_r1/articulo12_r1.htm
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (s.f.). *Administración de la Calidad Total*. Mar del Plata: Universidad Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Charan, R. (2007). *Know-How. Las 8 habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás*. Bogotá: Grupo Editorial Nora.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D. F.: McGraw Hill .
- Crosby, P. (1991). *La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad*. México: Editorial Continental.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ediciones Ecoe.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Pearson.
- Delgado, D. (2000). *Modelos de gestión por competencias*. Recuperado el 31 de julio de 2014, de [www.gestion del conocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com):
http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Delgado_Domingo_KM_por_Competicencias.pdf
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Diccionario latino-español. (1999). *SOPENA*.
- Fatás, G. (2014). *Código de Hammurabi*. Recuperado el 18 de junio de 2014, de Universidad de Zaragoza: <http://www.unizar.es/hant/POA/hammtemas.pdf>
- Feigenbaum, A. V. (1951). *Quality Control: Principles, Practice and Administration*. McGraw Hill.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por Competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- García, M. (2012). *Competencias Laborales. Método para evaluarlas*. México: Trillas.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw Hill.
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias*. México D.F.: McGraw Hill.
- Herrero, M. P. (enero de 2008). Recursos humanos y habilidades para PYMES. España. Recuperado el 1 de agosto de 2014, de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48274/componente48272.pdf
- Hurtado, R., Rodríguez, W., Fuentes, H., & Galleguillos, C. (2009). Impacto en los beneficios de la implementación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas. *Revista de la Facultad de Ingeniería*(23), 17-26. Obtenido de <http://www.revistaingenieria.uda.cl/Publicaciones/230003.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (15 de noviembre de 2008). *Norma Internacional Traducción Oficial Norma ISO 9001*. Obtenido de Prosigma: http://www.prosigma.com.ec/pdf/iso/Norma_ISO_9001.pdf
- ISO International Organization for Standardization. (2014). *ISO*. Recuperado el 23 de junio de 2014, de <http://www.iso.org/iso/home.html>

- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall, Pearson Educación.
- Juran, J., & Gryna, F. (1995). *Análisis y planeación de la Calidad. Del desarrollo del producto al uso*. México: McGraw Hill.
- Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating Training Programs: the Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- López Rey, S. (2011). *Sistemas de Calidad*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Lucia, A., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models*. EEUU: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Ludeña, A. (2004). *La Formación por Competencias Laborales*. Lima: CAPLAB.
- Mendoza, A. (2011). *Capacitación para la calidad y la productividad*. México: Trillas.
- Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Madrid, España: OEI.
- Mészáros, I. (2005). *Socialismo o barbarie: la alternativa al orden social del capital*. Bogotá: Ciencias Sociales Pasado y Presente XXI.
- Moreno, M. J., Pelayo, Y., & Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*(10), 56-72. Recuperado el 29 de junio de 2014, de http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf
- Pérez, J. (18 de junio de 2014). *Calidad total y diseño*. Obtenido de Keisen.com: <http://www.keisen.com/portal/wp-content/uploads/2009/12/Calidad-Total-y-Diseno.pdf>
- Petrik, J. A., & Furr, D. S. (1997). *Calidad total en la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Prieto. (2012). *Gestión estratégica Organizacional*. . Bogotá: Graficas de la Sabana Ltda.
- Salesiana, U. P. (2014). *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de www.ups.edu.ec
- Shewhart, W. (1931). *Economic Control of Quality*. New York: Van Nostrand.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Data Color Impresores S.A.
- Spencer, L. S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Estados Unidos: John Wiley&Sons Inc.
- Universidad Politécnica Salesiana. (2014). www.ups.edu.ec. Recuperado el 07 de 07 de 2014, de <http://www.ups.edu.ec/el-contexto-de-las-ius>
- Universidad Politécnica Salesiana. (2014). www.ups.edu.ec. Obtenido de http://www.ups.edu.ec/c/document_library/

Valderrey Sanz, P. (2013). *Herramientas para la Calidad Total*. Bogotá: Ediciones de la U.

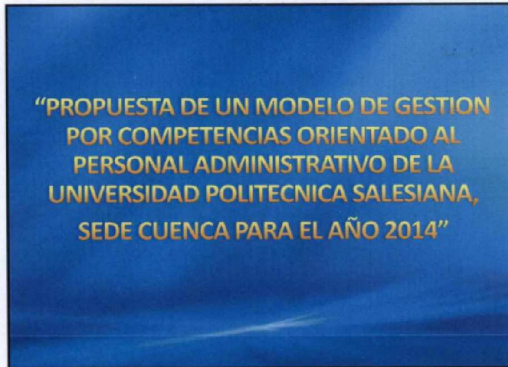
Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo: ILO/Cinterfor.

Voehl, F., Jackson, P., & Ashton, D. (1997). *ISO 9000 Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas*. México: Mc Graw Hill.

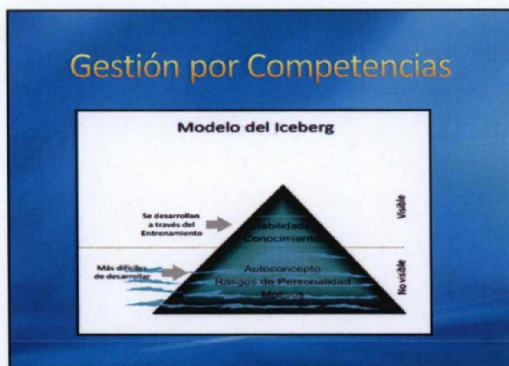
ANEXOS

Anexo 1: Material para "Mesa de Expertos"

04/09/2014







COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES:

- Conducción de personas
- Dirección de equipos de trabajo
- Empowerment
- Entrenador
- Liderazgo
- Liderazgo para el cambio
- Visión estratégica

Competencias específicas por áreas:

Adaptabilidad-flexibilidad, calidad y mejora continua, capacidad de planificación y organización, cierre de acuerdos, colaboración, comunicación eficaz, conocimiento de la organización, conocimientos técnicos, credibilidad técnica, desarrollo y autodesarrollo del talento, dinamismo-energía, gestión y logros de objetivos, influencia y negociación, iniciativa-autonomía, manejo de crisis, orientación a los resultados con calidad, orientación al cliente interno y externo, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, pensamiento estratégico, productividad, relaciones públicas, responsabilidad, tolerancia a la presión de trabajo, toma de decisiones, trabajo en equipo.

MISIÓN DE LA UPS

La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos", con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional

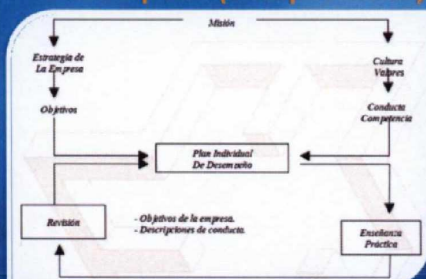
VISIÓN DE LA UPS

Ser una institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica; reconocida socialmente por su calidad académica, Responsabilidad Social Universitaria y por su capacidad de incidencia en lo intercultural.

Personal Administrativo por Niveles de Gestión, Sede Matriz Cuenca

NIVELES DE GESTIÓN	No. De personal administrativo
Nivel de Gestión 1 Dirección	1
Nivel de Gestión 2 Asistencia y Asesoramiento	9
Nivel de Gestión 3 Profesional Técnico	19
Nivel de Gestión 4 Operativo	93
TOTAL	122

Evaluación Integral del Desempeño (Competencias)



La Evaluación de desempeño laboral al personal administrativo contempla dos zonas de evaluación cada una de ellas con diversos aspectos a ser medidos, según el nivel de gestión:

ZONA DE RENDIMIENTO:

ASPECTOS	
1	UTILIZACIÓN DE RECURSOS
2	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO
3	CALIDAD DEL TRABAJO
4	CANTIDAD DE TRABAJO
5	RESPONSABILIDAD
6	CAPACIDAD DE GESTIÓN
7	CAPACIDAD DE ANÁLISIS
8	TOMA DE DECISIONES
9	ACATAMIENTO

ZONA DE CONDUCTA LABORAL:

ASPECTOS	
1	COMPROMISO INSTITUCIONAL
2	RELACIONES INTERPERSONALES
3	INICIATIVA
4	CONFIABILIDAD
5	COLABORACIÓN
6	ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD
7	ORDEN
8	DESARROLLO DE PERSONAS
9	LIDERAZGO
10	AUTOCONTROL
11	APRENDIZAJE
12	ADAPTABILIDAD
13	PERSEVERANCIA
14	AUTONOMIA

Gracias

Anexo 2: Competencias



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL



“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS ORIENTADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, SEDE CUENCA PARA EL AÑO 2014”

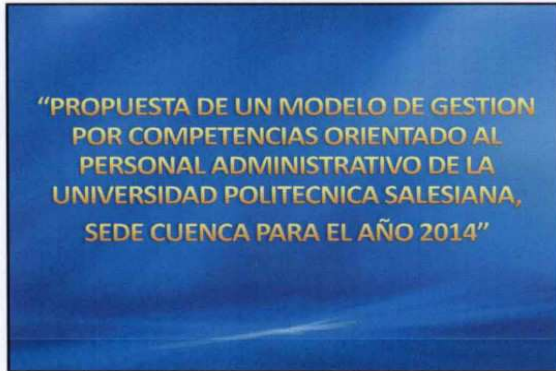
La presente mesa de expertos se realiza utilizando el Método Delphi, cuyo objetivo es lograr un consenso basado en la discusión entre directivos, que se desarrolla de manera repetitiva. Finalmente, el responsable del estudio elaborará sus conclusiones a partir del análisis estadístico de los datos obtenido.

Competencias sugeridas:

- Carisma salesiano
- Compromiso institucional
- Sencillez
- Iniciativa
- Respeto
- Innovación y creatividad
- Ética y Moral
- Compromiso con la calidad del trabajo
- Prudencia
- Responsabilidad personal
- Responsabilidad social
- Adaptabilidad a los cambios del entorno
- Honestidad

Anexo 3: Material Segunda "Mesa de Expertos"

09/09/2014



COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIAS CARDINALES	PESO
1. CONOCIMIENTO DEL CARISMA SALESIANO	3
2. RESPONSABILIDAD SOCIAL	3
3. CONOCIMIENTOS DE LA EDUCACION SUPERIOR	2
4. ETICA	2
5. COMPROMISO INSTITUCIONAL	2
6. CALIDAD EN EL SERVICIO Y TRABAJO	2
7. CAPACITACION PERMANENTE	2
8. ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO	2
9. CONOCIMIENTO DE LA IUS (INSTITUCIONES SALESIANA DE EDUCACION SUPERIOR	1
10. CORRESPONSABILIDAD	1
11. JUSTICIA	1
12. CARIDAD	1
13. LIDERAZGO	1
14. RELACIONES INTERPERSONALES	1
15. TRABAJO EN EQUIPO	1
16. ACERTIVIDAD	1
17. INICIATIVA	1
18. INNOVACION Y CREATIVIDAD	1
19. PERSEVERANCIA EN LA CONSECUION DE OBJETIVOS	1

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 2012

NIVELES GESTION	ZONA	ASPECTOS	TOTAL GENERAL
NIVEL DE GESTION 1: Dirección	ZONA DE RENDIMIENTO	TOMA DE DECISIONES	96,55
		CAPACIDAD DE ANALISIS	92,50
		CAPACIDAD DE GESTION	94,30
	ZONA DE CONDUCTA LABORAL	AUTOCONTROL	97,51
		DESARROLLO DE PERSONAS	93,75
		LIDERAZGO (dirección)	94,18
		ORDEN	96,57
	ZONA DE RENDIMIENTO	RELACIONES INTERPERSONALES	96,94
		SALIDAD DEL TRABAJO	90,97
		CAPACIDAD DE ANALISIS	90,97
NIVEL DE GESTION 2: Asistente y Asesoramiento	ZONA DE RENDIMIENTO	CAPACIDAD DE GESTION	90,22
		TOMA DE DECISIONES	89,01
		AUTOCONTROL	90,90
	ZONA DE CONDUCTA LABORAL	COMPROMISO INSTITUCIONAL	94,11
		CONFIDABILIDAD	93,68
		DESARROLLO PERSONAL	89,75
		INICIATIVA	89,64
		LIDERAZGO (dirección)	88,99
		ORDEN	88,70
		RELACIONES INTERPERSONALES	96,98

09/09/2014

NIVELES GESTION	ZONA	ASPECTOS	TOTAL GENERAL
NIVEL DE GESTION 3: Profesional Técnico	ZONA DE RENDIMIENTO	ACATAMIENTO	85,68
		CALIDAD DEL TRABAJO	85,68
		CANTIDAD DE TRABAJO	86,72
		CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	89,78
	ZONA DE CONDUCTA LABORAL	UTILIZACION DE LOS RECURSOS	88,64
		ADAPTABILIDAD	82,81
		APRENSIZAJE	85,63
		ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	73,76
		AUTONOMIA	88,79
		COLABORACION	85,73
		COMPROMISO INSTITUCIONAL	91,42
		CONFIABILIDAD	85,17
		INICIATIVA	86,84
		PERSEVERANCIA	85,69
NIVEL DE GESTION 4: Operativo	ZONA DE RENDIMIENTO	ACATAMIENTO	88,05
		CALIDAD DEL TRABAJO	84,45
		CANTIDAD DE TRABAJO	85,44
		CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	90,05
	ZONA DE CONDUCTA LABORAL	RESPONSABILIDAD	87,74
		UTILIZACION DE LOS RECURSOS	89,83
		ADAPTABILIDAD	85,98
		APRENSIZAJE	84,80
		ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	89,90
		AUTONOMIA	86,05
COLABORACION	84,48		
PERSEVERANCIA	84,85		



Anexo 4: Competencias Cardinales



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL



“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS ORIENTADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, SEDE CUENCA PARA EL AÑO 2014”

En la presente mesa de expertos se analizará las Competencias Cardinales detectadas en la ronda anterior y se volverá a discutir sobre la relevancia de cada una de ellas.

Se solicita volverla a priorizar, enumerándolas de la más importante a la menos importante.

Competencia Cardinales:

- Valores y características que diferencian a una organización de otras.

COMPETENCIAS CARDINALES		PESO	
1	CONOCIMIENTO DEL CARISMA SALESIANO	3	1 /
2	RESPONSABILIDAD SOCIAL	3	14 /
3	CONOCIMIENTOS DE LA EDUCACION SUPERIOR	2	2 /
4	ETICA	2	4 /
5	COMPROMISO INSTITUCIONAL	2	3 /
6	CALIDAD EN EL SERVICIO Y TRABAJO	2	10 /
7	CAPACITACION PERMANENTE	2	15 /
8	ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO	2	9 /
9	CONOCIMIENTO DE LA IUS (INSTITUCIONES SALESIANA DE EDUCACION SUPERIOR	1	18 /
10	CORRESPONSABILIDAD	1	17 /
11	JUSTICIA	1	12 /
12	CARIDAD	1	13 /
13	LIDERAZGO	1	11 /
14	RELACIONES INTERPERSONALES	1	5 /
15	TRABAJO EN EQUIPO	1	6 /
16	ASERTIVIDAD	1	16 /
17	INICIATIVA	1	12 /
18	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	1	8 /
19	PERSEVERANCIA EN LA CONSECUION DE OBJETIVOS	1	7 /

Anexo 5: Competencias Específicas Gerenciales



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL



“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS ORIENTADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, SEDE CUENCA PARA EL AÑO 2014”

Sugiera las Competencias Específicas Gerenciales.

Competencias Específicas Gerenciales

- Son necesarias en todos aquellos que tienen otras personas a su cargo.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES	
1	Excelente trato humano ↓
2	Ambiente de trabajo (Equipo de Trabajo) ↓
3	Liderazgo ↓
4	Compromiso ↓
5	Actualización de conocimientos ↓
6	Asertivo en decisiones. ↓
7	Coherente en diversos ámbitos del día día. ↓
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	

Anexo 6: Competencias Específicas por Áreas



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL



“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS ORIENTADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, SEDE CUENCA PARA EL AÑO 2014”

Sugiera las Competencias Específicas por Áreas:

Competencias Específicas por Áreas

- Serán requeridas a los que trabajen en un área en particular.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES	
1	Comunicación Asertiva.
2	Conocimiento del trabajo
3	Adaptabilidad al cambio
4	Trabajo en equipo.
5	Servicio al Cliente
6	Relaciones Interpersonales.
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	

Anexo 7: Encuesta para detectar las necesidades de capacitación



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL



La presente encuesta es anónima y tiene como objetivo detectar las necesidades de capacitación y mejora continua del personal administrativo de la Universidad Politécnica, Sede Cuenca. Los resultados servirán como insumo para la tesis "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS ORIENTADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, SEDE CUENCA PARA EL AÑO 2014".

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

1. Marque con una X la respuesta que crea conveniente:

Considera Usted necesario que la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, realice cursos de capacitación para el Personal Administrativo:

SI NO

Si la respuesta anterior es afirmativa, indique la razón:

Es oportuna estar actualizandose permanentemente y estar
acorde a la dinámica social,

2. Cuántos cursos de capacitación anuales, estima necesarios para su mejora continua:

Al menos 2.

3. Escriba tres temas para cursos de capacitación que Usted considera necesario para mejorar su desempeño laboral.

- Manejo indicadores Sociales
- Herramientas de investigación socioeconómica
- Gestión administrativa.

4. Del siguiente listado de competencias laborales, marque con una X las que Usted cree que deben fortalecerse en la Institución para un mejor servicio a nuestros destinatarios.

Conocimiento del carisma Salesiano
Compromiso Institucional

Toma de decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>
Relaciones Interpersonales	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Gestión y Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>
Adaptabilidad al cambio	<input checked="" type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>
Atención asertiva	<input checked="" type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>
Conocimiento del trabajo en cada área	<input type="checkbox"/>
Acatamiento	<input type="checkbox"/>
Colaboración	<input type="checkbox"/>

5. Marque con Una X, la modalidad en la que Usted desearía recibir la capacitación:



Presencial	<input checked="" type="checkbox"/>
Semipresencial	<input checked="" type="checkbox"/>
Online	<input checked="" type="checkbox"/>

Su opinión es muy valiosa, muchas gracias por su colaboración

Anexo 8: Formato para el Plan de Capacitación

		UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA		
PLAN DE CAPACITACION Y FORMACION PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO				
¿EN QUÉ	Tema:			
¿PARA QUE?	Objetivo:			
¿QUÉ?	Contenido:			
¿QUIENES?	Participantes:			
¿DÓNDE?	Lugar:			
¿CUÁNDO?	Fecha y hora:			
¿CÓMO?	Seminario: Taller: Curso:			
¿QUIÉN?	Instructor:			
¿TIEMPO?	Horas:			
¿PRESUPUESTO?	Costo:			

Anexo 9: Evaluación del plan de capacitación y formación

 UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA		
EVALUACION DEL CURSO DE CAPACITACION			
TEMA:			
Marque la respuesta que considere pertinente:			
Facilitador	Temática	Contenido	Metodología
Excelente <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
Bueno <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>
Regular <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>
Malo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>
Relaciones teórico práctico	Material entregado	Locales	Ambiente
Excelente <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
Bueno <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>
Regular <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>
Malo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>
Sugerencias:			
<hr/> <hr/> <hr/>			