



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Modelo de gestión de talento humano para promover la competitividad organizacional en la Unidad Educativa Particular Emanuel, en el cantón Morona, provincia de Morona Santiago, año 2014.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Vásquez Lafebre, Lourdes Maribel

DIRECTOR: Cáceres López, Juan Diego, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO MACAS**

2015

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Magíster

Juan Diego Cáceres López

**DIRECTOR DE LA TESIS**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría denominado “Modelo de Gestión del Talento Humano para promover la competitividad organizacional en la Unidad Educativa Particular Emanuel, en el cantón Morona, provincia de Morona Santiago, año 2014”, realizado por Vásquez Lafebre Lourdes Maribel, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se autoriza la presentación del mismo.

Macas, enero de 2015

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Vásquez Lafebre Lourdes Maribel declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría Modelo de gestión del talento humano para promover la competitividad organizacional en la Unidad Educativa Particular Emanuel, en el Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, año 2014, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo Juan Diego Cáceres López, director 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, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la universidad”.

f).....

Autor: Vásquez Lafebre Lourdes Maribel

C.I. 1400655187

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a todas aquellas personas que depositaron su confianza en mí, a mi esposo Juan, por su amor y respaldo incondicional en la consecución de las metas que me he planteado, a mi hijo Sebastián, por su comprensión y paciencia en esta difícil jornada de preparación.

A mis padres Arnulfo y Delia, quienes han influenciado en mi formación, preparándome para enfrentar las diversas circunstancias de la vida, con tenacidad y audacia, sus oraciones, muestras de cariño y consejos han orientado positivamente mi vida.

A mi hermano Diego, quien me ha motivado siempre a salir adelante con sus palabras de aliento, ejemplo y persistencia.

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar el presente trabajo investigativo quiero dejar constancia de mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, por acogerme en su casa de estudios y brindarme la oportunidad de formarme en el ámbito académico y profesional.

A Dios Todopoderoso, por otorgarme vida, entusiasmo y salud para luchar en el trajinar de la vida, a mis familiares quienes me han tendido la mano cuando he sentido desfallecer y me han motivado para continuar en la búsqueda de mis sueños, cabe mencionar que sin su respaldo habría sido imposible alcanzar este importante logro.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>AUTORIZACIÓN</b>	ii
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS</b>	iii
<b>DEDICATORIA</b>	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b>	v
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b>	vi
<b>RESUMEN</b>	10
<b>ABSTRACT</b>	11
<b>INTRODUCCIÓN</b>	12
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>	14
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	18
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA</b>	44
<b>CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA UEPE</b>	50
<b>CAPÍTULO V. LA PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR EMANUEL.</b>	75
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	141
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	144
<b>ANEXOS</b>	146

## ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDOS	PÁGS.
Cuadro 1. Ejemplo de competencia y sus grados	29
Cuadro 2. Formulario para recopilar información para un análisis de puesto basado en competencias	32
Cuadro 3. Competencias de liderazgo	33
Cuadro 4. Registro de trabajadores de la Unidad Educativa Particular Emanuel	46
Cuadro 5. Variable independiente: Modelo de gestión del talento humano	47
Cuadro 6. Variable dependiente: Competitividad organizacional	48
Cuadro 7. Población de administrativos de la UEPE	55
Cuadro 8. Población de docentes de la UEPE	55
Cuadro 9. Población de personal de servicios de la UEPE	56
Cuadro 10. Población de estudiantes de la UEPE	56
Cuadro 11. Presentación de los datos, frecuencias observadas	73
Cuadro 12. Cálculo del ji cuadrado	73
Cuadro 13. Asignación de grados para competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área para los cargos de la UEPE	72
Cuadro 14. Descripción del perfil de Rector por competencias	80
Cuadro 15. Descripción del perfil de Director del Departamento de Bienestar Estudiantil	83
Cuadro 16. Descripción del perfil de Subdirector de Becas del Departamento de Bienestar Institucional	86
Cuadro 17. Descripción del perfil de Asistente médico del Departamento de Bienestar Estudiantil	88
Cuadro 18. Descripción del perfil de Inspector	90
Cuadro 19. Descripción del perfil de Secretaria General	93
Cuadro 20. Descripción del perfil de Asistente de Secretaria General	96
Cuadro 21. Descripción del perfil de Coordinadores Académicos	100
Cuadro 22. Descripción del perfil de Docentes	103
Cuadro 23. Descripción del perfil de Asistente de docentes	106
Cuadro 24. Descripción del perfil de Coordinador administrativo-financiero	109
Cuadro 25. Descripción del perfil de Jefe de Recursos Humanos	112
Cuadro 26. Descripción del perfil de Jefe de Alimentos y Bebidas	115
Cuadro 27. Descripción del perfil de Asistente de Bar	118
Cuadro 28. Descripción del perfil de Asistente de Cocina	121

Cuadro 29. Descripción del perfil de Jefe de Transporte	123
Cuadro 30. Descripción del perfil de Conserje	127
Cuadro 31. Descripción del perfil de Contador	129
Cuadro 32. Descripción del perfil de Asistente de contabilidad	131
Cuadro 33. Descripción del perfil de Asistente de Ventas y Servicios	133
Cuadro 34. Descripción del perfil de Jefe de Tecnología y Equipos	136
Cuadro 35. Costo de implementación de la propuesta de administración por competencias	140

## ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDOS	PÁGS.
1. Modelo de gestión de recursos humanos de Werther, Davis y Guzmán	20
2. Modelo simplificado de insumos y productos de un sistema de administración de capital humano	21
3. Modelo de gestión de talento humano desde la efectividad organizacional	22
4. Modelo de gestión de talento humano enfocado al alto rendimiento	22
5. Modelo de gestión de talento humano tomando al análisis de puestos como piedra angular de las funciones de administración de recursos humanos	23
6. Modelo de Gestión de talento humano de Chiavenato	24
7. Modelo de Competencias de Enríquez	28
8. Instalaciones educativas de la UEPE	55
9. Proceso de reclutamiento	63
10. Selección de personal	63
11. Perfil ocupacional relacionado con el cargo	64
12. Reglamento de evaluación del desempeño	65
13. La etapa de inducción	65
14. Necesidades de capacitación	66
15. Estructura salarial.	67
16. Colaboradores idóneos	67
17. Distinción de la competencia	68
18. Mayor calidad que la competencia	69
19. Precios bajos de los servicios	69
20. Ventaja competitiva	70
21. Relaciones con clientes internos y externos	71
22. Representación gráfica estadística de comprobación de hipótesis	72
23. Organigrama propuesto para la UEPE	79

## RESUMEN

Con el tema propuesto “Modelo de gestión de talento humano para promover la competitividad organizacional en la Unidad Educativa Particular Emanuel, en el Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, año 2014” se identificó la situación actual de la administración del talento humano en correspondencia con los objetivos organizacionales de la Institución en sus siglas UEPE, y su trascendencia en cuanto a la competitividad organizacional dentro de Macas.

Se aplicaron encuestas a 55 colaboradores de la UEPE para comprobar los procesos de administración de talento humano y en lo posterior elaborar una propuesta.

En los resultados obtenidos se demostró que se necesita modificar la estructura organizativa de la UEPE, con funciones más concretas, los requerimientos de puestos y competencias del talento humano, así mismo mediante estos datos se propuso reestructurar los procesos de selección, evaluación de desempeño y desarrollo.

Se debe aplicar la propuesta del modelo de gestión por competencias en la UEPE para un mejor aprovechamiento y rendimiento de los recursos existentes, para alcanzar una competitividad organizacional que identifique a la institución a nivel de la región.

**PALABRAS CLAVES:** modelo de gestión, talento humano, competitividad,

## ABSTRACT

The further thesis was above the "Management model of human talent to promote the competitiveness organizational in Educational Unity Particular Emanuel in Morona canton, Morona Santiago province, year 2014".

The aim was the identification of the current Human Resources Management in accordance with organizational objectives of the Special Education Unit Emanuel, and its significance in terms of organizational competitiveness in the city of Macas.

Two types of survey were delivered to 55 collaborators UEPE. Firstly the verification of the current functions later the review of the Human Resources Management processes currently in force. Once the data is acquired a proposal was delivered.

As per final survey and analysis results it is necessary to modify the UEPE organizational structure, with more specific roles, job functions and needed skills for improve the performance of the organization. This is done by avoiding the overlapping of roles & functions. In addition by restructuring the processes of selection, performance evaluation and development.

**KEYWORD:** Management model, human talent, competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo investigativo se planteó como tema “Modelo de gestión de talento humano para promover la competitividad organizacional en la Unidad Educativa Particular Emanuel, del cantón Morona provincia de Morona Santiago”, con la finalidad de proponer una nueva estructura de talento humano en la organización, a través de competencias, es decir estructurar un puesto con los conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener la persona para ocupar un cargo. Estas se dan en función de la personalidad, la preparación en la vida y la experiencia y parte en la formación de conocimiento.

Para el desarrollo del tema de estudio se han estructurado cinco capítulos, mismos que se detallan a continuación:

El Capítulo Uno contiene la información relativa al problema, detalla aspectos como planteamiento y formulación del problema, preguntas directrices, delimitación justificación y objetivos planteados para el desarrollo de la investigación.

El Capítulo Dos está basado en el marco teórico, que es una recopilación de información basada en conceptualizaciones, teorías y aportes de varios autores que sirven como orientación para desarrollar el tema de investigación.

El Capítulo Tres contiene información inherente a: investigación de campo, tipos de investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, instrumentos seleccionados según la técnica de investigación, plan de procesamiento de la información.

El Capítulo Cuatro hace referencia al diagnóstico de los procesos actuales de administración de talento humano, antecedentes históricos de la UEPE, principios, análisis de la estructura organizativa y funcional de la UEPE, análisis de puestos, proceso de la administración de talento humano y representación gráfica de los resultados de la información.

El Capítulo Cinco contiene la propuesta de la investigación, la asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización, determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización, diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias, organigrama propuesto, descripción de puestos por competencias.

El Capítulo Seis, describe las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo.

El tema de estudio es de gran importancia para la UEPE porque a través del presente estudio, ha sido posible identificar y determinar las competencias requeridas por los colaboradores para el desarrollo óptimo de su trabajo, así mismo la búsqueda de la planificación adecuada de recursos humanos, su práctica contribuye a mejorar el servicio que brinda la institución, también el reconocimiento de las funciones que influye en el buen desempeño que contribuirá hacia la consecución de los objetivos institucionales y un mejor servicio educativo a la sociedad.

Frente al malestar entre los clientes internos y externos por la escasez de gestión para optimizar las relaciones laborales, deficiencia en el liderazgo, distribución de funciones, carencia de motivación y reconocimiento de los éxitos alcanzados, incumplimiento de normas corporativas, inadecuada comunicación entre los distintos departamentos, limitado acceso a la capacitación y formación profesional, se ha logrado identificar las causas de estos problemas ocasionados especialmente por, el desconocimiento del manual corporativo de la institución, la duplicación de esfuerzos, los procesos de reclutamiento, la selección, la contratación no es acorde a lo que se necesita, la evaluación no es muy satisfactoria en su procedimiento y no todos tienen las oportunidades de desarrollo.

Conocidas dichas causas se pudo establecer las soluciones como la priorización de funciones, precisión y concreción para cada puesto, como también determinar los requerimientos esenciales en el puesto y las competencias, para partiendo de estos indicadores innovar los procesos de gestión de talento humano.

Los alcances obtenidos fueron: la propuesta de un modelo de gestión por competencias analizando minuciosamente cada cargo, en sus aspectos como la identificación, del rol principal, las funciones, los requisitos y las competencias cardinales y específicas para cada uno, con el fin de reducir pérdidas de tiempo, optimizar esfuerzos y recursos de la institución.

Como limitaciones de la presente investigación se señalan; la disponibilidad de tiempo de los colaboradores puesto que sus planificaciones de actividades eran de ejecución muy intensa y de estricto control y cumplimiento, así mismo la observación que se efectuó se realizó a largo plazo en vista de las ocupaciones de los colaboradores.

La metodología de la investigación fue de tipo bibliográfica porque se analizó teorías de varios autores, también se efectuó una investigación de campo, misma que se realizó con el apoyo de los colaboradores de la UEPE, para lo cual se recurrió al instrumento de la encuesta y la observación de comportamientos durante el desarrollo de los distintos trabajos desempeñados en la Institución.

**CAPÍTULO I**  
**EL PROBLEMA**

## **1.1 Tema**

“Modelo de Gestión del Talento Humano para promover la competitividad organizacional en la Unidad Educativa Particular Emanuel, en el cantón Morona, provincia de Morona Santiago, año 2014.”

## **1.2 Planteamiento del problema**

La Unidad Educativa Particular Emanuel, fue aprobada el 23 de marzo del 2000, en la actualidad cuenta con 55 trabajadores y 370 estudiantes. La institución se encuentra conformada por Educación Inicial de dos a cuatro años, Educación General Básica de primero a décimo año, Bachillerato en Ciencias Generales de primero a tercer año. Su objetivo principal es impartir a la niñez y juventud, una formación cristiana integral y acorde a los programas curriculares vigentes a fin de que participe en la construcción de una nueva sociedad, con actitud de servicio y cambio.

Sin embargo existe insatisfacción entre los clientes internos y externos presente en las actividades cotidianas de la organización, que afectan el desarrollo de la institución. Factores como la inadecuada gestión para optimizar las relaciones laborales en la administración de conflictos, deficiente ejecución del liderazgo de los administrativos e insuficiente para su distribución para el desempeño, carencia de motivación y reconocimiento de los éxitos alcanzados por los trabajadores, el incumplimiento de las normas y reglamentos corporativos, inadecuada comunicación interna e interacción entre los distintos departamentos, limitado acceso a la capacitación y formación profesional de los colaboradores.

En consecuencia los resultados señalados anteriormente generan el incumplimiento de los objetivos institucionales, la repercusión negativa en el servicio, imagen y reputación organizacional inadecuada, por consiguiente un estancamiento en el crecimiento de la institución. Por ello esta situación se debe corregir con una adecuada gestión del talento humano, mediante la aplicación de procesos profesionales y técnicos, que conduzcan a alcanzar una ventaja competitiva.

El capital humano es el sector más susceptible y valioso de los componentes empresariales, su estudio es trascendental, el modelo de gestión de talento humano conduce a promover la productividad y competitividad organizacional, propiciando el alcance de nuevos retos, el crecimiento individual y profesional en la empresa.

### **1.2.1. Formulación del problema.**

¿Cómo realizar un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, que promueva la competitividad organizacional en la Unidad Educativa Particular Emanuel?

### **1.2.2. Preguntas directrices.**

¿Cuál fue la metodología que se aplicó para analizar los actuales procesos de administración del talento humano en la Unidad Educativa Particular Emanuel?

¿Cómo se identificaron las competencias en función de los objetivos organizacionales de la Unidad Educativa Particular Emanuel?

¿Cuáles fueron las estrategias que se utilizaron para definir las competencias del modelo de gestión de talento humano de acuerdo a cada puesto de trabajo en la organización?

¿Qué instrumento se utilizó para formular el modelo de gestión de talento humano basado en competencias en la Unidad Educativa Particular Emanuel?

### **1.2.3. Delimitación del problema.**

Campo: Administrativo.

Área: Talento Humano.

Aspecto: Modelo de gestión de Talento Humano basado en competencias.

Delimitación Espacial: La investigación se efectuó en la: Unidad Educativa Particular Emanuel de la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago durante el año 2014, ubicado en la calle Amazonas y Juan de la Cruz.

Delimitación Temporal: El periodo del problema se realizó desde el 07 de Agosto al 31 de octubre del 2014. Y el tiempo establecido para el desarrollo de la investigación fue durante el año 2014.

### **1.3. Justificación**

Las empresas en la actualidad se desarrollan en un entorno competitivo, los desafíos que enfrentan en cuanto a las exigencias del personal son cada vez mayores, la gestión del talento humano es transcendental, permite extender y conservar los conocimientos, destrezas y valores de los funcionarios, pues es la herramienta responsable de fortalecer aspectos significativos como el equilibrio, adaptabilidad y éxito de la organización.

La Unidad Educativa Particular Emanuel, como toda organización para su funcionamiento depende del capital humano, siendo el elemento más importante de la organización, en la actualidad cuenta con 55 trabajadores y 370 estudiantes. En el transcurso de estos 15 años de funcionamiento, debido al crecimiento de la institución e incremento de capital humano, se han identificado dificultades en el desempeño laboral, que afectan significativamente la

imagen y reputación de la institución. Generando un clima laboral incómodo, reflejado en dificultades en el desempeño organizacional.

Con estos antecedentes se pretende realizar un estudio que permita la aplicación de un modelo de gestión de Talento Humano para incrementar la competitividad, con mayor razón al tratarse de una entidad de carácter educativo, que contribuye a la formación de seres humanos que a futuro asumirán grandes retos y responsabilidades ante la sociedad.

Por lo expuesto, con el presente modelo de gestión del Talento Humano para la Unidad Educativa Particular Emanuel, se pretende identificar las necesidades de los trabajadores y proponer la dirección integral del talento humano de la institución, desarrollando la productividad y competitividad del personal docente y administrativo, basado en la calidad en el servicio para el cliente interno y externo.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1 Objetivo general.**

Desarrollar un modelo de gestión de talento humano por competencias en la Unidad Educativa Particular Emanuel, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, para garantizar la competitividad organizacional.

##### **1.4.2. Objetivos específicos.**

Analizar los procesos actuales de la administración del talento humano en la Unidad Educativa Particular Emanuel.

Identificar las competencias en función de los objetivos organizacionales de la Unidad Educativa Particular Emanuel.

Definir las competencias del modelo de gestión de talento humano de acuerdo a cada puesto de trabajo en la organización.

Formular el modelo de gestión de talento humano basado en competencias en la Unidad Educativa Particular Emanuel.



**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Generalidades de talento humano**

Las concepciones referentes al trabajo que hacen las personas en una organización, no son uniformes, pues al recurso humano se lo denomina de diversas formas, por ejemplo, (Alles, 2013; 15) denomina capital humano a la fuerza de trabajo. O también, se ha seccionado el grupo humano según su rol y se le llama “la mano de obra, el obrero, el empleado, el trabajador, el ayudante” como lo indica Chiavenato (2009), aunque para el autor el término correcto que se debe emplear es “talento humano”, además manifiesta que:

Es importante considerar que el talento humano de toda empresa, independientemente de su naturaleza, su tamaño, antigüedad, tipo de actividad económica, es la ventaja competitiva que le permite a la entidad lograr cumplir con sus objetivos y desarrollarse o también limitarse en su desarrollo, posicionarse en el mercado, se vuelve una interdependencia, de allí la importancia de hacer una gestión adecuada del talento humano (Chiavenato, 2009, pág 59).

## **2.2 Definición de administración de talento humano**

Para establecer una definición concreta de la administración de talento humano como aporte al presente estudio, ha sido necesario investigar algunas definiciones de diversos autores conforme se citan a continuación:

Para De Senzo y Robbins (1996) la administración del recurso humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación de los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos.

En cambio Alles (2008) en su obra dirección estratégica de recursos humanos manifiesta que la Administración de Recursos Humanos:

Se refiere a la acción de administrar, en su acepción administrar, regir, gobernar, aplicar, por lo tanto hace su manejo integral de los mismos, es decir a su gobierno. Implica diferentes funciones desde el fin hasta el inicio de una relación laboral: reclutar, seleccionar empleados; mantener la relación legal-contractual; capacitar y entrenar; desarrollar sus carreras, evaluar su desempeño; vigilar pago; controlar higiene y seguridad del empleado; y despedir empleados (Alles, 2008, pág. 15).

De acuerdo a Rodríguez & Herrera (2011) el talento humano es “la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una organización y entorno determinado”. Señalan además que:

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno natural y futuro (Rodríguez & Herrera, 2011, pág. 9).

## 2.3 Modelos de gestión del talento humano

### 2.3.1 Modelo de Werther, Davis y Guzmán.

De acuerdo a Werther, Davis y Guzmán (2012) manifiestan que “las actividades o entidades cuando están relacionadas entre sí forman un sistema” (Figura 1).



Figura 1. Modelo de gestión de recursos humanos

Fuente: Werther, Davis y Guzmán 2012; pág 14.

Elaboración: Lourdes Vásquez

Por lo tanto el modelo viene a ser un sistema en el que se puede guiar una empresa para conseguir los objetivos propuestos, en otras palabras el modelo es una guía. Se indica además que en el sistema hay varios subsistemas.

Un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de capital humano en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlo en productos. Como lo demuestra la Figura 2.

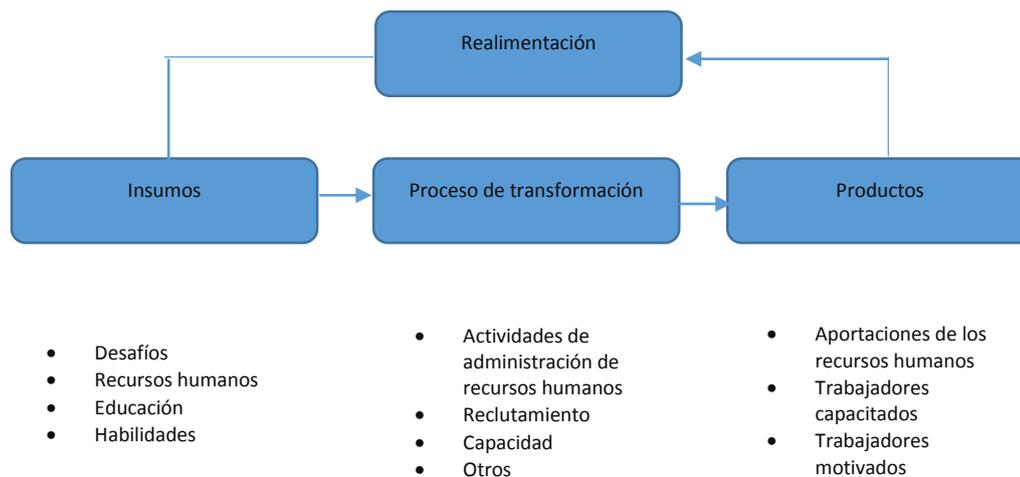


Figura 2. Modelo simplificado de insumos y productos de un sistema de administración de capital humano

Fuente: Werther, Davis y Guzmán 2012; pág. 15.

Elaboración: Lourdes Vásquez

La última propuesta que desarrollan Werther, Davis y Guzmán (2012) es más sencilla vista como un proceso de transformación con el fin de tomar decisiones de manera más eficiente y ejercer un control sobre si se tiene éxito o fracaso de la gestión del talento humano, tiene un enfoque proactivo.

### 2.3.2. Modelo de gestión de talento humano tomando como base la efectividad organizacional.

Conforme propone Carangui & Rodríguez (2000) existe una diferencia entre funciones operativas y trascendentales, señala que el departamento de recursos humanos tiene actividades operativas que no agregan valor a la compañía. En cambio “la labor como socio estratégico clave, de la empresa la logra el área de recursos humanos mediante la realización eficaz de sus funciones trascendentales”. Entre estas funciones trascendentales menciona:

Actuar como jefe de recursos humanos independientemente del departamento que dirige porque tiene personas a quienes dirige y asesora, debe describir los errores típicos grandes, pequeños para prevenir la efectividad del cumplimiento de logros de la empresa. Es importante que se dé orientaciones como ejecutar las funciones y beneficios de hacerlo correctamente. Las funciones trascendentales de recursos humanos impulsan el buen desempeño de los integrantes de una organización, siendo indispensable para la competitividad de la empresa (Carangui & Rodríguez, 2000, pág. 85).

Tomando como base la efectividad organizacional se puede esquematizar la gestión de talento humano que proponen los autores (Figura 3).

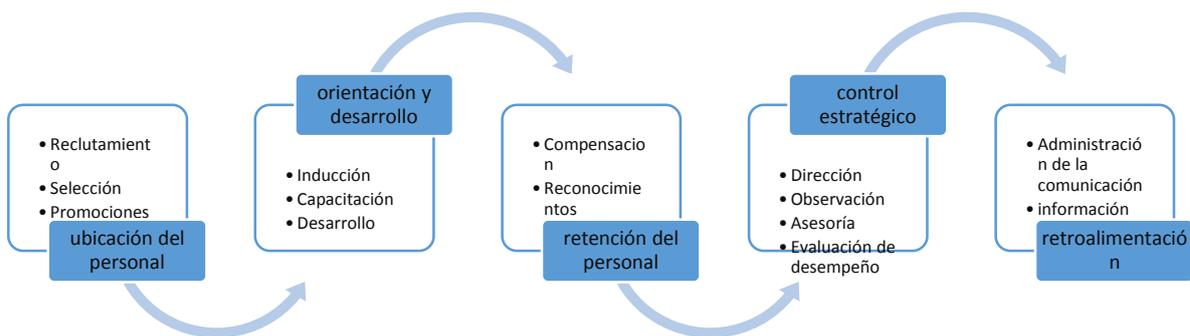


Figura 3. Modelo de gestión de talento humano desde la efectividad organizacional

Fuente: Carangui & Rodríguez, 2000; pág. 87.

Elaboración: Lourdes Vásquez

### 2.3.3. Modelo de Robbins y Coulter.

Robbins y Coulter (2010), en su obra Administración del talento humano indican la importancia de administrar recursos humanos y mencionan tres razones para hacerlo “la primera puede ser una importante fuente de ventajas competitivas, segundo, es una parte importante de las estrategias de organización y tercera porque la medida en que se trata a la gente afecta el desempeño”.

Los autores dan un enfoque especial a las prácticas laborales de alto rendimiento, permiten mejorar tanto el desempeño laboral individual como organizacional, como se demuestra en la Figura 4.



Figura 4. Modelo de gestión de talento humano enfocado al alto rendimiento

Fuente: Robins & Coulter, 2010; pág. 208

Elaboración: Lourdes Vásquez

La identificación y selección de empleados competentes consiste en planear el recurso humano, reclutamiento, reducción de personal y selección.

Para planear el recurso humano se debe hacer una evaluación actual de recursos humanos a través de análisis de puesto donde se define el puesto y el comportamiento necesario para realizarlo.

Luego se hace la descripción de puesto y la especificación de puestos donde se establece las cualidades mínimas para que la persona realice el trabajo con éxito, identifica el conocimiento, habilidades y aptitudes necesarias para realizar el trabajo de manera efectiva (Robbins & Coulter, 2010, pág. 205).

#### 2.3.4. Modelo de Snell & Bollandier.

De acuerdo a los autores Snell & Bollandier (2013) el análisis de puesto es el eje principal de las funciones de administración de recursos humanos. El análisis de puesto “es un proceso de obtención de información sobre los puestos de trabajo a partir de la determinación de sus funciones, tareas o actividades”.

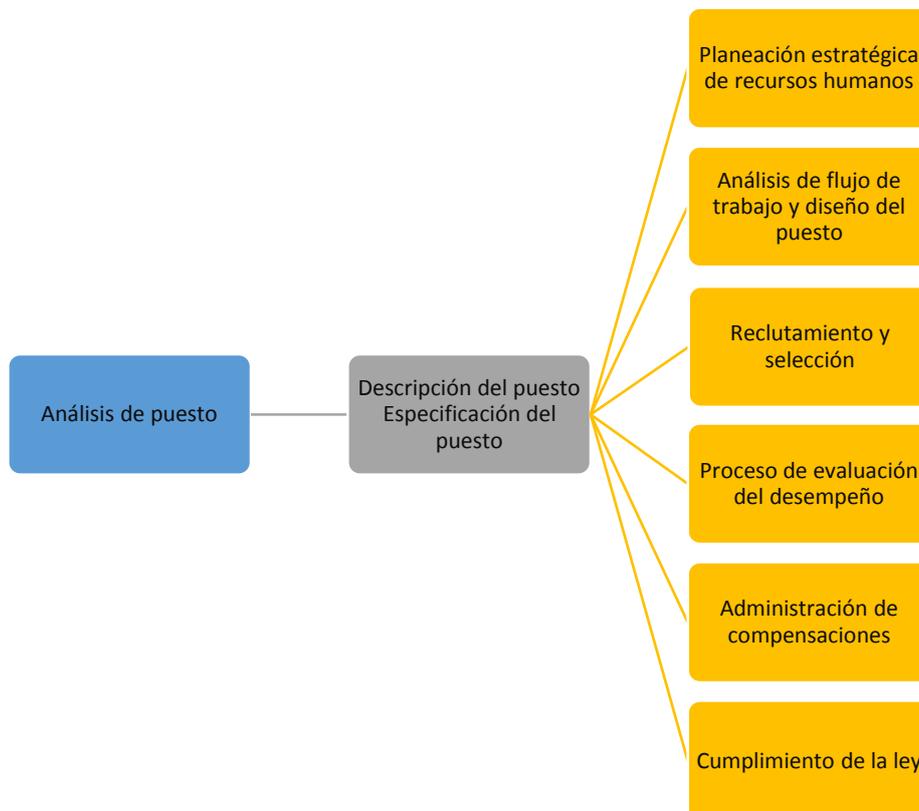


Figura 5. Modelo de gestión de talento humano tomando al análisis de puestos como piedra angular de las funciones de administración de recursos humanos

Fuente: Snell & Bollandier, 2013; pág. 144-146.

Elaboración: Lourdes Vásquez

Además indican que entre las funciones de administración de recursos humanos afectadas por un análisis de puesto que se toman en consideración son: “planeación estratégica de recursos humanos; análisis de flujo de trabajo y diseño de puestos; reclutamiento y selección; capacitación y desarrollo; proceso de evaluación del desempeño; administración de la compensación; y cumplimiento de la ley”.

“El cumplimiento de la ley consiste en comparar los deberes de un trabajo con la descripción de un puesto” (Snell & Bolland, 2013). Se entiende con lo expuesto en el apartado que no tiene que existir ningún tipo de discriminación por género, orientación sexual, tener algún tipo de discapacidad, religión o ideología política.

### 2.3.5 Modelo de Chiavenato.

Chiavenato (2009) habla de “seis procesos en la administración de recursos humanos relacionados con la integración, organización, recompensación, desarrollo, retención y audición”. También lo analizan como seis procesos como se demuestra en la Figura 6.



Figura 6. Modelo de gestión de talento humano

Fuente: Chiavenato, 2009; pág. 144-146.

Elaboración: Lourdes Vásquez

### 2.3.6 Modelo de Rodríguez & Herrera

Rodríguez & Herrera (2011) aprecian el talento humano como “una innovación tecnológica”, y además, no ven la gestión del talento humano como un proceso sino más bien como un sistema que tiene cinco etapas:

La primera, el diagnóstico de la composición del talento de la empresa, la segunda, identificación del talento requerido en la empresa, la tercera, organización del talento en correspondencia a las necesidades de la empresa, la cuarta, estímulo del desarrollo y permanencia del personal, y finalmente la selección del talento adecuado para el buen desempeño (selección por competencias).

## **2.4 Gestión de recursos humanos basado en competencias**

### **2.4.1 Definición de competencias.**

L. M. Spencer y S.M. Spencer (como se citó en Alles, 2008) “competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”.

Pereda (2004) siguiendo a Boyatzis define a la competencia como “conjunto de comportamientos observables que está causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”.

Según la Confederación de Entidades para la Economía Social de Andalucía (2012) “una competencia es más que los conocimientos y destrezas necesarias en un puesto de trabajo, comprende la habilidad de enfrentar demandas más complejas incluyendo destrezas y actitudes en un contexto en particular”.

Enríquez (2010) manifiesta que competencia incluyen “habilidades, conocimientos, eficacia y logro, lo cual indica que pueden ser un “estado”, es decir, la disposición para actuar mostrando la conducta adecuada, o un “esquema”: una forma de organización de la actividad para una situación dada, adaptabilidad, método, orientación, guía y anticipación”.

Según Werther, Davis y Guzmán (2012) “un concepto fundamental en la administración del capital humano es la identificación de competencias”. Además señalan que “Cuando se definen con rigor, se identifican y se aplican de forma adecuada, las competencias permiten una mejor integración en el trabajo”, indican además que las competencias están integradas por los elementos “saber, saber hacer, saber ser y saber estar” que corresponden a “conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar con eficiencia una función laboral” (Werther, Davis y Guzmán, 2012; pág. 98).

Paola Carangui y Manuel Rodríguez (2000) hacen referencia a la gestión por competencias, ellos manifiestan que son “el conjunto de sus conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes, para que puedan desempeñarse óptimamente, son resultado de las buenas contrataciones y promociones como de dar el entrenamiento y desarrollo indispensables para el personal”.

Para el presente estudio una competencia se define como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes que tiene una persona para desempeñar un cargo. La competencia la adquiere de la experiencia y rasgos de personalidad que posee la persona

y de acuerdo a estos elementos se ubica en el puesto adecuado para el desempeño correcto y logro de objetivos de la empresa.

#### **2.4.2 Clasificación de competencias**

De acuerdo a Alles (2008) se cita a Spencer y Spencer donde sintetiza y clasifica las competencias en competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas, y de eficacia personal (Alles, 2008, pág. 63). También una clasificación de las competencias:

**Competencias cardinales**, aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

**Competencias específicas** para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y corte horizontal por funciones (Alles, 2008, pág. 68).

Enríquez (2010) cita a su vez otras publicaciones sobre propuestas de clasificaciones de competencias:

**Competencia técnica:** es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

**Competencia metodológica:** implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

**Competencia social:** consiste en colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento personal.

**Competencia participativa:** participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno. Es la capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades (Bunk, 1994, citado en Quezada 2002 y Enríquez, 2010, pág. 27).

**Competencias genéricas:** se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otros.

**Competencias básicas:** se relacionan con la formación y permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

**Competencias específicas:** se refieren a los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, por

ejemplo: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otros (Mertens, 1996 citado en Enríquez, 2010, pág. 28).

### **2.4.3 Modelo por competencias de Enríquez.**

Para Enríquez (2010) en su publicación de las competencias al centro de evaluación, “existen por lo menos cinco aspectos que hacen al modelo de competencias interesante a una organización, pues les permite”:

- Desafiar la competitividad al responder con calidad, rapidez, variedad e innovación en sus productos o servicios, basados en el desarrollo de las competencias de la organización.
- Orientarse hacia el cliente, ser pluridimensional para satisfacer las necesidades de los clientes de la organización.
- Trabajar estratégicamente para convertir las acciones en ventajas competitivas por medio de las competencias críticas y colectivas.
- Evaluar los aspectos de empleo, gestionar los recursos personales y el saber combinatorio.
- Tener la noción del capital de conocimiento: saber (obtener información), crear (producir conocimiento) y actuar en red (real o virtual).

La organización necesita establecer competencias críticas para establecer sus logros organizacionales, las personas están en la responsabilidad de activar sus recursos para adecuarse a los contextos de cambio mediante la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades que les permitan aprendizajes renovados y satisfacción personal (Enríquez, 2010, pág. 16).

La competitividad organizacional de una empresa se evidencia a través de la presencia de estos cinco aspectos en la empresa que en síntesis serían el enfrentar retos al cambio, orientación a clientes tanto internos como externos, aprovechar oportunidades para crear ventajas competitivas, optimizar recursos existentes, innovar productos y servicios para actuar con eficacia ante la competencia.

Desarrolla también un modelo de competencias e indica el funcionamiento:

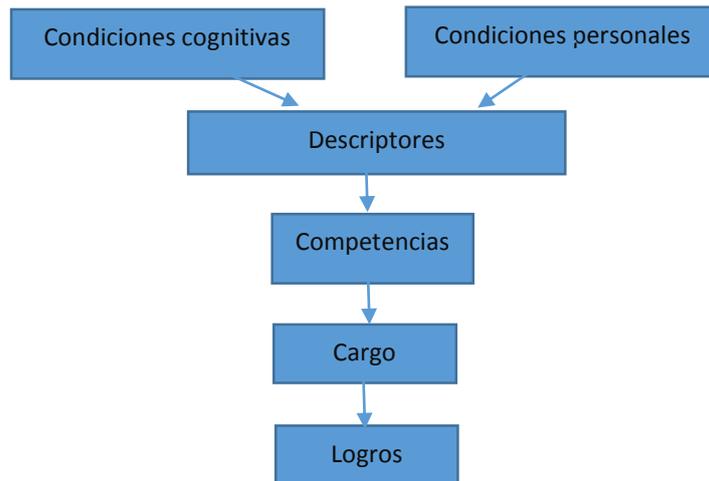


Figura 7. Modelo de competencias

Fuente: Enríquez Álvaro 2010; pág. 40.

Elaboración: Lourdes Vásquez

El modelo muestra la influencia de aspectos cognitivos y personales como base de las competencias, que posteriormente se toman en cuenta en los cargos y la consecución de logros para la organización.

#### **2.4.4 Modelo de Competencias de Snell y Bollander.**

Snell & Bollander (2013) exponen sobre el análisis basado en competencias como un enfoque de análisis de puestos, donde se indica que el análisis tradicional de puestos “se centran en las tareas que los empleados hacen, más no en lo que son capaces de hacer”. Señalan además que el mercado empresarial es dinámico y por lo tanto los puestos también, es decir “las demandas de puestos cambian rápidamente”.

No puede quedar un puesto obsoleto porque para la organización será difícil adaptarse a los cambios del entorno, se requiere actualidad constante de conocimientos y prácticas, caso contrario se pierde la competitividad.

El análisis por competencias consiste en: “construir perfiles profesionales que tienen en cuenta no solo las responsabilidades y actividades de los puestos que un trabajador realiza, sino también, las competencias o capacidades que necesita para hacerlo bien y adaptarse a los nuevos retos del puesto”.

#### **2.4.5 Modelo de gestión por competencias de Martha Alles.**

De acuerdo a Alles (2008) “la Organización Internacional de Trabajo impulsa a nivel mundial una serie de programas tendientes a lograr la certificación de competencias laborales de personas que no poseen un título o certificado que les permita acreditar un conocimiento o

especialidad”. Señala que “para trabajar con un esquema por competencias es necesario empezar por definir o revisar la visión de la empresa, los objetivos y la misión”.

También indica que “para implantar gestión por competencias se requiere de definir las competencias, definir grados o niveles, describir puestos con su respectiva asignación de competencias y grados, analizar las competencias del personal e implantar el sistema”.

**Cuadro 1. Ejemplo de competencia y sus grados**

<b>Competencia</b>	<b>Iniciativa</b>
<b>Definición de la competencia</b>	Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas
<b>Grado</b>	Descripción
<b>A</b>	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.
<b>B</b>	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; será ágil en una respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
<b>C</b>	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
<b>D</b>	Capacidad para abordar oportunidades o problemas al momento, reconocer las oportunidades que se presentan y. o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.

Fuente: Alles, 2008

Elaboración: Lourdes Vásquez

Acota que para definir un modelo de gestión por competencias se parte en primer lugar “de la información estratégica de la organización: misión y visión, y lo relacionado a la estrategia”.

Luego el siguiente paso “involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo por competencias”.

Alles (2009) indica además que en los descriptivos de puestos las competencias se indican con su nombre y grado o nivel, y cita como ejemplo la competencia “iniciativa” con sus grados (Cuadro 1).

Mediante una explicación se puede señalar que Alles no establece grados restando capacidades, más bien describe en función de las actitudes o comportamientos que van asociados a la formación o experiencia.

Además de lo señalado anteriormente para implantar un sistema de gestión por competencias es necesario:

- Elaboración de los diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las existentes en la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo (Alles, 2008, pág. 88).

Como una guía para elaborar el diccionario de competencias Alles (2008) propone clasificar en tres niveles “los jóvenes profesionales sin experiencia laboral, las personas con experiencia e historia laboral a nivel intermedio y las personas con experiencia e historia laboral a nivel ejecutivo”:

**Jóvenes profesionales sin experiencia laboral:** Alta adaptabilidad, flexibilidad; capacidad de aprendizaje; dinamismo, energía; habilidad analítica; iniciativa, autonomía; liderazgo; modalidad de contacto; orientación al cliente interno y externo; productividad; responsabilidad; tolerancia a la presión; trabajo en equipo.

**Personal a nivel intermedio:** alta adaptabilidad, flexibilidad; colaboración; competencia, capacidad; dinamismo, energía; empowerment; franqueza, confiabilidad, integridad; habilidad analítica; iniciativa, autonomía, sencillez; liderazgo; modalidades de contacto; nivel de compromiso, disciplina personal, productividad; orientación al cliente interno y externo.

**Personal a nivel ejecutivo:** Desarrollo de su equipo, habilidades mediáticas, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico, cosmopolitismo, relaciones públicas (Alles, 2008, pág. 102).

Según Alles (2011), sugiere que los tres grandes pilares de la implementación del modelo son selección, desempeño y desarrollo.

- Selección: Entrevista y Assessment Center Method
- Desempeño: Evaluación vertical, evaluaciones de 360 grados y 180 grados, fichas de evaluación y diagnósticos circulares
- Desarrollo: Autodesarrollo, codesarrollo, planes de sucesión, planes de carrera, otros programas.

## **2.5. Técnicas de identificación de competencias**

De acuerdo a Werther, Davis y Guzmán (2012) “el proceso de identificación de competencias trata de determinar las competencias necesarias para llevar con eficiencia una actividad”.

Como técnicas señalan:

- La entrevista
- Ejercicios en bandeja, que simulan procedimientos administrativos con el fin de que el examinado proponga soluciones a las situaciones expuestas.
- Ejercicios grupales que intentan que un grupo discuta posibles situaciones.
- Presentaciones, en las que los participantes deben presentar determinado tema
- Búsqueda de hechos, en la que el participante debe solucionar un problema planteado con información incompleta (Werther, Davis y Guzmán, 2012, pág. 99).

Para Enríquez (2010) “inferir las competencias desde el cargo es un punto clave para el montaje de un modelo de competencias dentro de una organización”. También indica que “para inferir o deducir las competencias del cargo, entre las destacadas: las fuentes bibliográficas, documentales, las personas de la organización entre los distintos niveles jerárquicos incluidos clientes y proveedores de la misma, y la descripción de una jornada de trabajo”. Además propone algunas técnicas y métodos de recolección de la información de competencias:

- La observación que consiste en la captación sin interacción con el ocupante del cargo, de las actividades que realiza.
- Los incidentes críticos que se emplea para recabar momentos de verdad o en los aspectos que plantean la diferencia entre un buen y un mal desempeño de una competencia. Combina una observación participante y una entrevista complemento y aclaración.
- La entrevista semi-estructurada que sigue un patrón previsto de entrevista, pero también se puede plantear otras preguntas.

- Método de análisis de contenido permitirá organizar la información para luego redactar la competencia, se toma como base los conocimientos generales y específicos del entorno profesional, del procedimiento de la actividad, conocimientos operativos o saber-hacer fruto de la experiencias, de la relación, cognitivo, aptitudes y cualidades, recursos fisiológicos y recursos emocionales (Enríquez, 2010, pág. 23).

Snell & Bollander (2013), indican que las competencias pueden ser identificadas a través de grupos de enfoque, encuestas o entrevistas y pueden incluir cosas tales como habilidades de comunicación interpersonales, capacidad para tomar decisiones, habilidades de resolución de conflictos, capacidad de adaptación, o la automotivación (Cuadro 2).

**Cuadro 2. Formulario para recopilar información para un análisis de puesto basado en competencias**

8	8	8	8	8	8
7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1
Experiencia técnica	Habilidad interpersonal y de comunicación	Visión para los negocios y toma de decisiones	Visión y liderazgo	Planeación y organización	Iniciativa y solución de problemas
<p>Notas: 1, 2, 3, etc., son los descriptores para cada nivel de la habilidad; por ejemplo en el caso de los conocimientos técnicos (1) podría ser: conocimientos básicos del manejo de la máquina, mientras que (8) podría ser: conduce y supervisa las tareas complejas que requieren conocimientos avanzados de una serie de habilidades.</p>					

Fuente: Feza Tabassum Azmi, 2007 (citado en Snell & Bollander, 2013)

Elaboración: Lourdes Vásquez

## 2.6 Redacción de una competencia

Alles (2008) indica que los criterios efectivos para definir competencias son:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.

- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones (Alles, 2008, pág. 76).

Enríquez (2010) manifiesta que “una competencia debe estar redactada en los términos propios de la organización, sus descriptores (los indicadores de un saber en acción) deben estar en secuencia”. Luego menciona tres elementos que tiene una competencia: “nombre dado a la competencia, definición enunciativa de la misma e indicadores o descriptores comportamentales”.

Peter Navarro (2010) hace la descripción de las competencias de liderazgo Cuadro 3, y señala que describirlas implicará tener éxito en un nivel ejecutivo y hará la empresa más competitiva.

**Cuadro 3. Competencias de Liderazgo**

<b>Competencias</b>	<b>Descripción</b>
Inteligencia emocional	La capacidad del líder de percibir, expresar emociones, asimilar emociones en el pensamiento, entender y razona las emociones, regular las emociones propias y la de los demás.
Integridad	La veracidad del líder y su tendencia a traducir las palabras en hechos.
Impulso	La motivación interna del líder para perseguir objetivos.
Motivación de liderazgo	La necesidad del líder de socializar el poder para alcanzar objetivos del equipo o la empresa.
Confianza en sí mismo	La creencia del líder en sus propias habilidades para liderar y alcanzar los objetivos.
Inteligencia	La capacidad cognitiva superior a la media que tiene el líder para procesar cantidades enormes de información.
Conocimiento del negocio	La comprensión que tiene el líder del entorno de la empresa para tomar decisiones más intuitivas.

Fuente: Navarro Peter, 2010.

Elaboración: Lourdes Vásquez

Navarro (2010) manifiesta que “las competencias solo indican el potencial de una persona, pero lo que verdaderamente cuenta es lo que hace, o sea, su comportamiento”.

En el apartado siguiente se ha contemplado las competencias de la autora Martha Alles (2011) de su obra Diccionario de comportamientos, que ha servido de base para la propuesta de administración por competencias.

### **2.6.1 Definición de las competencias.**

#### ***Competencias cardinales.***

Las competencias cardinales son las competencias comunes que tienen los cargos dentro de una empresa o entidad sea privada o pública, en algunos puestos puede requerir un grado mayor, mediano o menor. A continuación se indica las competencias cardinales de la autora Alles (2011).

#### *Compromiso.*

Capacidad para proporcionar un esfuerzo externo en beneficio de la entidad para la que se encuentra laborando, que implique lealtad, sacrificio de tiempo en algunas acciones importantes y emergentes. Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciadas por completo con el logro de objetivos comunes, prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización (Alles, 2011, pág. 138).

#### *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, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende (Alles, 2011, pág. 146).

#### *Flexibilidad y adaptación.*

Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación (Alles, 2011, pág. 150)

#### *Iniciativa o Proactividad.*

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 (Alles, 2011, pág. 154).

#### *Integridad.*

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz (Alles, 2011, pág. 158).

#### *Prudencia.*

Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo (Alles, 2011, pág. 164).

#### *Respeto.*

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz (Alles, 2011, pág. 166).

#### *Responsabilidad personal.*

Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral (Alles, 2011, pág. 168).

#### *Sencillez.*

Capacidad para explicar de manera clara y precisa tanto los éxitos como los fracasos, problemas o acontecimientos negativos. Capacidad para expresarse sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente. Implica generar confianza en superiores,

colaboradores y compañeros de trabajo, así como buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y evitar las soluciones complicadas y burocráticas (Alles, 2011, pág. 172).

### ***Competencias específicas gerenciales.***

Las competencias específicas gerenciales son aquellas competencias que se desarrollan en los cargos de nivel superior en la jerarquía de una empresa. A continuación se indica las competencias cardinales de la autora Alles (2011).

#### *Conducción de personas.*

Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones (Alles, 2011, pág. 182).

#### *Dirección de equipos de trabajo.*

Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado (Alles, 2011, pág. 184).

#### *Empowerment.*

Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes (Alles, 2011, pág. 186).

#### *Liderazgo.*

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante. Capacidad de motivar la voluntad en el equipo de trabajo para hacer

una actividad que persiga el logro de los objetivos de la entidad, lo cual demuestre energía, compromiso y cooperación (Alles, 2011, pág. 194).

#### *Visión estratégica.*

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa (Alles, 2011, pág. 200).

#### **Competencias específicas por área.**

Las competencias por área son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que se necesitan desarrollar en especialidades que requieren los diferentes cargos, por ejemplo el área comercial, el área de recursos humanos, el área de psicología, etc. Así mismo se ha tomado como referencia Alles (2011).

#### *Adaptabilidad – flexibilidad.*

Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medio y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación (Alles, 2011, pág. 208).

#### *Calidad y mejora continua.*

Capacidad para optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo (Alles, 2011, pág. 210).

#### *Capacidad de planificación y organización.*

Capacidad para determinar eficazmente metas prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las

distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias (Alles, 2011, pág. 212).

#### *Colaboración.*

Capacidad para brindar apoyo a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de objetivos, crea confianza (Alles, 2011, pág. 216).

#### *Comunicación eficaz.*

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de organización (Alles, 2011, pág. 220).

#### *Cierre de acuerdos.*

Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes (Alles, 2011, pág. 214).

#### *Conocimientos técnicos.*

Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios (Alles, 2011, pág. 224).

#### *Iniciativa – autonomía.*

Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno (Alles, 2011, pág. 238).

#### *Manejo de crisis.*

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización (Alles, 2011, pág. 240).

#### *Orientación al cliente interno y externo.*

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades. Es la capacidad para detectar los intereses del cliente, asumiendo el rol de detectar cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para resolver y satisfacer sus necesidades (Alles, 2011, pág. 244).

#### *Pensamiento analítico.*

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar (Alles, 2011, pág. 246).

#### *Productividad.*

Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado (Alles, 2011, pág. 252).

#### *Profundidad en el conocimiento de productos.*

Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor (Alles, 2011, pág. 254).

#### *Relaciones públicas.*

Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente (Alles, 2011, pág. 256).

### *Responsabilidad.*

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Más específicamente, ejecutar aquellos compromisos adquiridos, asumir las consecuencias de sus actos o intentar dar más de lo que se les pide (Alles, 2011, pág. 258).

### *Tolerancia a la presión de trabajo.*

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas. Mantenimiento firme del carácter ante acumulación de tareas o responsabilidades, lo cual se traduce en respuestas controladas frente a un exceso de cargas (Alles, 2011, pág. 262).

### *Toma de decisiones.*

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada. Agudeza para establecer una línea de acción adecuada en la resolución de problemas, implicarse o tomar parte en un asunto concreto o tarea personal (Alles, 2011, pág. 264).

### *Trabajo en equipo.*

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo. Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales (Alles, 2011, pág. 266).

## **2.7. Definiciones relacionadas con la gestión de talento humano**

### **2.7.1 Planeación del talento humano.**

Chiavenato (2009) hace referencia a la planificación estratégica señalando que:

La primera etapa de la gestión de talento humano es la planificación, que busca alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización. Es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un período determinado. (Chiavenato 2009, pág. 4).

### **2.7.2 Organización.**

Chiavenato (2009) define la organización como un “diseño de actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y puestos, análisis y descripción de los mismos, colocación de las personas y evaluación del desempeño”.

### **2.7.3 Dirección.**

Según Chiavenato (2009) la dirección comprende “el desarrollo y retención de las personas”. Explica adicionalmente:

El desarrollo es el proceso que permite capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal, implica la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad (Chiavenato, 2009, pág.15).

### **2.7.4 Control.**

“Es un proceso que permite dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa” (Chiavenato, 2009).

### **2.7.5 Análisis y descripción del puesto de trabajo.**

Según Chiavenato (2009) analizar un puesto significa “detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. El análisis se hace a partir de la descripción del puesto.” Propone también “el análisis de puesto se ocupa de las especificaciones del puesto en relación con la persona que lo ocupara”. Además indica que describir un puesto significa “relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué”.

Snell & Bohlander (2013) proponen que el análisis del puesto es “el proceso de obtención de información sobre los puestos de trabajo a partir de la determinación de sus funciones, tareas o actividades”.

#### **2.7.6 Reclutamiento.**

Según Boling & Alzugaray (2008) “el reclutamiento es un procedimiento que tiene la finalidad de atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los cargos dentro de la organización” Además mencionan que “es de vital importancia, atraer la cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.”

#### **2.7.7 Selección de personal.**

Alles (2013) indica que selección “es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil”.

Según Snell & Bohlander (2013) selección es “el proceso mediante el cual se elige a las personas que tienen las calificaciones pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o proyectadas”

Boling & Alzugaray (2008) la selección es el “proceso mediante el cual se escoge entre los candidatos reclutados, a los más adecuados o aptos para ocupar los cargos ofrecidos tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento personal”.

#### **2.7.8 Orientación y capacitación.**

Alles (2013) plantea que la capacitación es “el conjunto de actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados“. También propone que la capacitación “debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada, y evaluable”.

Boling & Alzugaray (2008) la capacitación es “toda actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo a sus propias necesidades, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, la transmisión de conocimientos y habilidades debe ser de forma uniforme, con procedimientos adecuado y planificados”.

#### **2.7.9 Evaluación del desempeño.**

Milkovich y Boudreau (citados en Chiavenato, 2009) definen la evaluación del desempeño como “el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo”.

Boling & Alzugaray (2008) indican que la evaluación del desempeño “es una apreciación sistemática del desempeño potencial de desarrollo del individuo en el cargo, siendo un proceso importante a través del cual hace posible determinar los problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización, desacuerdos, motivación, adaptación”.

La evaluación del desempeño es el resultado de un proceso anual o bianual en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a los requerimientos del puesto y utiliza la información para mostrar a la persona donde se necesitan mejoras y por qué (Snell & Bohlander, 2013, pág. 334).

#### **2.7.10. Compensaciones.**

Chiavenato (2009) propone que la remuneración “es un proceso de intercambio, en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y, por otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo”.

Snell y Bohlander (2013) afirman que la compensación “consiste de tres componentes principales”:

La compensación directa comprende los sueldos y los salarios, incentivos, bonos, comisiones de los empleados. La compensación indirecta comprende los beneficios proporcionados por los empleadores, y la compensación no monetaria incluye los programas de reconocimiento a los asalariados, trabajos gratificantes, apoyo organizacional, ambiente de trabajo y horas de trabajo flexibles para dar cabida a las necesidades personales (Snell y Bohlander, 2013, pág. 394).

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA**

### **3.1. Modalidad básica de la investigación**

#### **3.1.1 Investigación bibliográfica- documental.**

La investigación bibliográfica permite ampliar el conocimiento de diferentes conceptos, teorías, definiciones, puntos de vista de varios autores para un tema determinado, cuyas fuentes son libros, diarios, revistas, audios, tesis, entre otras publicaciones.

El presente trabajo de investigación, se fundamentó en la bibliografía citada, la misma sirvió como referencia para desarrollar el marco teórico y fue el fundamento principal para la construcción de las conclusiones y recomendaciones.

#### **3.1.2 Investigación de campo.**

La presente investigación se realizó con el soporte de los colaboradores de la Unidad Educativa Particular Emanuel, el trabajo se realizó en el lugar de los hechos y la información proporcionada fue de vital importancia, porque permitió exponer la propuesta de solución al problema, para lo cual fue necesario recurrir a la realización y aplicación de las encuestas a los trabajadores.

### **3.2 Tipos de investigación**

#### **3.2.1 Investigación descriptiva.**

En la presente tesis se aplicó el estudio descriptivo, porque se pretendió describir la participación y características relevantes del personal que labora en la Unidad Educativa Particular Emanuel, por lo tanto se propuso la competitividad organizacional, mediante la valoración y recolección de los principales antecedentes y elementos del objeto de investigación.

### **3.3. Población y muestra.**

#### **3.3.1. Población.**

La población de análisis estuvo constituida por 55 colaboradores de la Unidad Educativa Particular Emanuel, implica personal docente, administrativo y de servicios, para una mejor ilustración se adjunta el registro de trabajadores según indica el Cuadro 4.

**Cuadro 4. Registro de trabajadores de la Unidad Educativa Particular Emanuel**

<b>No. Puestos</b>	<b>Cargos Existentes</b>
1	Rectora
9	Profesor (a) de Educación Básica 1º a 7º grado
5	Profesores Kids
9	Profesor (a) de Colegio en diferentes asignaturas
6	Profesor de Ingles
3	Asistente de Maestra
1	Asistente de Secretaría
1	Coordinadora de Desarrollo y Gestión
1	Contadora General
1	Responsable de Librería
1	Coordinadora de Becas
1	Enfermera
1	Conserje
1	Administrador
1	Chofer
1	Asistente de servicio de bar
1	Coordinadora Académica School
1	Jefe de Restaurant
1	Coordinadora de Inglés
1	Conserje
1	Jefe de Bar
1	Técnico en Sistemas y Equipos
1	Coordinadora Académica Kids
1	Inspector General
1	Asistente de Restaurant
1	Ventas y Servicios
1	Asistente Contador
1	Psicóloga
1	Secretaria General
55	TOTAL

Fuente: Unidad Educativa Particular Emanuel

Elaborado por: Lourdes Vásquez

### **3.3.2. Muestra.**

En el presente trabajo investigativo las 55 personas conforman el universo de la investigación, por tal razón se aplicó un censo, cuya herramienta de aplicación fue la encuesta. (Ver Anexo 4).

### 3.3 Operacionalización de las variables

La operacionalización de las variables es adecuar la investigación teórica a través de una matriz a una investigación ejecutable, con parámetros y sub parámetros observables y medibles.

#### 3.3.1. Variable independiente.

**Cuadro 5. Variable Independiente: Modelo de gestión de talento humano**

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
Modelo de gestión de talento humano es la forma en que se dirige el proceso de administrar un grupo de personas que trabajan en una empresa con el fin de conseguir beneficios mutuos.	Análisis y descripción de puestos	Datos generales	Nombre del cargo Ubicación en el organigrama	Técnica: Encuesta  Instrumento: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad Educativa Particular Emanuel
		Requisitos intelectuales	Estudio Experiencia Iniciativa	
		Requisitos físicos	Esfuerzo mental Esfuerzo físico Concentración visual	
		Responsabilidad	Supervisión Materiales y equipos Información confidencial	
	Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo Exposición a riesgos		
Reclutamiento y sección	Procedimiento de reclutamiento y selección	Si No	Entrevista	

	Evaluación de desempeño	Procedimiento de evaluación de desempeño	Si No	Entrevista
	Capacitación y Desarrollo	Procedimiento de capacitación y desarrollo	Si No	Entrevista
	Compensaciones	Procedimiento de compensación	Si No	Entrevista
	Análisis de competencias	Cargos de la UEPE	Conocimientos Habilidades Actitudes	Observación Encuesta Registro de observación Cuestionario

Fuente: Unidad Educativa Particular Emanuel

Elaborado por: Lourdes Vásquez

### 3.5.2. Variable dependiente.

**Cuadro 6. Variable Dependiente: Competitividad Organizacional**

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
Competitividad Organizacional es simplemente la capacidad que tiene una organización de mantenerse en un entorno de referencia al cumplir con la dimensión de razón de ser, dimensión comercial, dimensión operativa y dimensión de administración de recursos.	Dimensión razón de ser	Misión Visión Objetivos	Difusión de la filosofía corporativa	Observación Conversaciones
	Dimensión comercial	Medios de difusión	Página web Ventas Recomendaciones	Conversaciones
	Dimensión operativa	Actividades de los puestos	Cargos a nivel intermedio e inicial	Encuesta Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad Educativa Particular Emanuel

	Dimensión administración de recursos	Empleo de insumos para labores	Cargos a nivel de mando superior, intermedio e inicial	Encuesta Cuestionario
		Distribución de recurso humano por competencias	Cargos a nivel de mando superior	Encuesta Cuestionario

Fuente: Unidad Educativa Particular Emanuel

Elaborado por: Lourdes Vásquez

### 3.4 Recolección de la información

#### 3.4.1 Plan para la recolección de la información.

En el presente trabajo investigativo se utilizó la técnica de encuesta, para lo cual se aplicó como instrumento el cuestionario, constituido por un listado de interrogantes que se aplicó a los funcionarios de la Unidad Educativa Particular Emanuel (UEPE).

***Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.***

La determinación del universo en el presente trabajo investigativo, está conformado por 55 personas de acuerdo al registro de funcionarios que laboran en la UEPE. (Ver Cuadro 4).

***Técnicas básicas de recolección de la información.***

La técnica de recolección de la información que se aplicó a los colaboradores de la UEPE, fue la encuesta a través de la cual los trabajadores respondieron las interrogantes planteadas por escrito para el desarrollo de la investigación. (Ver Anexo 2).

***Instrumentos seleccionados según la técnica de investigación.***

Dentro de la presente investigación, el elemento para la recolección de información, fue el cuestionario, mismo que se direccionó a los funcionarios de la UEPE, mediante el cual fue posible conocer los sentimientos, opiniones y preferencias de la población estudiada. (Ver anexo 2).

#### 3.4.2 Plan de procesamiento de información.

En el presente trabajo investigativo, para la recolección de la información se aplicó la encuesta, posterior a ello se procedió a la tabulación ordenada de la información, misma que facilitó el análisis datos, para la posterior elaboración de cuadros estadísticos, para culminar con la presentación de los resultados.

**CAPÍTULO IV**  
**DIAGNÓSTICO DEL**  
**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA**  
**PARTICULAR EMANUEL (UEPE)**

## **4.1. Diagnóstico de los procesos actuales de administración de talento humano**

### **4.1.1 Antecedentes históricos de la UEPE.**

Se fundó en el año de 1999 bajo la Fundación Cristiana Emanuel, quien un año después traspasa todos los derechos en sesión perpetua bajo todos los trámites legales amparados por la ley del Ecuador a la Iglesia Cristiana Evangélica Columna de Verdad de Macas.

En marzo del 2000, se aprueba el proyecto de creación de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel, con primero y segundo año de Educación Básica.

En abril del 2001 la Fundación Cristiana Emanuel, deciden entregar en "sesión perpetua" la Unidad Educativa Cristiana Emanuel que ya contaba con los tres años de Educación Básica, a favor de la Iglesia Cristiana Evangélica "Columna de Verdad" que la regenta hasta la actualidad.

En 2009 la Unidad Educativa Cristiana Emanuel fue aceptada como miembro de la Asociación de Escuelas Internacionales (ACSI). En mayo de 2009 la UECE toma la decisión de incorporar a su educación el sistema educativo de modelo de A Beka Book con su versión en español Libros Águila.

El modelo de A Beka Book se hace una realidad para el año escolar 2010 – 2011 con la aprobación de la Dirección de Educación Hispana de Morona Santiago, mediante el oficio Nro. 07 DC – MS con fecha 8 de septiembre de 2010 y la resolución N° 010, de fecha 06-09-2010, el cual fue presentado como una innovación educativa desde el Preescolar hasta el Décimo Año de Educación Básica.

La UECE sirve a todos por igual sin discriminar raza, color de piel, fe religiosa y lengua y su compromiso es brindar una alternativa en el campo de la educación bajo los parámetros legales de la Ley de Educación Ecuatoriana.

La UECE legalmente funciona bajo los acuerdos de creación otorgados por la Dirección de Educación Hispana de Morona Santiago. Su bachillerato es en Ciencias Generales.

En la actualidad cuentan con los niveles de educación desde el preescolar hasta el Tercero de Bachillero.

### **4.1.2 Visión.**

Ser una institución educativa certificada y acreditada internacionalmente que brinda educación de calidad enfatizando el inglés como segunda lengua.

Formar líderes idóneos, que practiquen valores bíblicos, propongan soluciones y posean un pensamiento crítico frente a los retos de una sociedad en constante cambio.

#### **4.1.3 Misión.**

Ofrecer una educación integral, involucrando a la familia en el proceso de enseñanza – aprendizaje para impactar positivamente a nuestra sociedad mediante el amor de Jesucristo.

#### **4.1.4 Objetivos institucionales.**

##### ***General.***

Impartir a la niñez y juventud de la Institución Educativa, una formación cristiana integral y acorde a los Planes y Programas Curriculares vigentes, a fin de que se integre y participe eficiente y positivamente en la construcción de una nueva sociedad, con actitud de servicio y cambio, donde el cultivo y robustecimiento de los grandes valores cristianos, morales y cívicos; sean la garantía de este logro, de acuerdo al Art. 3 de la Ley de Educación y Cultura y su reglamento.

##### ***Específicos.***

- Desarrollar en el transcurso de un año escolar todas las Actividades Educativas Programadas, en un sano ambiente, familiar y auténticamente cristiano.
- Facilitar a los estudiantes los mecanismos necesarios para el logro de hábitos de disciplina, responsabilidad personal y social a fin de que sean gestores de su propia educación y crecimiento, y lo pongan al servicio de la comunidad local, provincial y nacional.
- Hacer realidad el funcionamiento de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel a través de una participación efectiva de todos los miembros, a fin de lograr todos los objetivos delineados.

#### **4.1.5 Principios.**

En la UEPE son principios fundamentales para la armónica convivencia entre los actores de la comunidad educativa:

##### ***Universalidad.***

La educación es un derecho humano fundamental, es así que la Unidad Educativa Particular Emanuel ofrece una educación integral involucrando a la familia en el proceso de enseñanza – aprendizaje, a toda persona sin ningún tipo de discriminación.

### ***Educación para el cambio.***

La educación constituye un instrumento de transformación de la sociedad; por lo que la institución vela por el protagonismo de los educandos desde sus primeros años de vida, como el centro del proceso de enseñanza - aprendizaje, transformando y potenciando sus destrezas y valores de manera permanente.

### ***Libertad.***

La educación forma a las personas para la emancipación, autonomía y el pleno ejercicio de sus libertades, en tal virtud la institución propicia espacios de diálogo, debate y participación en la toma de decisiones dentro de los procesos académicos, culturales, democráticos, entre otros.

### ***Interés superior de los niños, niñas y adolescentes.***

El interés superior de los niños, niñas y adolescentes, está orientado a garantizar el ejercicio efectivo del conjunto de sus derechos, ajustados a este principio la institución ha establecido normas que buscan garantizar el ejercicio de los derechos que los asiste articulados al cumplimiento de sus deberes.

### ***Educación en valores.***

La educación debe basarse en la trasmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal. Como institución educativa promueve y vivencia los valores cristianos; amor a Dios y al prójimo, integridad, responsabilidad, respeto, identidad, solidaridad y lealtad, los cuales se conjugan en la práctica pedagógica como un testimonio de la presencia de Cristo en la vida.

### ***Igualdad de género.***

La educación debe garantizar la igualdad de condiciones, oportunidades y trato entre hombres y mujeres. Dentro de la institución, la presencia activa de mujeres y hombres es reconocida como un derecho en todos los espacios de participación, permitiendo reconocer el potencial de cada ser humano con sus diferencias que aunadas al colectivo permiten el logro de los objetivos comunes.

### ***Educación para la democracia.***

Dentro del principio de la democracia se pone al alcance de los actores de la comunidad educativa las herramientas teóricas y prácticas que fortalezcan sus capacidades como seres humanos para la construcción de la ciudadanía

### ***Motivación.***

Como política institucional se ha implementado estrategias de motivación al esfuerzo académico y profesional, a través del reconocimiento al mérito como diplomas de honor y menciones honoríficas, reconocimiento al compañero modelo en diferentes estamentos.

### ***Calidad y calidez.***

La capacidad de manifestar la esfera afectiva del ser humano en el proceso educativo, se refleja en las actitudes y aptitudes del docente, en procura de mantener un clima escolar propicio para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### ***Integralidad.***

La Unidad Educativa Particular Emanuel trabaja de manera holística apoyando el desarrollo espiritual, emocional, e intelectual de las niñas/os y adolescentes, buscando un nivel de madurez para la interrelación con su pares, padres y maestros, en donde el diálogo conlleva a la generación de acuerdos y acciones conjuntas.

#### **4.1.6 Infraestructura.**

La infraestructura donde funciona la Unidad Educativa Particular Emanuel corresponde a dos edificios educativos, el primero denominado UEPE School y High School, se encuentran ubicado en las calles Juan de Salinas y Amazonas Esquina, cuyas instalaciones son de dos plantas de cemento armado, con la capacidad de aulas para todos los años de educación básica y bachillerato.

La institución posee también los siguientes espacios y servicios: salón de biblioteca y audiovisuales, salón de cultura estética, salón de música, aula de inglés, laboratorio de ciencias naturales, laboratorio de química, coliseo deportivo que dispone de canchas de básquet, indor fútbol y vóley, comedor para el servicio de restaurant y bar, librería.

El segundo edificio llamado UEPE Kids, cuyas instalaciones se encuentran ubicadas en las calles Capitán José de Villanueva entre Amazonas y Sor María Troncati, donde funciona la modalidad de educación inicial, con un edificio de dos plantas y la capacidad suficiente de aulas para todos los años de educación inicial.



Figura 8. Instalaciones educativas de la UEPE

Fuente: página web [www.emmanuel.edu.ec](http://www.emmanuel.edu.ec)

#### 4.1.7 Población de la UEPE.

En los Cuadros 7, 8, 9 y 10 se indican las poblaciones por género, por tipo de actividad y la población estudiantil.

**Cuadro 7. Población de administrativos de la UEPE**

GÉNERO	NÚMERO
HOMBRES	3
MUJERES	9
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fuente: UEPE, 2014

Elaboración: Lourdes Vásquez

**Cuadro 8. Población de docentes de la UEPE**

GÉNERO	NÚMERO
HOMBRES	9
MUJERES	26
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>

Fuente: UEPE, 2014

Elaboración: Lourdes Vásquez

**Cuadro 9. Población de personal de servicios de la UEPE**

<b>GÉNERO</b>	<b>NÚMERO</b>
HOMBRES	3
MUJERES	11
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

Fuente: UEPE, 2014

Elaboración: Lourdes Vásquez

**Cuadro 10. Población de estudiantes de la UEPE**

<b>Nivel Educativo</b>	<b>Sub Nivel</b>	<b>Grado/Curso</b>	<b>Total</b>
Educación Inicial	Inicial 2	Pre Inicial "A"	17
		Pre Inicial "B"	14
		Pre Avanzado	16
		Pre Avanzado	15
Educación General Básica	Preparatoria	Primero "A"	10
		Primero "B"	15
	Elemental	Segundo "A"	28
		Segundo "B"	17
		Tercero	16
		Cuarto	25
	Media	Quinto	28
		Sexto	22
		Séptimo	21
		Superior	Octavo
	Noveno		19
	Décimo		27
Bachillerato	Ciencias Generales	Primero	23
		Segundo	23
		Tercero	15
<b>Total</b>			<b>370</b>

Fuente: UEPE, 2014

Elaboración: Lourdes Vásquez

**4.1.8 Análisis de la estructura organizativa y funcional de la UEPE.**

Para efectuar un análisis situacional de la administración de talento humano se ha revisado el organigrama de la UEPE y el manual de funciones del período 2013-2014 (revisar Anexo 1). Una vez revisado se analiza que en el Organigrama no se encuentran registrados todos los

puestos que funcionan en la UEPE, por ejemplo puestos como Coordinador de Becas, Asistente de secretaria, Asistente de contador, Coordinador de Gestión y Desarrollo, Responsable de librería, en vista de esta situación se requiere proponer un nuevo organigrama.

En relación al manual de funciones (Anexo 1) no se encuentran descritas todas las funciones de los puestos del organigrama como es en caso de los puestos citados anteriormente. En el diseño del organigrama existen los nombres de puestos que no se describen exactamente igual en el Manual de funciones, pero tienen sinonimia por las funciones analizadas, Jefe de Informática que se constata como Tecnología y Equipos, Jefe de Departamento de Servicios que se describe como Ventas y Servicios.

Se hace constar también a los estudiantes y padres de familia como parte del organigrama, porque son los clientes de la institución a quienes se debe su existencia. Sin embargo es importante que el cliente se sitúe de manera independiente a la Entidad Educativa puesto que es un aspecto externo a la empresa. Además en el organigrama constan cuerpos colegiados sin funciones descritas en el manual como el Consejo Académico y Junta de Profesores, como también las Directivas de Grado.

En el manual de funciones, se aprecia repetición constante de responsabilidades entre los directivos, por ejemplo el Rector con los Coordinadores académicos y Presidente Administrador, de igual forma se repiten las funciones del profesorado siendo un solo grupo el que debería constituirse. En otros puestos operativos hace falta una mayor integridad de funciones para el puesto (Revisar Anexo 1). Se mezclan competencias con funciones del personal.

Considerando el análisis descrito sobre la organización de la institución educativa, es importante que se haga una reestructuración orgánica – funcional basada en competencias.

#### **4.1.9 Análisis de puestos.**

Se tomó como referencia el Manual de Funciones de la UEPE (Anexo 1) en donde se describe el número de funciones por cada puesto, luego se hizo trabajo de campo en el que se pudo verificar el cumplimiento de las diferentes funciones de los puestos, como también los conocimientos, habilidades, valores y actitudes que requiere (Anexo 2). Se hace a continuación un análisis por puesto.

##### ***Rector.***

De las 21 funciones analizadas según el manual operativo (Anexo 1) y el trabajo de campo (Anexo 2), el 3,85% de las funciones no se cumplen “responsabilizarse de todos los asuntos legales académicos”. El porcentaje restante de funciones se cumplen, aunque es importante que se haga una modificación en vista que se repiten esfuerzos con los coordinadores académicos, para optimizar en mejor forma los diferentes cargos.

También se verifica que el cargo de Rector, exigen un conocimiento alto de pedagogía y liderazgo educativo, además de saber trabajar en equipo, liderar, cumplir valores bíblicos.

### ***Coordinadores académicos.***

De las 33 funciones analizadas (Anexos 1 y 2), el 22,22% de estas, no se desarrollan tales como “responsabilizarse de todos los asuntos legales académicos, organizar las pruebas de admisión y abalzar los instrumentos de evaluación de las mismas, responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del establecimiento con la guía y asesoramiento del Rector, presentar el informe anual individual de desempeño del personal docente a su cargo, publicar los cuadros de los estudiantes para recuperación y los casos que ameriten compromisos de recuperación, dar clases a los alumnos en las materias asignadas y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine, participar en la elaboración del POA y demás planes estratégicos de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel, ejecutar otras acciones delegadas por el Rector”.

De igual forma en el manual este cargo requiere una reestructuración en cuanto a las funciones desempeñadas, lo que significa una optimización del talento humano.

Este puesto implica un alto conocimiento en gestión educativa, ser proactivo, ágil, practicar valores de firmeza, honestidad, saber trabajar en equipo.

### ***Coordinador de recursos humanos.***

De las 37 funciones analizadas (Anexos 1 y 2), el 29,73% no se cumplen para este cargo, estas comprenden: “coordinar los devocionales semanales del personal de la UECE, supervisar al personal de oficina de la UECE, asistir en la coordinación del retiro anual del personal de la UECE, asistir en la logística para los grupos, personal extranjero y visitantes, coordinar los reconocimientos, cumpleaños y otros aspectos para motivar al personal de la UECE, administrar y mantener actualizada la página web de la UECE, coordinar el menú escolar de la UECE en conjunto con el Contador y Jefe de Cocina, supervisar el orden y buena presentación del área de oficinas, corredores y demás áreas de la UECE, mantener los boletines actualizados y en buena presentación, dar clases a los alumnos en las materias

asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine y guiar y traducir a los visitantes y donantes de la UECE”.

También es importante hacer una reestructuración de funciones en el manual para un mejor aprovechamiento del talento humano evitando la duplicidad de funciones.

En este cargo se requiere conocer administración, liderazgo, relaciones humanas; habilidad para tratar con la gente, saber resolver conflictos; compromiso, trabajo en equipo, disposición, organización.

### ***Orientador vocacional.***

En el puesto de orientador vocacional se cumplen el 100% equivalente a 36 funciones (Anexos 1 y 2).

Además de las funciones anteriores coordina proyectos con instituciones del estado, ejemplo Ministerio del Ambiente (programas ambientales) y Policía Nacional (narcóticos).

Los conocimientos que debe tener son la ley de Educación del Ecuador y el código de la niñez y adolescencia. Habilidades sociales como la empatía, liderazgo, comunicación y habilidades personales como la automotivación, autoconocimiento.

Además debe poseer una actitud ético profesional, siendo objetivo sin prejuicios teniendo en cuenta la empatía y valores como compañerismo, honestidad entre otros.

### ***Inspector general.***

De las 39 funciones analizadas (Anexos 1 y 2) el 5,26% no se cumplen, tales como: “coordinar y desarrollar las actividades del Departamento de Inspección que fuesen necesarias para cumplir el programa de educación fijada por el Ministerio de Educación, y supervisar que el personal docente vista correctamente su uniforme”.

Desempeñar este puesto requiere tener conocimientos de psicología educativa, cursos de disciplina, pedagogía, experiencia como docente, dedicación y pasión por los jóvenes y niños, valores como respeto consideración, honestidad.

### ***Contador general.***

De las 24 funciones analizadas (Anexos 1 y 2), el 20,83% de las funciones no se desempeñan para el cargo de contador genera tales como: “presentar a la Junta Administrativa y al Presidente Administrador el estado financiero del establecimiento y las necesidades presupuestarias mensualmente o cuando fuere solicitado, calcular las liquidaciones de acuerdo con la Ley del País en común acuerdo con el asesor jurídico de la Institución, en

casos de renuncias y despidos, administrar y mantener actualizado el sistema electrónico contable de la institución, cumplir con las horas de trabajo establecido por la Ley Laboral de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa Cristiana “Emanuel”, asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UECE”.

Respecto a las características del puesto se puede indicar que el contador debe conocer aspectos contables, reformas a reglamentos del SRI, cambios en el ministerio de relaciones laborales, IESS, en vista de que siempre existen reformas. Las actitudes son organización, responsabilidad, humilde y apacible, pero si se debe ser firme con el respeto y cautela.

### ***Secretaría general.***

De las 30 funciones analizadas (Anexos 1 y 2), el 10% de las funciones de este cargo no se cumplen, en las que se menciona: “mantener los sistemas y horarios de uso del edificio, mantener los horarios de clases actualizados, mantener las listas de los útiles escolares actualizados”. Para desempeñar el cargo de Secretaria General es necesario conocer inglés básico, manejo de Excel avanzado, valores como empoderamiento institucional y responsabilidad.

### ***Venta y servicios.***

De las 14 funciones analizadas (Anexos 1 y 2), el 7,14% de las funciones no se cumplen, en la que se puede mencionar “asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UECE”. El puesto de asistente de ventas y servicios requiere tener una buena relación con el cliente, tener un buen manejo y cuidado en el cobro de dinero, habilidad en el uso de programas informáticos, capacidad de manejo de dinero, buen nivel de persuasión con las personas que están adeudando a la institución. Valores como honradez, paciencia y tolerancia, sinceridad, coraje, imaginación, confianza en uno mismo.

### ***Tecnología y equipos.***

De las 31 funciones analizadas (Anexos 1 y 2) se cumplen el 100% de las funciones en el desempeño de este cargo. El puesto de jefe de tecnología y equipos requiere conocimiento en redes y sistemas operativos, sistemas del gobierno, mantenimiento de equipos informáticos, conocer y estar al tanto de la tecnología y de áreas similares, como electricidad fotografía, multimedia, diseño gráfico, práctica de valores como flexibilidad, honestidad, confidencialidad, responsabilidad.

### ***Profesores UEPE.***

Las 10 funciones analizadas (Anexos 1 y 2) se cumplen en 100%. Para el cargo de profesor o docente se requiere dominio de la materia, didáctica, planificación, desenvolvimiento escénico. Los valores carisma, motivación, entrega, trabajo en equipo, paciencia, sinceridad, amor, respeto, comprensión.

#### ***Asistentes de maestros.***

Se cumple el 100% de las once funciones descritas en el manual orgánico funcional de la UEPE (Anexo 1) y trabajo de campo (Anexo 2). Para desempeñar este cargo es importante conocer y aplicar técnicas de enseñanza aprendizaje con los niños, estimular la motricidad fina y gruesa. Mantener controlada la clase con disciplina en las actividades educativas. Paciencia con los niños, constancia y cariño.

#### ***Conserje.***

De las 14 funciones analizadas (Anexos 1 y 2), el 100% de las funciones se cumplen. Para el desempeño del cargo de conserje se requiere conocimientos básicos en general, cualquier persona puede hacer el trabajo con entrega y buena voluntad. Ser ágil, organizado y constante. Tener paciencia, buen ánimo, humildad.

#### ***Chofer.***

En cuanto al puesto de chofer se cumple el 100% de las funciones (22 funciones analizadas Anexos 1 y 2). Para el desempeño del cargo de chofer quien es el Jefe de Transporte implica conocer la ciudad, las calles y los domicilios de los estudiantes para el recorrido escolar. Conducir adecuadamente, ser precavido, ágil y tener paciencia, prudencia, cariño y responsabilidad.

#### ***Jefe de cocina.***

El jefe de cocina cumple con el 100% de las funciones (9 analizadas conforme Anexos 1 y 2). Para ocupar el cargo de Jefe de cocina se requiere conocimientos de manipulación, combinación y elaboración de alimentos, creatividad, ingenio, la cocina es un arte. Deseo de servir, respeto, honradez, satisfacer las necesidades de los demás.

#### ***Asistente de cocina.***

Así mismo el 100% de las funciones se cumplen en este puesto (8 funciones analizadas en Anexos 1 y 2), aunque es importante marcar diferencia entre las responsabilidades del Jefe de Cocina. El puesto de asistente de cocina requiere tener interés por la cocina, sobre todo

gustarle la actividad, estar dispuesto a colaborar y hacer las cosas. Actitud positiva, dedicación, entrega.

#### ***Jefe de Bar.***

El 100% de las funciones se cumplen en cuanto al puesto de jefe de bar (8 funciones analizadas en Anexos 1 y 2).

Para el puesto de Jefe de Bar se debe tener conocimientos sobre manipulación y combinación de alimentos, recetas nutritivas y sanas. Debe ser ágil y dedicado. Los valores del jefe son respeto, constancia, paciencia y buen deseo de hacer las cosas.

#### ***Asistente de bar.***

El 100% de las funciones se cumplen para el desempeño de asistente de bar (8 funciones analizadas en Anexos 1 y 2).

El puesto de Asistente de bar requiere hacer lo mejor en calidad, variación, buen trato al cliente, creatividad en combinar los alimentos para que sean saludables y nutritivos, responsabilidad, puntualidad, amor.

Es importante además señalar que el 35,29% de los puestos tienen actividades adicionales que no están descritas en el manual de funciones vigente. Los puestos requieren una depuración de funciones y una reestructuración en cuanto al organigrama para una optimización del talento humano de la Unidad Educativa Particular Emanuel.

### **4.2 Proceso de administración de recursos humanos**

El análisis de resultados en este capítulo se efectúa a través del instrumento de la encuesta con la información recopilada de las respuestas planteadas a los 55 colaboradores de la Unidad Educativa Particular Emanuel.

Los resultados de la información se obtienen de la formulación de las preguntas representadas mediante una tabla de la frecuencia, exposición gráfica y análisis pertinente de cada uno.

La ilustración gráfica será mediante el modelo de pasteles con los resultados expresados en porcentajes, posteriormente se realizará el estudio de los resultados de la investigación fundamentada en la hipótesis y objetivos de estudio.

Los resultados que se presentan en este contenido indican como se desenvuelve la gestión de talento humano en la UEPE y la situación de la competitividad organizacional en el ámbito académico – administrativo.

**Pregunta 1. ¿El proceso de reclutamiento que aplica la institución, es adecuado y conduce a identificar candidatos competentes a ocupar los cargos?**



Figura 9. Proceso de Reclutamiento

Fuente: Encuestas

Elaborado: Lourdes Vásquez

Como se ha manifestado anteriormente el proceso de reclutamiento comprende la recepción de los perfiles profesionales para cubrir un determinado puesto en la empresa, se emplea diferentes métodos.

El gráfico indica que el 42% de los colaboradores considera que el proceso de reclutamiento es adecuado para identificar candidatos competentes a ocupar los cargos, el 47% de los encuestados informan que no existe un proceso de reclutamiento adecuado y el 11% desconoce.

Estos datos significan que se debe reestructurar el proceso de reclutamiento, pues la mayoría señala que es inadecuado. El reclutamiento debe ser por competencias aplicando la metodología de Martha Alles.

**Pregunta 2. ¿Mediante la selección de personal, la entidad elige a los candidatos aptos para cumplir los requisitos del puesto?**



Figura 10. Selección del Personal

Fuente: Encuestas

Elaborado: Lourdes Vásquez

La selección de personal consiste en evaluar los perfiles profesionales ideales para ocupar el puesto y proceder posteriormente a la contratación.

El gráfico muestra que un 49% de los colaboradores considera que mediante la selección del personal se escoge a los candidatos idóneos para cumplir con el puesto, mientras que el 45% está en desacuerdo y un 6% desconoce.

A pesar de existir un desacuerdo en el reclutamiento, se considera que el proceso de selección es aceptable.

**Pregunta 3. ¿El perfil ocupacional del puesto está correctamente definido y relacionado directamente con los cargos?**



Figura 11. Perfil ocupacional relacionado con el cargo

Fuente: Encuestas

Elaborado: Lourdes Vásquez

La ubicación en el puesto es otro proceso que se da posterior al reclutamiento, entrevistas de selección de personal, por cuanto es importante determinar las habilidades, conocimientos, valores y actitudes que tiene una persona para poder desempeñarse en el cargo que requiera la empresa y así cubrir las necesidades y expectativas de la misma.

El gráfico muestra que el 47% de los trabajadores considera que el perfil ocupacional del puesto está correctamente definido y relacionado con el cargo, el 36% de los trabajadores está en desacuerdo y el 17% desconoce.

Estos datos demuestran que se necesita adecuar el organigrama en relación con los puestos y funciones desempeñadas para mejorar el perfil ocupacional, situación que se relaciona con la competitividad organizacional.

**Pregunta 4. ¿La institución cuenta con un reglamento de evaluación del desempeño encaminado a mejorar la productividad del trabajador?**



Figura 12. Reglamento de Evaluación del Desempeño

Fuente: Encuestas

Elaborado: Lourdes Vásquez

La evaluación de desempeño es un proceso de control que se efectúa para determinar si existe un adecuado cumplimiento de actividades encaminadas a los logros de la organización.

El gráfico indica que el 34% de los colaboradores considera que la entidad cuenta con un reglamento de evaluación del desempeño para mejorar la productividad del trabajador, el 57% está en desacuerdo y el 9% desconoce.

Estos datos demuestran que en la entidad no existe una satisfacción laboral ya que se ve afectada por el descontento del procedimiento de evaluación del desempeño, lo que amerita que se reforme por competencias.

**Pregunta 5. ¿La etapa de inducción ayuda al nuevo colaborador a conocer la estructura, cultura, políticas institucionales y funciones que debe desempeñar en el cargo?**



Figura 13. La etapa de inducción

Fuente: Encuestas

Elaborado: Lourdes Vásquez

La etapa de inducción es fundamental para evitar la rotación del puesto y obtener una mayor confianza del lugar de trabajo para permitir un buen desempeño.

El gráfico muestra que un 51% de los colaboradores considera que la etapa de inducción ayuda al nuevo colaborador a conocer políticas institucionales, el 43% está en desacuerdo y el 6% desconoce.

Estos datos demuestran que se efectúa un proceso de inducción aspecto que influye positivamente en la competitividad organizacional.

**Pregunta 6. ¿Los colaboradores son interrogados respecto a sus requerimientos y necesidades en temas de capacitación?**



Figura 14. Necesidades de Capacitación

Fuente: Encuestas

Elaborado: Lourdes Vásquez

La capacitación y desarrollo son importantes para que se mejore el desempeño del personal de la empresa y se pueda mejorar e innovar las funciones que desarrollan en el puesto que se encuentran ubicados.

El gráfico muestra que un 66% de los colaboradores está en desacuerdo respecto a que si son interrogados sobre sus requerimientos en temas de capacitación, el 28% está de acuerdo y el 6% desconoce.

Estos datos demuestran que los colaboradores no son consultados en sus necesidades de capacitación, por lo que afecta gravemente la competitividad organizacional. De igual forma la satisfacción laboral se ve afectada por este motivo. Es importante que se haga una propuesta sobre la capacitación por competencias, lo que se propone en el apartado siguiente.

**Pregunta 7. ¿La entidad educativa cuenta con una estructura salarial equitativa e incentivadora?**



Figura 15. Estructura Salarial  
Fuente: Encuestas  
Elaborado: Lourdes Vásquez

La compensación salarial es la retribución económica por el esfuerzo de trabajo efectuado en la empresa de parte del colaborador. El nivel de compensación incide en la satisfacción laboral por lo que requiere un minucioso análisis en el momento de asignar un sueldo.

El gráfico muestra que el 17% los colaboradores opina que la estructura salarial es adecuada e incentivadora, el 72% está en desacuerdo y el 11% desconoce.

Estos datos demuestran que hay insatisfacción laboral por la compensación, por lo que se requiere un cambio inmediato para elevar la competitividad organizacional.

**Pregunta 8. ¿Los colaboradores de la institución son idóneos, altamente calificados para el desempeño de sus tareas?**



Figura 16. Colaboradores Idóneos  
 Fuente: Cuadro 17 Colaboradores Idóneos  
 Elaborado: Lourdes Vásquez

El nivel de capacitación y desarrollo de un trabajador es la base de la competitividad para la organización, por eso es importante que se ubique al perfil más adecuado en el puesto que la empresa necesita cubrir.

El gráfico muestra que un 58% de los colaboradores considera que la institución cuenta con personal idóneo altamente calificados para el desempeño de sus tareas, el 36% está en desacuerdo y el 6% desconoce.

Estos datos demuestran que el personal no está altamente calificado en su totalidad de acuerdo a los requerimientos de cada puesto de la UEPE.

**Pregunta 9. ¿La entidad cuenta con características únicas que lo distinguen de la competencia?**



Figura 17. Distinción de la Competencia  
 Fuente: Encuestas  
 Elaborado: Lourdes Vásquez

Si la empresa presenta características que la distinguen entre los competidores, significa que tiene posicionamiento ante los consumidores que son los padres de familia y estudiantes.

El gráfico indica que un 51% de los colaboradores está totalmente de acuerdo con que la entidad presenta características únicas que la distinguen de la competencia, el 45% está en desacuerdo y el 4% desconoce.

Estos datos demuestran que existe una competitividad organizacional que identifica a la empresa de las demás entidades que ofrecen servicios educativos.

**Pregunta 10. ¿La institución se caracteriza por proveer servicios de mayor calidad que los de la competencia?**



Figura 18. Mayor Calidad que la Competencia

Fuente: Encuestas

Elaborado: Lourdes Vásquez

El servicio que ofrece una empresa puede ser tangible e intangible. En este caso al proveer servicios de educación se puede mencionar la infraestructura de la UEPE, la calidad de sus docentes, los materiales didácticos, el carisma para atender, la amabilidad del personal, que inciden para que un cliente pueda optar por escoger la institución.

El gráfico muestra que el 79% de los colaboradores opina que la institución provee servicios de mayor calidad que los de la competencia, el 17% está en desacuerdo y el 4% desconoce.

Estos datos demuestran que existe un reconocimiento de la competitividad organizacional de la institución en vista de que provee servicios de buena calidad y que distinguen de la competencia por los elementos mencionados anteriormente.

**Pregunta 11. ¿La empresa es conocida en el mercado por los precios bajos de los servicios educativos ofertados?**



Figura 19. Precios Bajos de los Servicios

Fuente: Encuestas

Elaborado: Lourdes Vásquez

Los precios llegan a convertirse en un elemento clave para la decisión final de consumidor en adquirir un producto, en este caso por los servicios educativos de la UEPE.

El gráfico muestra que un 23% de los colaboradores opinan que la empresa es conocida en el mercado por los precios bajos de sus servicios, el 70 % opina que estar en desacuerdo y el 7% opina desconocer.

Estos datos demuestran que los precios no son el motivo por el cual optan a estudiar en la institución UEPE.

**Pregunta 12. ¿La entidad invierte en capacitar a los trabajadores para obtener una ventaja sobre la competencia?**



Figura 20. Ventaja competitiva

Fuente: Encuestas

Elaborado: Lourdes Vásquez

Una de las ventajas de capacitar el personal es que al actualizar los conocimientos y aspectos técnicos de los colaboradores, aumenta el buen desempeño, son más eficientes y permite

mejorar el logro de los objetivos empresariales. Entonces estos elementos se convierten en una oportunidad para enfrentar la competencia.

El gráfico muestra que un 38% de los colaboradores opinan que la entidad invierte en capacitar a los trabajadores para obtener una ventaja sobre la competencia, el 51% está en desacuerdo y el 11% desconoce.

Estos datos demuestran que el proceso de capacitación no se somete a consulta ni se encuentra gestionando, esto incide en la competitividad organizacional.

**Pregunta 13. ¿La organización mantiene buenas relaciones con sus proveedores y clientes internos y externos?**



Figura 21. Relaciones con los clientes internos y externos

Fuente: Encuestas

Elaborado: Lourdes Vásquez

Las relaciones humanas se refieren al nivel de comunicación que existe entre los colaboradores de la empresa en diferentes jerarquías de la estructura organizacional, también se refiere a la práctica de valores que se fomentan, creándose un clima laboral, el mismo que influye directamente sobre el desempeño laboral.

El gráfico muestra que el 62% de los colaboradores opinan que la entidad mantiene buenas relaciones con sus proveedores y clientes internos y externos, el 25% está en desacuerdo y el 13% desconoce.

Estos datos demuestran que la UEPE tiene una importante relación de negociación con los clientes y proveedores que es favorable para la competitividad organizacional.

### 4.3 Comprobación de hipótesis

#### 4.3.1 Modelo lógico

**H<sub>0</sub>:** No hay diferencia estadística significativa entre el Modelo de Gestión de Talento Humano y la Competitividad Organizacional en el capital humano de la Unidad Educativa Particular Emanuel.

**H<sub>1</sub>:** Si hay diferencia estadística significativa entre el Modelo de Gestión de Talento Humano y la Competitividad Organizacional en el capital humano de la Unidad Educativa Particular Emanuel.

#### 4.3.2 Modelo matemático

H<sub>0</sub>: O = E

H<sub>1</sub>: O ≠ E

#### 4.3.3 Modelo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

#### 4.3.4 Regla de decisión

1-0,1 = 0,90; α 0,1

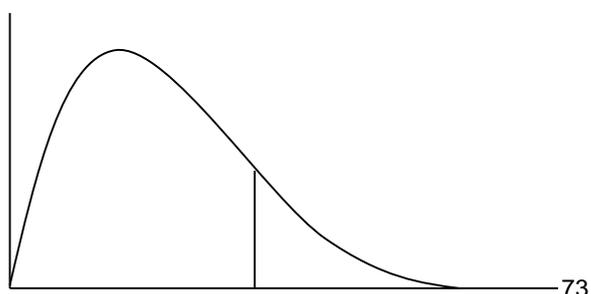
gl = (c-1)(r-1)

gl = (3-1)(3-1) = 4

Al 90% y con 4 gl  $X^2_t$  es igual a 7,78

Se acepta la hipótesis nula si,  $X^2_c$  es menor o igual a  $X^2_t$ , caso contrario se rechaza con un α de 0,1

Se acepta la H<sub>0</sub>, si  $X^2_c$  es ≤ a 7,78 con α 0,1



za            zr  
7,78        α 0,1

Figura 22. Representación gráfica estadística de comprobación de hipótesis

Fuente: Encuestas

Elaborado: Lourdes Vásquez

#### 4.3.5 Cálculo de $X^2$

Todos los valores expresados en la tabla se conocen como frecuencias observadas y para encontrar las frecuencias Esperadas se procede de la siguiente manera:

**Cuadro 11. Presentación de los datos, frecuencias observadas**

		p1			
		TD	N	ED	TMH
p11	TD	8	1	4	13
	N	0	0	4	4
	ED	15	5	18	38
	TMV	23	6	26	55

Fuente: Encuestas

Elaborado: Lourdes Vásquez

Para encontrar la frecuencia Esperada del valor “8” se multiplica el total marginal vertical, en este caso 23, por el total marginal horizontal 13 y, ese producto se divide para el gran total, en este caso, 55. Con el mismo proceso se determinan todo los valores, tanto para las alternativas de preparación física general y rendimiento deportivo. No importa si sus valores son con decimales.

**Cuadro 12. Cálculos del *ji* cuadrado**

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	$\frac{(O-E)^2}{E}$
8	4,49	3,51	12,31	2,74
0	1,38	-1,38	1,91	1,38
15	13,13	1,87	3,51	0,27
1	1,18	-0,18	0,03	0,03

<b>0</b>	0,36	-0,36	0,13	0,36
<b>5</b>	3,45	1,55	2,39	0,69
<b>4</b>	7,33	-3,33	11,07	1,51
<b>4</b>	2,25	1,75	3,05	1,35
<b>18</b>	21,42	-3,42	11,68	0,55
<b>55</b>	55	0		8,88

Fuente: Encuestas

Elaborado: Lourdes Vásquez

Como el valor del Chi cuadrado calculado ( $X^2_c$ ) de 8,88 es mayor a 7,78 con 4 grados de libertad y un  $\alpha$  de 0,1, se RECHAZA la hipótesis nula y se ACEPTA la alterna, es decir, “Si hay diferencia estadística significativa entre el Modelo de Gestión de Talento Humano y la Competitividad Organizacional en el capital humano de la Unidad Educativa Particular Emanuel”.

## **CAPÍTULO V**

**LA PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR  
COMPETENCIAS EN LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR EMANUEL**

### **5.1 Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.**

Los grados se han determinado en función de los comportamientos para cada actividad que se desempeñan en el puesto. Se ha tomado en consideración los grados A equivalente al 100%, B equivalente al 75%, C equivalente al 50%, D equivalente al 25%, y las competencias no desarrolladas 0%.

En el Cuadro 13 se estableció una relación entre las competencias cardinales, las competencias específicas gerenciales y específicas de área con cada puesto vigente en la Unidad Educativa Emanuel.

Se han colocado en las filas las competencias y en las columnas los cargos ocupacionales, se enlaza la correspondencia que existe entre estas dos variables con el grado correspondiente. En el caso de las nueve primeras competencias cardinales, se procedió a determinar el grado considerando los comportamientos propuestos por Alles (2009). Las competencias restantes son gerenciales y correspondientes a cada área en este caso de la UEPE.

Se debe indicar que en el apartado de la descripción de puestos, se ha descrito únicamente las competencias específicas para los puestos de alta jerarquía que implican las competencias gerenciales para jefaturas o direcciones con personal dependiente, las competencias de área que corresponden a la acción de cada puesto sobre su especialidad o trabajo específico con o sin personal dependiente.

**Cuadro 13. Asignación de grados para competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área para los cargos de la UEPE.**

COMPETENCIAS DE MARTHA ALLES / CARGOS DE LA UEPE		Rector (a)	Director (a) de bienestar	Subdirector(a) de becas	Asistente médico	Inspector (a)	Secretaria (o) general	Asistente de secretaria (o)	Coordinador (a) académico (a)	Docentes	Asistente de docentes	Coordinador (a) administrativo	Jefe de recursos humanos	Jefe de alimentos y	Asistente de bar	Asistente de cocina	Jefe de transporte	Conserjería	Contador (a)	Asistente de contador (a)	Asistente de ventas y	Jefe de tecnología y
COMPETENCIAS CARDINALES	1. Compromiso	A	A	D	D	B	C	D	B	C	D	B	C	C	D	D	C	D	C	D	D	C
	2. Ética	A	A	D	D	B	C	D	B	C	D	B	C	C	D	D	C	D	C	D	D	C
	3. Flexibilidad y adaptación	A	A	D	D	B	C	D	B	C	D	B	C	C	D	D	C	D	C	D	D	C
	4. Iniciativa o proactividad	A	A	C	D	B	C	D	B	C	D	B	C	C	D	D	C	D	C	D	D	C
	5. Integridad	A	A	D	D	B	C	D	B	C	D	B	C	C	D	D	C	D	C	D	D	C
	6. Prudencia	A	A	D	D	B	B	D	B	C	D	B	C	C	D	D	C	D	C	D	D	C
	7. Respeto	A	A	D	D	B	B	D	B	C	D	B	C	C	D	D	C	D	C	D	D	C
	8. Responsabilidad personal	A	A	D	D	B	C	D	B	C	D	B	C	C	D	D	C	D	C	D	D	C
	9. Sencillez	A	A	C	D	B	C	D	B	C	D	B	C	C	D	D	C	D	C	D	D	C
COMPETE ESP.GER.	10. Conducción de personas	A	B						B		B	C	C									
	11. Dirección de equipos de trabajo	A							B	C		B	C	C								
	12. Empowerment	A					D		B		B	C	C									
	13. Liderazgo	A	B						B	C	D	B	C	C								
	14. Visión estratégica	A							B	D		B	C									
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE ÁREA	15. Adaptabilidad – flexibilidad	A							B		B	C										
	16. Calidad y mejora continua	A		C					B	C		B	C	C								
	17. Capacidad de planificación y organización	A	B			C	C		B	C		B	C	C			C		C			C
	18. Colaboración			C	C	C	C	D		C	D			C	D	D	C	D	C	D	C	C
	19. Comunicación eficaz		A				B	D	B	C	D		C		D	D		D			C	
	20. Cierre de acuerdos			B																		
	21. Conocimientos técnicos		A		C		B		B	C		B	C	C			C		C			C
	22. Iniciativa – autonomía					B	B	D	B	C	D				D	D	C	D		D	D	C
	23. Manejo de crisis	A		B		B		D	B	C		B	C	C			C					
	24. Orientación al cliente interno y externo				C		C	C			D				D	D	C	D		D	C	C
	25. Pensamiento analítico	A	B	C		A			B	C		B	C				C		C			C
	26. Productividad		B				C	C		C	D			C	D	D	C	D		D	C	C
	27. Profundidad en el conocimiento de productos.			D			C	C							D	D		D			C	
	28. Relaciones públicas		B	A		C	C	C	B	C		B					C					C
	29. Responsabilidad		B		D	C	C	C		D	D		C	C	D	D	C	D	C	D	C	C
	30. Tolerancia a la presión de trabajo					C	C	C	B	C	D	B	C	C	D	D	C	D	C	D	C	C
	31. Toma de decisiones	A	B			C			B	C		B	C	C								
	32. Trabajo en equipo	A	B	C		C	C		B	C	D	B	C	C	D	D	C		C	D		C

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

## **5.2 Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.**

Se ha identificado que existen brechas en el desempeño de los puestos, por ejemplo en el departamento de alimentos y bebidas, departamento de bienestar institucional, asistentes. Esto significa que es necesario fortalecer y desarrollar las competencias para un mejor logro de los objetivos de la Unidad Educativa Particular Emanuel.

## **5.3 Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias**

Este diseño tiene como base en primer lugar la descripción de puestos, la misma que inicia con un organigrama propuesta, del análisis efectuado a los puestos, se ha redactan las funciones volviéndose a reestructurar en vista de las necesidades con el fin de optimizar el accionar del talento humano de la UEPE, para una mayor eficiencia en las actividades que se desarrollan en el aspecto académico, administrativo y financiero. Posteriormente se elabora la trilogía de Martha Alles (2010) en lo referente a la selección, desempeño y desarrollo por competencias.

### **5.3.1 Organigrama propuesto.**

El organigrama se encuentra estructurado con tres niveles jerárquicos ejecutivo, intermedio e inicial.

El ejecutivo representado por el Director General, Rector, Coordinador Administrativo y Coordinador Financiero.

El nivel intermedio representado por las coordinaciones académicas, jefaturas departamentales administrativas y financieras.

El nivel inicial o principiante o sin experiencia requerida se encuentra la parte operativa académica en donde se incluye a los docentes, asistentes de docentes y operativos de mantenimiento, limpieza, alimentos y bebidas, y puestos que requieren contacto directo con clientes.

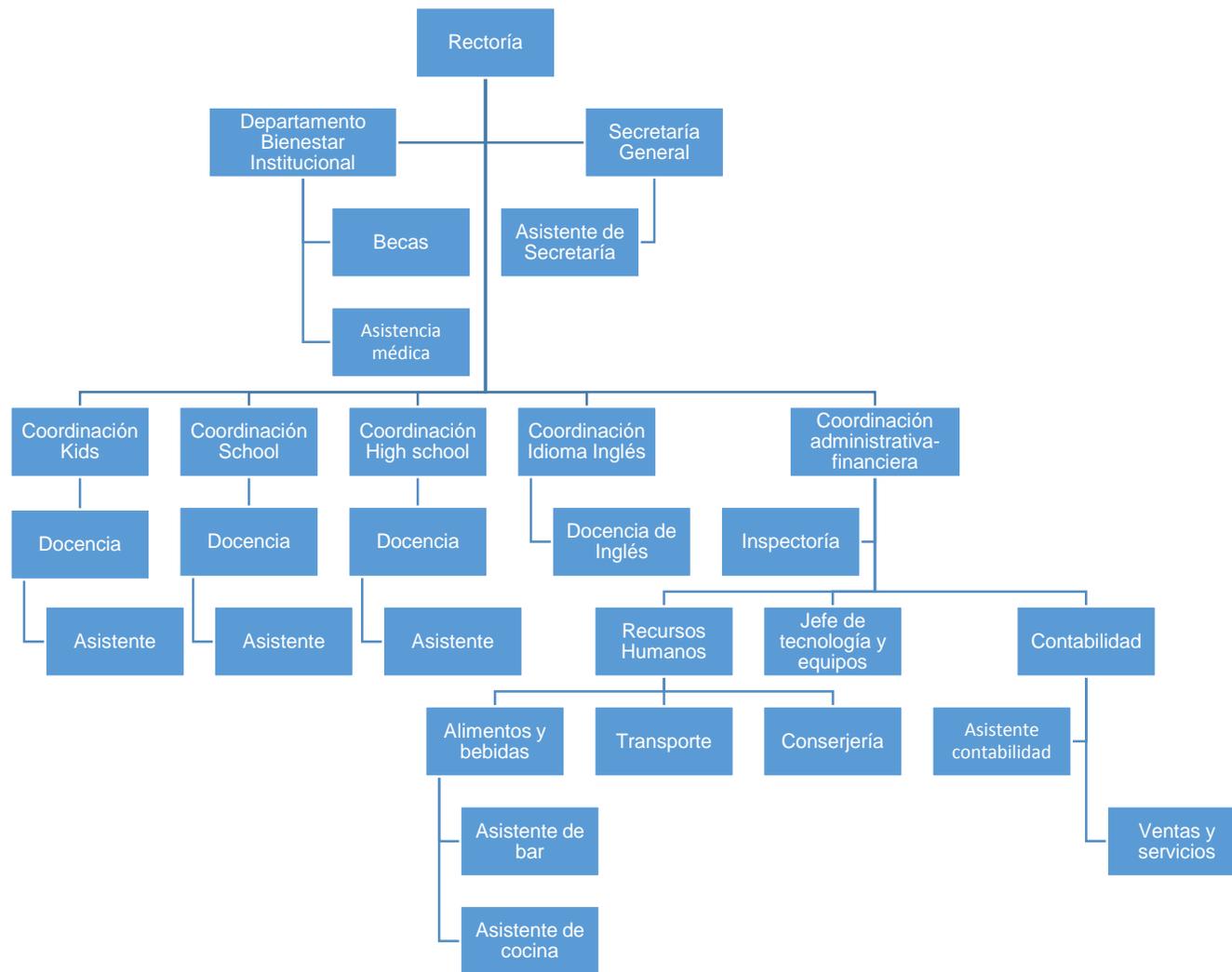


Figura 23. Organigrama propuesto para la UEPE

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

### 5.3.2 Descripción de puestos por competencias.

#### **Rectoría.**

El departamento de rectoría se encuentra representado por el Rector de la Unidad Educativa Particular Emanuel, ocupa la más alta jerarquía.

**Cuadro 14. Descripción del cargo de Rector por competencias**

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Académico	
<b>Departamento:</b> Rectoría	<b>Puesto superior:</b> Ninguno
Aprobaciones	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
El rector de la UEPE es la autoridad académica que se encarga de la gestión educativa y de mantener el clima laboral para el fomento del aprendizaje en la Institución, se encarga también de la buena marcha de la academia para la superación de las necesidades sociales existentes en Morona Santiago.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>
Planificar, coordinar y desarrollar las actividades que fuesen necesarias para cumplir el programa de educación fijada por el Ministerio de Educación y otros asuntos relacionados con el Distrito de Morona Santiago.	Alto
Planificar, coordinar y desarrollar mecanismos de control que apunte el cumplimiento de los objetivos de la Unidad Educativa Particular "Emanuel" (UEPE) acorde con las necesidades.	Alto
Asesorar a los Coordinadores Académicos de la UEPE en la planificación curricular.	Alto
Participar en la elaboración del POA, demás planes estratégicos de la UEPE.	Alto
Coordinar la investigación y experimentación pedagógica de la UEPE.	Alto
Supervisar la ejecución, cumplimiento y uso oportuno de los planes de estudios (currículum institucional) de la UEPE	Alto
Evaluar el proceso de gestión educativa que se efectúa en la UEPE conjuntamente con las coordinaciones académicas.	Alto
Dar clases a los alumnos en las materias a él asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine.	Mediano

<b>Requisitos del puesto</b>		
Formación básica	Magíster afín a Pedagogía, Magíster en Gestión Educativa, Magíster en Administración.	
Otra formación complementaria	Ninguna	
Experiencia requerida	3 años en gestión educativa	
<b>Requisitos físicos</b>		
Esfuerzo físico	Esfuerzo físico mediano	
Esfuerzo mental	Requiere alta concentración para la planificación, el desarrollo de mecanismos de control, resolución de conflictos y toma de decisiones.	
Concentración visual	Alta por cuanto necesita ejecutar mecanismos de control, leer constantemente comunicaciones y publicaciones.	
<b>Responsabilidad</b>		
Supervisión	Supervisa técnica y administrativamente a 30 personas	
Materiales y equipos	Responde por la custodia de materiales y equipos existentes en la Rectoría avaluado en 20000 USD.	
Información confidencial	Expedientes académicos, carpetas de coordinadores, carpetas de docentes, convenios, investigaciones en curso.	
<b>Condiciones de trabajo</b>		
Ambiente de trabajo	Condiciones normales con buena iluminación, requiere de privacidad para la concentración y una sala reuniones.	
Exposición a riesgos	Escasa.	
<b>Competencias específicas del cargo</b>		<b>Nivel de requerimiento</b>
<b>Conducción de personas:</b> Capacidad para dirigir a los colaboradores que son jefes departamentales, asigna autoridad, desarrolla el talento y potencial de los colaboradores.		A
<b>Dirección de equipos de trabajo:</b> Capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, de acuerdo a sus habilidades, aptitudes y conocimientos, fijando plazos, creando una integridad en el grupo.		A
<b>Empowerment:</b> Capacidad de integrar las áreas de los colaboradores, otorgándoles poder y compartir éxitos y fracasos de los resultados organizacionales.		A
<b>Liderazgo:</b> Capacidad de lograr compromiso y respaldo de los colaboradores para enfrentar los desafíos de la organización mediante una adecuada conducción de personas, manteniendo un clima laboral favorable.		A

<p><b>Visión estratégica:</b></p> <p>Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de aprovechar al máximo las fortalezas, reducir debilidades y aprovechar oportunidades del entorno.</p>	A
<p><b>Capacidad de planificación y organización:</b></p> <p>Capacidad para delimitar las prioridades de su área, especificar las etapas para el logro de los objetivos, aplicando mecanismos de seguimiento y control de avance de los diferentes proyectos, para detectar errores y aplicar los correctivos necesarios.</p>	A
<p><b>Manejo de crisis:</b></p> <p>Capacidad para manejar situaciones adversas que afectan al clima laboral y también a la organización, mediante soluciones oportunas.</p>	A
<p><b>Pensamiento analítico:</b></p> <p>Capacidad para comprender una situación, analizarla y determinar prioridades para actuar evitando alguna situación desfavorable en la organización.</p>	A
<p><b>Proactividad:</b></p> <p>Se anticipa a las situaciones internas y externas de la organización, analiza en profundidad y prepara al equipo de la organización para que respondan a situaciones inesperadas.</p>	A
<p><b>Toma de decisiones:</b></p> <p>Capacidad para analizar opciones o puntos de vista, considerar circunstancias existentes, recursos disponibles, impacto en la organización, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.</p>	A
<p><b>Trabajo en equipo:</b></p> <p>Capacidad para trabajar con diferentes áreas de la organización, subordinando los intereses personales a los objetivos grupales, con el fin de alcanzar las metas organizacionales.</p>	A

Fuente: Encuestas y observación directa

Elaboración: Lourdes Vásquez

### ***Bienestar institucional.***

En este caso se propone que el “departamento de orientación vocacional” y “departamento médico” se constituyan en uno solo que se denomine “bienestar institucional”.

En este departamento laboran tres personas una psicóloga que es la Directora del Departamento, el subdirector de becas y una enfermera, quienes son responsables de proporcionar la orientación emocional, tipo de profesión y asistencia médica en casos de emergencias.

Se describen los perfiles de director del departamento de bienestar institucional, subdirector de becas y asistencia médica.

**Cuadro 15. Descripción del cargo de Director del Departamento de Bienestar Institucional**

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Asesoría	
<b>Departamento:</b> Académico Rectoría	<b>Puesto superior:</b>
<b>Aprobaciones</b>	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
Asesoría al Rector de la UEPE en lo referente a la atención del área socio-emocional del personal administrativo, personal docente y estudiantes de los distintos niveles de preparación académica.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>
1. Coordinar y desarrollar las actividades del departamento para cumplir el programa de educación fijada por el Ministerio de Educación.	Alta
2. Evaluar el Departamento bajo la supervisión del Administrador y autoridades de la UEPE.	Mediano
3. Incluir a los coordinadores académicos, administradores y docentes de la UEPE en asuntos necesarios y en toma de decisiones sobre el Departamento de Bienestar Institucional.	Mediano
4. Presentar informes de actividades y casos al administrador dentro de los plazos determinados o cuando así se lo requiera.	Mediano
5. Presentar los planes de trabajo necesarios al administrador a tiempo cuando sean requeridos.	Mediano
6. Llevar los archivos y documentos de cada alumno de la UEPE en forma sistemática y confidencial.	Alta
7. Proveer servicios de orientación y asesoramiento individual y grupal para apoyar el desarrollo personal de los estudiantes de la UEPE.	Alta
8. Asesorar en colaboración con Padres, Profesores, Personal Administrativo y Docente de la UEPE y comunidad las necesidades de los estudiantes.	Alta
9. Elaborar planes individuales de estudiantes en conjunto con los profesores y personal Administrativo, dependiendo el caso.	Alta
10. Coordinar todos los servicios de orientación y asesoramiento para los estudiantes y asistir con la coordinación e implementación de los servicios estudiantiles en la UEPE.	Alta

11. Asesorar a los profesores, coordinadores académicos y rector con el Pensum de Estudios referente al área socio-emocional.	Alta
12. Capacitar a los docentes de la UEPE en las herramientas concernientes al área socio-emocional a los profesores de la UEPE.	Alta
13. Coordinar la Escuela para Padres de la UEPE y ejecutarlo bajo la aprobación del cuerpo administrativo.	Alta
14. Realizar observaciones en las aulas de todos los grados periódicamente, concerniente al área socio-emocional y hacer las respectivas recomendaciones al profesor.	Mediano
15. Trabajar en conjunto con el Inspector de la UEPE en actividades relacionadas con disciplina y bienestar estudiantil.	Mediano
16. Interpretar los resultados de los exámenes y otra información de los estudiantes con exactitud.	Alta
17. Realizar los test psicológicos necesarios y cuando sean necesarios a los alumnos de la UEPE.	Alta
18. Dar clases a los alumnos en las materias asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine.	Mediano
19. Coordinar proyectos con instituciones del estado, ejemplo Ministerio del Ambiente (programas ambientales) y Policía Nacional (narcóticos).	Alta
<b>Requisitos del puesto</b>	
Formación básica	Doctor (a) en psicología clínica
Otra formación complementaria	Cursos de pedagogía o formación en docencia
Experiencia requerida	2 años
<b>Requisitos físicos</b>	
Esfuerzo físico	Caminar constantemente, permanecer de pie.
Esfuerzo mental	Alta concentración para la planificación, el desarrollo de mecanismos de control, resolución de conflictos, toma de decisiones respecto al área socio-emocional de estudiantes.
Concentración visual	Alta por cuanto necesita monitorear el progreso de los estudiantes.
<b>Responsabilidad</b>	
Supervisión	Tiene dos personas bajo su dependencia, pero también está sujeto al desarrollo emocional de los estudiantes.
Materiales y equipos	Responde por custodia de equipos hasta por 6000 USD
Información confidencial	Progreso emocional de estudiantes, diagnósticos personales.
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo	Estar de pie porque realiza visitas a las aulas, sentado mediano tiempo.
Exposición a riesgos	No lo presenta.

Competencias específicas del cargo	Nivel de requerimiento
<p><b>Conducción de personas:</b> Capacidad para asesorar a los docentes, padres de familia y personal de la UEPE en atender las necesidades estudiantiles en el área socio-emocional.</p>	B
<p><b>Liderazgo:</b> Capacidad de lograr compromiso y respaldo de los grupos implicados en el área socio-emocional mediante una adecuada conducción de personas, para atender las necesidades estudiantiles y aprovechar las capacidades existentes.</p>	B
<p><b>Capacidad de planificación y organización:</b> Capacidad para delimitar las prioridades del área socio-emocional definiendo etapas y recursos requeridos, aplicando herramientas de seguimiento y verificación de avance para aplicar los correctivos necesarios.</p>	B
<p><b>Comunicación eficaz:</b> Capacidad para escuchar las opiniones y puntos de vista de los demás, selecciona los métodos de comunicación más adecuados, minimiza las barreras y distorsiones de comunicación que dificultan la ejecución de tareas y logro de objetivos.</p>	A
<p><b>Conocimientos técnicos:</b> Capacidad para entender, demostrar y poner en práctica todos los temas de su especialidad y función, desde los más sencillos hasta los más complejos, comparte con los demás su conocimiento y experiencia.</p>	A
<p><b>Pensamiento analítico:</b> Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, estableciendo causa- efecto, empleando diferentes métodos de análisis, identifica las consecuencias y detecta acciones aplicables.</p>	B
<p><b>Productividad:</b> Capacidad para fijar objetivos y obtener resultados que superan las expectativas de la organización en cuanto al área socio-emocional mediante procesos adecuados y mantiene el liderazgo de la institución.</p>	B
<p><b>Relaciones públicas:</b> Capacidad de establecer lazos y maneja la información con la comunidad, mantiene adecuadas relaciones con docentes, padres de familia, estudiantes y personal de la institución.</p>	B
<p><b>Responsabilidad:</b> Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que realiza, obtención de buenos resultados tanto personales como en su área, se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad para contribuir con los objetivos de la organización.</p>	B

<p><b>Toma de decisiones:</b> Capacidad para analizar opciones o puntos de vista, considerar circunstancias existentes, recursos disponibles, impacto en el área socio-emocional, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.</p>	B
<p><b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para trabajar con el área académica de la UEPE, subordinando los intereses personales a los objetivos grupales, con el fin de alcanzar las metas organizacionales.</p>	B

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

**Cuadro 16. Descripción del cargo de Subdirector de Becas del departamento de Bienestar Institucional**

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Asesoría	
<b>Departamento:</b> Académico Institucional	<b>Puesto superior:</b> Dirección de Bienestar
Aprobaciones	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
Efectuar asistencia en cuanto a los aspectos de solvencia económica de los estudiantes para atender sus necesidades de educación fundamentalmente.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>
Receptar el progreso académico estudiantil para la asignación de ayudas económicas.	Alta
Elaborar el presupuesto de ayudas económicas para los estudiantes de mejores promedios y de escasos recursos.	Alta
Proporcionar información sobre las diferentes modalidades de becas a los que pueden acceder los estudiantes	Alta
Proporcionar orientación a los estudiantes para identificar sus habilidades, aptitudes y actitudes para elegir una profesión cuando sea requerido.	Alta
Establecer vinculación con la colectividad para la programación de prácticas estudiantiles con las entidades locales, nacionales o internacionales	Alta
<b>Requisitos del puesto</b>	
Formación básica	Título de tercer nivel en administración, trabajo social, psicología clínica.

Otra formación complementaria	Atención al cliente
Experiencia requerida	2 años
<b>Requisitos físicos</b>	
Esfuerzo físico	El puesto permite estar sentado y de pie.
Esfuerzo mental	Alto para planificación de presupuestos
Concentración visual	No exige demasiada concentración visual.
<b>Responsabilidad</b>	
Supervisión	Ninguno.
Materiales y equipos	Responde hasta por 3000 USD por custodia de materiales y equipos.
Información confidencial	Expedientes académicos
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo	Requiere de un ambiente iluminado y con cierta privacidad para atender los requerimientos de los clientes.
Exposición a riesgos	Requiere viajar para establecer los vínculos con la colectividad al menos dos veces por mes.
<b>Competencias específicas del cargo</b>	
	<b>Nivel de requerimiento</b>
<b>Calidad y mejora continua:</b> Capacidad para optimizar los recursos disponibles, personas, materiales, económicos, agrega valor con respecto a las tareas asignadas, aporta a la solución de problemas en este caso la situación socioeconómica de los estudiantes, y toma decisiones para la consecución de objetivos en base a recursos disponibles.	C
<b>Colaboración:</b> Capacidad para apoyar y colaborar activamente con su propio departamento, posee buena predisposición para ayudar a otros, coopera activamente con el área en objetivos comunes, proporciona confianza en su sector de trabajo.	C
<b>Cierre de acuerdos:</b> Capacidad para detectar el interés del estudiante en cuanto a desarrollar la práctica de las asignaturas, obtener becas, desarrolla soluciones efectivas, apoya en la vinculación con las entidades externas, formaliza acuerdos, genera confianza.	B
<b>Manejo de crisis:</b> Capacidad para manejar situaciones adversas que afectan dentro del área de su desempeño, enfrenta situación de crisis o contingencia.	B
<b>Pensamiento analítico:</b> Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones y marca prioridades en las opciones según su importancia, analiza situaciones o problemas de	C

mediana complejidad, reduce consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo.	
<b>Profundidad en el conocimiento de productos:</b> Capacidad para conocer los productos y servicios que se maneja dentro de su trabajo, comunica las ventajas del producto, responde efectivamente a las objeciones del cliente en el caso de no tener una respuesta, muestra los beneficios de soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.	D
<b>Relaciones públicas:</b> Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas de forma rápida y efectiva, logra la cooperación dentro del área específica donde labora, mediante conocimiento profundo de la cultura en general.	A
<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su sector, promueve el intercambio con otros sectores, reconoce los éxitos de otros, subordina los intereses personales a objetivos grupales para alcanzar cumplir objetivos a corto y mediano plazo.	C

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

#### **Cuadro 17. Descripción del cargo de Asistente Médico del departamento de Bienestar Institucional**

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Asesoría	
<b>Departamento:</b> Académico	<b>Puesto superior:</b> Dirección de Bienestar Institucional
Aprobaciones	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
<b>Titular del puesto:</b>	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
Efectuar asistencia médica respecto a la toma de signos vitales, primeros auxilios en caso de alguna eventualidad emergente del personal de la UEPE, estudiantes y padres de familia.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>
1. Efectuar curaciones médicas	Alta
2. Tomar signos vitales	Alta
3. Proporcionar charlas de higiene personal, educación sexual y temas relacionados con el bienestar institucional a estudiantes, padres de familia y personal de trabajo	Mediano

4. Reportar el número de estudiantes atendidos y personal de trabajo, presentando estadísticas mensuales	Alta
5. Archivar historias clínicas de los estudiantes y personal atendido en general	Mediano
<b>Requisitos del puesto</b>	
Formación básica	Enfermero (a); Auxiliar de enfermería
Otra formación complementaria	Cursos de primeros auxilios
Experiencia requerida	2 años
<b>Requisitos físicos</b>	
Esfuerzo físico	El puesto permite estar sentado y de pie.
Esfuerzo mental	Mediano
Concentración visual	Alta para primeros auxilios
<b>Responsabilidad</b>	
Supervisión	Ninguno.
Materiales y equipos	Responde por un valor de 3000 USD por custodia de materiales y equipos.
Información confidencial	Expedientes académicos
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo	En oficina debe tener todo desinfectado.
Exposición a riesgos	Infecciones virales o bacterianas.
<b>Competencias específicas del cargo</b>	
	<b>Nivel de requerimiento</b>
<b>Colaboración:</b> Capacidad para apoyar y colaborar activamente con su propio departamento, posee buena predisposición para ayudar a otros, coopera activamente con el área en objetivos comunes, proporciona confianza en su sector de trabajo.	C
<b>Conocimientos técnicos:</b> Capacidad para entender, demostrar y poner en práctica todos los temas de su especialidad y función, comparte con los demás su conocimiento y experiencia.	C
<b>Orientación al cliente interno y externo:</b> Capacidad para actuar orientado a satisfacción del cliente, está atento a las necesidades de los clientes, escucha sus pedidos, responde a estos problemas de manera efectiva y aporta soluciones.	C
<b>Responsabilidad:</b> Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que realiza, obtención de buenos resultados personales y en su área, se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad para su sector de trabajo	D

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

### **Inspectoría.**

Es el departamento de apoyo que se encarga de todo el control de disciplina y puntualidad de los estudiantes y docentes. El cargo requiere de varias competencias como se podrá apreciar más adelante.

**Cuadro 18. Descripción del perfil de Inspector**

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Nombre y apellido del titular:</b> Edison Marcelo Toctaquiza Sánchez	
<b>Área/ Dirección:</b> Asesoría	
<b>Departamento:</b> Académico - Administrativo	<b>Puesto superior:</b> Administrador
Aprobaciones	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
Supervisar y mantener el orden y disciplina en la UEPE por parte de quienes hacen la entidad.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>
1. Tocar el timbre a tiempo para los cambios de horas y recreos.	Alto
2. Crear, investigar y proveer materiales en coordinación con el Departamento de Bienestar Institucional para promover un buen ambiente estudiantil.	Alto
3. Evaluar el Departamento de Inspectoría bajo la supervisión del Administrador y otras autoridades de la UEPE.	Mediano
4. Incluir a los directores de currículo, Administrador y docentes de la UEPE en asuntos especiales y en toma de decisiones sobre el Departamento de Inspectoría.	Mediano
5. Presentar planificaciones e informes de trabajo al Administrador a tiempo y cuando sean requeridos.	Alto
6. Asistir al Administrador en otras áreas de la UEPE.	Mediano
7. Coordinar la supervisión durante las horas de comida y recreos, horas de entrada y salida de estudiantes de la UEPE, uso de uniforme a clases y eventos, orden y disciplina de estudiantes, asistencia de estudiantes a clases y a eventos, así como la justificación de faltas.	Alto
8. Coordinar los programas sociales, educativos cívicos, deportivos y otros de la UEPE.	Alto
9. Coordinar y crear sistemas para mejorar la comunicación con los padres de familias, personal docentes, administrativo y servicio.	Alto

10. Promover principios de solidaridad y servicio entre personal de la UEPE, estudiantes y padres de familia.	Alto
11. Seguir estándares de ética profesional.	Alto
12. Seguir las directrices del Administrador.	Alto
13. Supervisar la asistencia y puntualidad del personal docente esté a tiempo para sus clases y otras actividades informando diariamente al Presidente Administrador de las novedades que se presentaren.	Alto
14. Dar clases a los alumnos en la materia a él asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine.	Alto
<b>Requisitos del puesto</b>	
Formación básica	Licenciado en educación secundaria
Otra formación complementaria	
Experiencia requerida	1 año mínimo
<b>Requisitos físicos</b>	
Esfuerzo físico	Alto todo el tiempo de pie
Esfuerzo mental	Mediano no requiere de una profunda concentración.
Concentración visual	Alta requiere visualizar a estudiantes y personal en horas de entrada, salida, recesos, eventos.
<b>Responsabilidad</b>	
Supervisión	Docentes, estudiantes, personal administrativo
Materiales y equipos	Responde hasta por 4000 USD por custodia de materiales y equipos
Información confidencial	Expedientes estudiantiles y de docentes, personal de trabajo administrativo
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo	Permanentemente las aulas, laboratorios, oficinas, espacios docentes, espacios de personal administrativo.
Exposición a riesgos	Mediano pero propenso a las enfermedades profesionales por requerir estar gran parte de pie.
<b>Competencias específicas del cargo</b>	<b>Nivel de requerimiento</b>
<p><b>Capacidad de planificación y organización:</b>  Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área definiendo etapas y recursos requeridos, utilizando mecanismos de seguimiento y control de avance para aplicar los correctivos necesarios, está atento al surgimiento de obstáculos.</p>	C

<p><b>Colaboración:</b></p> <p>Capacidad para apoyar y colaborar activamente con su propio departamento, posee buena predisposición para ayudar a otros, coopera activamente con el área en objetivos comunes, proporciona confianza en su sector de trabajo.</p>	C
<p><b>Iniciativa-autonomía:</b></p> <p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo siendo proactivo, implementa soluciones a nuevas problemáticas con decisión e independencia de criterio, utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes.</p>	B
<p><b>Manejo de crisis:</b></p> <p>Capacidad para manejar situaciones adversas que afectan dentro del área de su desempeño, enfrenta situación de crisis o contingencia.</p>	B
<p><b>Pensamiento analítico:</b></p> <p>Capacidad para comprender una situación, analizarla y determinar prioridades para actuar evitando alguna situación desfavorable en la organización.</p>	A
<p><b>Relaciones públicas:</b></p> <p>Capacidad para establecer relaciones con contactos puntuales para la organización, logra la cooperación de las personas de acuerdo a las circunstancias y objetivos, se conduce con efectividad y de acuerdo con normas sociales y eventos públicos en representación de la organización y puede tener conversaciones gracias a su conocimiento de cultura general y actualidad.</p>	C
<p><b>Responsabilidad:</b></p> <p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que realiza, obtención de buenos resultados tanto personales como en su sector, se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad para contribuir a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo, implementa también los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y buenas costumbres.</p>	C
<p><b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b></p> <p>Capacidad para trabajar con perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles, implementa las decisiones de sus superiores que requieren mayor compromiso y esfuerzo de lo habitual, trabaja con energía y mantiene alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos y en jornadas intensas y prolongadas.</p>	C
<p><b>Toma de decisiones:</b></p> <p>Capacidad para tomar decisiones considerando las circunstancias y el impacto que tendrá su sector de trabajo, genera claras opciones frente a cada situación a resolver, utiliza el mecanismo de selección de opciones establecidos para obtener el mejor resultado.</p>	C

<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su sector, promueve intercambio con otros sectores, reconoce éxitos de otros, subordina intereses personales a logros grupales para cumplir objetivos a corto y mediano plazo.	C
--	---

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

### **Secretaría General.**

El departamento de Secretaría general de la UEPE se encuentra integrado por dos colaboradoras la secretaria principal y una auxiliar de secretaría. En la propuesta constan las funciones de ambos puestos, este último puesto de auxiliar no se encontraba descrito dentro del manual vigente.

#### **Cuadro 19. Descripción del perfil de Secretaria General**

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Asesoría	
<b>Departamento:</b> Académico - Administrativo	<b>Puesto superior:</b> Rector
Aprobaciones	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
Organizar la información de la UEPE con el manejo de diferentes equipos, archivos, guardando ética profesional para difundir al personal de la UEPE, padres de familia, estudiantes y público en general. Asiste además a Coordinadora de Recursos humanos y contadora.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>
1. Atender con delicadeza a los estudiantes, padres de familia, personal que labora en la institución y público en general.	Alto
2. Recibir llamadas telefónicas y a visitantes en la oficina de secretaría.	Mediano
3. Dar información de todos los servicios que la UEPE provee a Padres de familia y público en general cuando sea necesario.	Mediano
4. Contactar a padres y estudiantes para hacer citas necesarias.	Mediano
5. Redactar el correo y correspondencia de una manera ágil e inmediata.	Alto
6. Redactar los documentos necesarios que requiera la institución.	Alto
7. Organizar y mantener actualizados los archivos del departamento de secretaría y los registros del alumnado.	Alto
8. Administrar y mantener actualizado el sistema académico de la UEPE.	Alto

9. Imprimir mensualmente los reportes de calificaciones de los estudiantes según sea la necesidad.	Mediano
10. Crear los anuncios necesarios para estudiantes, padres de familia y personal de la UEPE.	Mediano
11. Crear y mantener sistemas eficientes de matrículas de los estudiantes.	Alto
12. Crear reportes como: notas, oficios, panfletos, anuncios, boletines informativos, memorándums y otros que sean requeridos.	Mediano
13. Mantener el libro de actas actualizadas y en orden.	Alto
14. Responsabilizarse y custodiar los documentos legales de la institución.	Alto
15. Asistir a la coordinadora de Recursos Humanos y Contadora en asuntos necesarios.	Alto
16. Mantener su área de trabajo en completo orden bajo las políticas de buena presentación de la UEPE.	Alto
<b>Requisitos del puesto</b>	
Formación básica	Secretariado Bilingüe
Otra formación complementaria	
Experiencia requerida	1 año como mínimo
<b>Requisitos físicos</b>	
Esfuerzo físico	Sentada todo el tiempo
Esfuerzo mental	Alto para redactar la correspondencia y proporcionar adecuadamente información de la UEPE Buena memoria
Concentración visual	Observación minuciosa de la correspondencia, expedientes
<b>Responsabilidad</b>	
Supervisión	A una persona la Asistente
Materiales y equipos	Responde hasta por 11000 USD (por custodia de copiadora, computador de escritorios, correspondencia, materiales y equipos de oficina)
Información confidencial	Expedientes académicos, calificaciones, promociones, actas de grado de los estudiantes, documentos legales de la UEPE
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo	En oficina permanentemente
Exposición a riesgos	Pérdida de la visión porque tiene que emplear lentes que filtren la radiación del monitor de pantalla del computador. Trombosis por falta de circulación sanguínea en la permanente posición sentada.

	Deformación de columna si lleva demasiado peso o por una mala posición en sentarse.
<b>Competencias específicas del cargo</b>	<b>Nivel de requerimiento</b>
<p><b>Empowerment:</b> Capacidad para alcanzar los objetivos fijados, y lograr valor añadido a la tarea realizada, se desempeña con eficacia sobre la base de objetivos de desempeño claros y medibles.</p>	D
<p><b>Capacidad de planificación y organización:</b> Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área definiendo etapas y recursos requeridos, utilizando mecanismos de seguimiento y control de avance para aplicar los correctivos necesarios, está atento al surgimiento de obstáculos.</p>	C
<p><b>Colaboración:</b> Capacidad para apoyar y colaborar activamente con su propio departamento, posee buena predisposición para ayudar a otros, coopera activamente con el área en objetivos comunes, proporciona confianza en su sector de trabajo.</p>	C
<p><b>Comunicación eficaz:</b> Capacidad para escuchar las opiniones y puntos de vista de los demás, selecciona los métodos de comunicación más adecuados, minimiza las barreras y distorsiones de comunicación que dificultan la ejecución de tareas y logro de objetivos, promueve el intercambio de información de su sector mediante el uso efectivo de los canales de comunicación existentes.</p>	B
<p><b>Conocimientos técnicos:</b> Capacidad para entender, demostrar y poner en práctica todos los temas de su especialidad y función, comparte con los demás su conocimiento y experiencia.</p>	B
<p><b>Iniciativa-autonomía:</b> Capacidad para diseñar métodos de trabajo para actuar proactivamente, implementa soluciones a nuevas problemáticas con decisión e independencia de criterio, utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes.</p>	B
<p><b>Orientación al cliente interno – externo:</b> Capacidad para actuar orientado a satisfacción del cliente, está atento a las necesidades de los clientes, escucha sus pedidos, responde a estos problemas de manera efectiva y aporta soluciones.</p>	C
<p><b>Productividad:</b> Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y tratar de superar las expectativas puestas en él, sigue una ruta lógica para obtener resultados ejecutando tareas planteadas, utiliza los procesos organizacionales para</p>	C

mejorar la productividad individual y logra los resultados propuestos manteniendo un adecuado nivel de efectividad.	
<b>Profundidad en el conocimiento de productos:</b> Capacidad para conocer los productos y servicios de la organización, comunica los beneficios del producto, presta asesoramiento respectivo al cliente, expone ventajas de los mismos, responde en forma clara a las observaciones del cliente y conoce los productos de la competencia.	C
<b>Relaciones públicas:</b> Capacidad para establecer relaciones con contactos puntuales para la organización, logra la cooperación de las personas de acuerdo a las circunstancias y objetivos, se conduce con efectividad y de acuerdo con normas sociales y eventos públicos en representación de la organización y puede tener conversaciones gracias a su conocimiento de cultura general y sobre la actualidad.	C
<b>Responsabilidad:</b> Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que realiza, obtención de buenos resultados tanto personales como en su sector, se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad para contribuir a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo, implementa también los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y buenas costumbres.	C
<b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b> Capacidad para trabajar con perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles, implementa las decisiones de sus superiores que requieren mayor compromiso y esfuerzo de lo habitual, trabaja con energía y mantiene alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos y en jornadas intensas y prolongadas.	C
<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su sector, promueve el intercambio con otros sectores, reconoce los éxitos de otros, subordina los intereses personales a objetivos grupales para alcanzar cumplir objetivos a corto y mediano plazo.	C

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

#### **Cuadro 20. Descripción del perfil de Asistente de Secretaria General**

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Asesoría	
<b>Departamento:</b> Académico - Administrativo	<b>Puesto superior:</b> Secretaria General

Aprobaciones		Fecha : 26/11/2014
		<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo		
<b>Síntesis del puesto</b>		
Apoyar en la organización de la correspondencia, las publicaciones institucionales y proporción de información al público y personal de la UEPE.		
<b>Responsabilidades del puesto</b>		
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>	
1. Apoyar en la proporción de información a los estudiantes, padres de familia, personal que labora en la institución y público en general.	Alto	
2. Atender cordialmente las llamadas telefónicas y a visitantes en la oficina de secretaría.	Alto	
3. Dar información de todos los servicios que la UEPE provee a Padres de familia y público en general de forma permanente.	Alto	
4. Hacer copias para los estudiantes, profesores y resto del personal y público cuando se requiera.	Alto	
5. Distribuir el correo y correspondencia de una manera ágil e inmediata.	Alto	
6. Distribuir los anuncios necesarios para estudiantes, padres de familia y personal de la UEPE.	Alto	
7. Distribuir reportes como: notas, oficios, panfletos, anuncios, boletines informativos, memorándums y otros que sean requeridos.	Alto	
8. Responsabilizarse y custodiar los documentos legales de la institución.	Alto	
9. Apoya a mantener su área de trabajo en completo orden bajo las políticas de buena presentación de la UEPE.	Mediano	
<b>Requisitos del puesto</b>		
Formación básica	Secretariado Bilingüe	
Otra formación complementaria		
Experiencia requerida	1 año como mínimo	
<b>Requisitos físicos</b>		
Esfuerzo físico	Sentada todo el tiempo	
Esfuerzo mental	Alto para redactar la correspondencia y proporcionar adecuadamente información de la UEPE Buena memoria	
Concentración visual	Observación minuciosa de la correspondencia, expedientes.	
<b>Responsabilidad</b>		
Supervisión	A una persona la Asistente.	
Materiales y equipos	Responde hasta por 11000 USD (custodia de copiadora, computador, correspondencia, materiales de oficina).	

Información confidencial	Expedientes académicos, calificaciones, promociones, actas de grado de los estudiantes, documentos legales de la UEPE.
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo	En oficina permanentemente
Exposición a riesgos	Pérdida de la visión porque tiene que emplear lentes que filtren la radiación del monitor de pantalla del computador. Trombosis por falta de circulación sanguínea en la permanente posición sentada. Deformación de columna si lleva demasiado peso o mala posición de sentado.
<b>Competencias específicas del cargo</b>	<b>Nivel de requerimiento</b>
<b>Colaboración:</b> Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, tiene en cuenta las necesidades de los demás, mantiene buena relación con sus compañeros y establece vínculos, atento y dispuesto ante los requerimientos del grupo de trabajo.	D
<b>Comunicación eficaz:</b> Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores, comunica sus ideas de manera clara y entendible, realiza preguntas adecuadas para obtener información para sus tareas, mantiene adecuada comunicación con integrantes de su equipo.	D
<b>Iniciativa-autonomía:</b> Capacidad para actuar proactivamente, brinda soluciones a problemas o retos, responde de forma eficaz y eficiente ante los requerimientos, aprovecha oportunidades del entorno, utiliza herramientas tecnológicas de forma pertinente, realiza mejoras para llevar a cabo su trabajo.	D
<b>Orientación al cliente interno – externo:</b> Capacidad para actuar orientado a satisfacción del cliente, está atento a las necesidades de los clientes, escucha sus pedidos, responde a estos problemas de manera efectiva y aporta soluciones.	C
<b>Manejo de crisis:</b> Capacidad para identificar y administrar satisfactoriamente situaciones de presión, contingencia y conflicto, considera los objetivos de la organización al enfrentar una situación de crisis, busca identificar las situaciones conflictivas ante de que lleguen a producirse.	D
<b>Productividad:</b> Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y tratar de superar las expectativas puestas en él, sigue una ruta lógica para obtener resultados ejecutando tareas planteadas, utiliza los procesos organizacionales para	C

mejorar la productividad individual y logra los resultados propuestos manteniendo un adecuado nivel de efectividad.	
<b>Profundidad en el conocimiento de productos:</b> Capacidad para conocer los productos y servicios de la organización, comunica los beneficios del producto, presta asesoramiento respectivo al cliente, expone ventajas de los mismos, responde en forma clara a las observaciones del cliente y conoce los productos de la competencia.	C
<b>Relaciones públicas:</b> Capacidad para establecer relaciones con contactos puntuales para la organización, logra la cooperación de las personas de acuerdo a las circunstancias y objetivos, se conduce con efectividad y de acuerdo con normas sociales y eventos públicos en representación de la organización y puede tener conversaciones gracias a su conocimiento de cultura general y sobre la actualidad.	C
<b>Responsabilidad:</b> Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que realiza, obtención de buenos resultados tanto personales como en su sector, se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad para contribuir a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo, implementa también los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y buenas costumbres.	C
<b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b> Capacidad para trabajar con perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles, implementa las decisiones de sus superiores que requieren mayor compromiso y esfuerzo de lo habitual, trabaja con energía y mantiene alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos y en jornadas intensas y prolongadas.	C

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

### ***Coordinación académica.***

Está estructurada por tres niveles de formación académica Kids para menores de 5 años, que son los niveles de formación inicial básica, School de 6 a 12 años correspondiente a los niveles de formación básica primaria y College de 12 años en adelante correspondiente a los niveles de formación básica intermedia y superior o bachillerato.

También se encuentra conformado por la Coordinación Académica de Inglés que se responsabiliza de la formación en la lengua inglesa en todos los niveles académicos.

Como se ha mencionado el departamento es responsable especialmente de la formación académica y el control del desempeño laboral de los docentes, así como de verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Unidad Educativa Particular Emanuel, con el fin de formar estudiantes que sean capaces de aportar a la solución de las necesidades sociales de la Región en especial de la provincia de Morona Santiago.

**Cuadro 21. Descripción del perfil de Coordinadores Académicos**

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Académica	
<b>Departamento:</b> Académico (College – School – Kids - Inglés)	<b>Puesto superior:</b> Rectoría
Aprobaciones	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
El coordinador académico de College, School, Kids e Inglés es la autoridad académica que organiza la formación en diferentes niveles de educación, fomenta el clima laboral para facilitar los aprendizajes en la Institución, se encarga también de la buena marcha de la academia para la superación de las necesidades sociales existentes en Morona Santiago.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>
1. Asesorar a los profesores de la Unidad Educativa Particular Emanuel en la planificación didáctica y en asuntos técnicos didácticos necesarios para cumplir los lineamientos del Ministerio de Educación del Ecuador.	Alto
2. Efectuar mecanismos de control para la ejecución de los planes didácticos de la UECE en los tiempos señalados.	Alto
3. Participar con cada uno de los profesores en la evaluación de los resultados del proceso de aprendizaje de los alumnos.	Alto
4. Planificar y desarrollar las actividades que fuesen necesarias para cumplir el programa de educación fijada por el Ministerio de Educación.	Alto
5. Presidir la reunión de coordinación de su área.	Alto
6. Coordinar conjuntamente con el Rector los asuntos relacionados con la Dirección de Educación Hispana Morona Santiago.	Alto
7. Coordinar y participar en la elaboración de horarios de clases.	Mediano
8. Coordinar y supervisar las comisiones asignadas de acuerdo con las necesidades de la Unidad Educativa Particular Emanuel.	Alto
9. Dirigir, orientar y supervisar el proceso de evaluación permanente de los alumnos.	Alto

10. Evaluar el desempeño docente a su cargo periódicamente y emitir informes trimestralmente al Rector.	Alto
11. Realizar un seguimiento académico de los estudiantes tomando acciones correctivas permanentes.	Mediano
12. Apoyo en el área de inspección a secretaria y talento humano.	Mediano
13. Orientar la elaboración y uso de recursos didácticos.	Mediano
<b>Requisitos del puesto</b>	
Formación básica	Título de tercer nivel según el nivel de formación básica
Otra formación complementaria	Pedagogía
Experiencia requerida	2 años como mínimo en gestión educativa
<b>Requisitos físicos</b>	
Esfuerzo físico	Permanecer de pie y sentado
Esfuerzo mental	Alto
Concentración visual	Alto en vista de que necesita leer, investigar, planificar, evaluar.
<b>Responsabilidad</b>	
Supervisión	A los profesores que se encuentran bajo su dirección dependiendo del nivel Kids, School o College.
Materiales y equipos	Hasta 11000 USD por custodio de materiales y equipos.
Información confidencial	Documentos legales del nivel, expedientes de estudiantes, expedientes de los docentes
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo	Requiere un espacio de concentración para el trabajo intelectual, una sala de reuniones
Exposición a riesgos	No se expone a riesgos extremos
<b>Competencias específicas del cargo</b>	
	<b>Nivel de requerimiento</b>
<b>Conducción de personas:</b>	
Capacidad para asesorar a los docentes, padres de familia y personal de la UEPE en atender las necesidades estudiantiles en el área académica.	B
<b>Liderazgo:</b>	
Capacidad de lograr compromiso y respaldo de los grupos implicados en el área académica mediante una adecuada conducción de personas, para atender las necesidades estudiantiles y aprovechar las capacidades existentes.	B
<b>Capacidad de planificación y organización:</b>	
Capacidad para delimitar las prioridades del área académica definiendo etapas y recursos requeridos, aplicando herramientas de seguimiento y verificación de avance para aplicar los correctivos necesarios.	B

<p><b>Comunicación eficaz:</b></p> <p>Capacidad para escuchar las opiniones y puntos de vista de los demás, selecciona los métodos de comunicación más adecuados, minimiza barreras y distorsiones de comunicación que imposibilitan tareas y logro de objetivos, promueve en su sector el intercambio permanente de información.</p>	B
<p><b>Conocimientos técnicos:</b></p> <p>Capacidad para entender, demostrar y poner en práctica todos los temas de su especialidad y función, desde los más sencillos hasta los más complejos, comparte con los demás su conocimiento y experiencia, toma el rol de entrenador de otros, mantiene su interés y curiosidad por aprender.</p>	B
<p><b>Manejo de crisis:</b></p> <p>Capacidad para manejar situaciones adversas que afectan dentro del área de su desempeño, enfrenta situación de crisis o contingencia.</p>	B
<p><b>Pensamiento analítico:</b></p> <p>Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, estableciendo causa- efecto, empleando diferentes métodos de análisis, identifica las consecuencias y detecta acciones aplicables.</p>	B
<p><b>Relaciones públicas:</b></p> <p>Capacidad de establecer lazos y maneja la información con la comunidad, mantiene adecuadas relaciones con docentes, padres de familia, estudiantes.</p>	B
<p><b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b></p> <p>Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles, diseña procedimientos y métodos de trabajo para llevar a cabo los planes de trabajo dentro de su área de formación, toma decisiones en función del nivel de responsabilidad que requiere compromiso y esfuerzo mayor a lo habitual, trabaja con energía y alto desempeño aun en situaciones adversas, con jornadas intensas y prolongadas.</p>	B
<p><b>Toma de decisiones:</b></p> <p>Capacidad para analizar opciones o puntos de vista, considerar circunstancias existentes, recursos disponibles, impacto en el área socio-emocional, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.</p>	B
<p><b>Trabajo en equipo:</b></p> <p>Capacidad para trabajar con el área académica de la UEPE, subordinando los intereses personales a los objetivos grupales, con el fin de alcanzar las metas.</p>	B

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

**Cuadro 22. Descripción del perfil de Docentes**

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Académica	
<b>Departamento:</b> Académico (College – School – Kids - Inglés) <b>Puesto superior:</b> Coordinaciones académicas	
Aprobaciones	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
Planificar, organizar y dirigir la formación académica de los estudiantes en sus diferentes niveles promoviendo los valores ético-morales, principios religiosos logrando un talento humano potencial que atienda las necesidades sociales de la región.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>
1. Dar clases a los alumnos en las materias a ellas asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine.	Alto
2. Planificar y desarrollar las actividades que fuesen necesarias para cumplir el programa de educación fijada por el Ministerio de Educación.	Alto
3. Presentar informes de actividades, dentro de los plazos determinados o cuando así se lo requiera.	Alto
<b>Requisitos del puesto</b>	
Formación básica	Licenciado en educación básica, Egresado de pregrado afín a la especialidad
Otra formación complementaria	Pedagogía
Experiencia requerida	2 años como mínimo
<b>Requisitos físicos</b>	
Esfuerzo físico	Permanecer de pie gran parte de la jornada de trabajo
Esfuerzo mental	Alto por la concentración para explicar contenidos
Concentración visual	Alto para mantener la atención del alumnado al impartir clases
<b>Responsabilidad</b>	
Supervisión	Supervisa en su trabajo al asistente de docente y a sus estudiantes en aula.
Materiales y equipos	Hasta 2000 dólares por uso de equipos para impartir clases y por uso con finalidades didácticas.
Información confidencial	Expedientes académicos, problemas confidenciales de estudiantes, personal de trabajo.

<b>Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo	Permanecer en aula y cuando sea necesario fuera de aula
Exposición a riesgos	El permanecer de pie puede ocasionar problemas de trombosis parcial a nivel de extremidades inferiores.
<b>Competencias específicas del cargo</b>	<b>Nivel de requerimiento</b>
<p><b><i>Dirección de equipos de trabajo:</i></b></p> <p>Capacidad para para participar, apoyar y alentar el trabajo en equipos interdisciplinarios, orienta a sus colaboradores a lograr metas en común, demuestra entusiasmo, motiva a otros y colabora con los demás integrantes del equipo con miras a incrementar la productividad.</p>	C
<p><b><i>Liderazgo:</i></b></p> <p>Capacidad de lograr compromiso y respaldo de los grupos implicados en el área correspondiente mediante una adecuada conducción de personas, para atender las necesidades estudiantiles y aprovechar las capacidades existentes.</p>	C
<p><b><i>Visión estratégica:</i></b></p> <p>Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno, detecta nuevas oportunidades en su área de especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.</p>	D
<p><b><i>Calidad y mejora continua:</i></b></p> <p>Capacidad para optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, equipos; agrega valor a través de sus ideas o soluciones originales diferentes a los tradicionales en relación a las tareas de sus personas que están a cargo, proporciona soluciones a problemáticas inusuales, toma decisiones que facilitan a sus colaboradores.</p>	C
<p><b><i>Capacidad de planificación y organización:</i></b></p> <p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área definiendo etapas y recursos requeridos, utilizando mecanismos de seguimiento y control de avance para aplicar los correctivos necesarios, está atento al surgimiento de obstáculos.</p>	C
<p><b><i>Colaboración:</i></b></p> <p>Capacidad para apoyar y colaborar activamente con su propio departamento, posee buena predisposición para ayudar a otros, coopera activamente con el área en objetivos comunes, proporciona confianza en su sector de trabajo.</p>	C
<p><b><i>Comunicación eficaz:</i></b></p> <p>Capacidad para escuchar las opiniones y puntos de vista de los demás, selecciona los métodos de comunicación más adecuados, minimiza las barreras y distorsiones de comunicación que dificultan la ejecución de tareas y</p>	C

logro de objetivos, promueve en su sector el intercambio permanente de información utilizando de manera efectiva los canales de comunicación.	
<b>Conocimientos técnicos:</b> Capacidad para entender, demostrar y poner en práctica todos los temas de su especialidad y función, comparte con los demás su conocimiento y experiencia.	C
<b>Iniciativa – autonomía:</b> Capacidad para diseñar métodos de trabajo para actuar proactivamente, implementa soluciones a nuevas problemáticas con decisión e independencia de criterio, utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes para el área de su desempeño.	C
<b>Manejo de crisis:</b> Capacidad para manejar situaciones adversas que afectan dentro del área de su desempeño, enfrenta situación de crisis o contingencia.	C
<b>Pensamiento analítico:</b> Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones y marca prioridades en las opciones según su importancia, analiza situaciones o problemas de mediana complejidad, reduce consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo.	C
<b>Productividad:</b> Capacidad de cumplir con los requerimientos planteados y trata de superar las expectativas puestas en él y su área, mejora los objetivos establecidos en el tiempo y forma requeridos, sigue una ruta lógica para obtención de resultados, ejecutando tareas plateadas.	C
<b>Relaciones públicas:</b> Capacidad para establecer relaciones con contactos puntuales para la organización, logra la cooperación de las personas de acuerdo a las circunstancias y objetivos, se conduce con efectividad y de acuerdo con normas sociales y eventos públicos en representación de la organización y puede tener conversaciones gracias a su conocimiento de cultura general y actualidad.	C
<b>Responsabilidad:</b> Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que realiza, obtención de buenos resultados tanto personales como en su sector, se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad para contribuir a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo, implementa también los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y buenas costumbres.	D
<b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b> Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles, diseña procedimientos y métodos de trabajo para	C

llevar a cabo los planes de trabajo dentro de su área de formación, toma decisiones en función del nivel de responsabilidad que requiere compromiso y esfuerzo mayor a lo habitual, trabaja con energía y alto desempeño aun en situaciones adversas, con jornadas intensas y prolongadas.	
<b>Toma de decisiones:</b> Capacidad para analizar opciones o puntos de vista, considerar circunstancias existentes, recursos disponibles, impacto en el área socio-emocional, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.	C
<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su sector, promueve intercambio con otros sectores, reconoce éxitos de otros, subordina intereses personales a objetivos grupales para lograr objetivos a corto y mediano plazo.	C

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

### Cuadro 23. Descripción del perfil de Asistente de Docente

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Académica	
<b>Departamento:</b> Académico (College – School – Kids - Inglés) <b>Puesto superior:</b> Docentes	
Aprobaciones <b>Fecha :</b> 26/11/2014	
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
Apoyar en la planificación, organización y control de la formación académica de los estudiantes en sus diferentes niveles promoviendo los valores ético-morales, principios religiosos logrando un talento humano potencial que atienda las necesidades sociales de la región.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>
1. Asistir en el control de disciplina durante la clase y en las horas de recreo.	Alto
2. Apoyar en el cumplimiento de las tareas de los estudiantes (Kids, School o College) durante las horas de clase y actividades planificadas.	Alto
3. Asistir al maestro/a asignado/a durante la hora de comida.	Medio
4. Seguir las planificaciones preparadas por el maestro/a titular de grado.	Alto
5. Atender a los niños y padres de familia con delicadeza y amabilidad.	Alto

<b>Requisitos del puesto</b>		
Formación básica	Egresado de pregrado afín a la especialidad, Bachiller	
Otra formación complementaria	Ninguna	
Experiencia requerida	Ninguna	
<b>Requisitos físicos</b>		
Esfuerzo físico	Permanecer de pie gran parte de la jornada de trabajo	
Esfuerzo mental	Mediano para la supervisión de tareas	
Concentración visual	Alto para mantener la atención del alumnado dentro y fuera de clases	
<b>Responsabilidad</b>		
Supervisión	Supervisa en su trabajo al asistente de docente y a sus estudiantes en aula.	
Materiales y equipos	Hasta 1000 dólares por uso de equipos para impartir clases y por uso con finalidades didácticas.	
Información confidencial	Problemas confidenciales de estudiantes	
<b>Condiciones de trabajo</b>		
Ambiente de trabajo	Permanecer en aula y cuando sea necesario fuera de aula	
Exposición a riesgos	El permanecer de pie puede ocasionar problemas de trombosis parcial a nivel de extremidades inferiores.	
<b>Competencias específicas del cargo</b>		<b>Nivel de requerimiento</b>
<b>Liderazgo:</b> Capacidad de lograr compromiso y respaldo de los grupos implicados en el área socio-emocional mediante una adecuada conducción de personas, para atender las necesidades estudiantiles y aprovechar las capacidades existentes.		D
<b>Colaboración:</b> Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, tiene en cuenta las necesidades de los demás, mantiene buena relación con sus compañeros y establece vínculos, atento y dispuesto ante los requerimientos del grupo de trabajo.		D
<b>Comunicación eficaz:</b> Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores, comunica sus ideas de manera clara y entendible, realiza preguntas adecuadas para obtener información para sus tareas, mantiene adecuada comunicación con integrantes de su equipo.		D
<b>Iniciativa – autonomía:</b> Capacidad para actuar proactivamente, brinda soluciones a problemas o retos, responde de forma eficaz y eficiente ante los requerimientos, aprovecha		D

oportunidades del entorno, utiliza herramientas tecnológicas de forma pertinente, realiza mejoras para llevar a cabo su trabajo.	
<b>Orientación al cliente interno y externo:</b> Capacidad para actuar orientado a satisfacción del cliente, está atento a las necesidades de los clientes, escucha sus pedidos, responde a estos problemas de manera efectiva y aporta soluciones.	D
<b>Productividad:</b> Capacidad de cumplir con los requerimientos planteados y trata de superar las expectativas puestas en él y su área, mejora los objetivos establecidos en el tiempo y forma requeridos, sigue una ruta lógica para obtención de resultados, ejecutando tareas plateadas.	D
<b>Responsabilidad:</b> Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que realiza, obtención de buenos resultados tanto personales como en su sector, se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad para contribuir a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo, implementa también los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y buenas costumbres.	D
<b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b> Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia para cumplir con los objetivos encomendados, diseña procedimientos y métodos de trabajo para llevar a cabo los planes de trabajo, toma decisiones en función del nivel de responsabilidad que requiere compromiso y esfuerzo mayor a lo habitual, trabaja con energía y alto desempeño aun en situaciones adversas, con jornadas intensas y prolongadas.	D
<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su sector, reconoce los éxitos de otros, subordina los intereses personales a objetivos grupales para alcanzar cumplir objetivos a corto plazo.	D

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

### **Coordinación Administrativa – Financiera.**

Es el departamento que se encarga de la administración del presupuesto, la organización de las funciones, el seguimiento y control del desempeño de los colaboradores de la UEPE.

Dentro de este departamento existen otros sub departamentos de apoyo como la Jefatura o Dirección de Recursos Humanos, Jefatura de Tecnología y Equipos, Contabilidad que as su vez dirigen otras dependencias y también se encuentra Inspectoría como asistencia en

aspectos relacionados con el control de la puntualidad. A continuación se detallan todos los aspectos relacionados con los cargos dentro de esta área administrativa – financiera.

**Cuadro 24. Descripción del perfil de Coordinador administrativo-financiero**

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo – Financiero	
<b>Departamento:</b> Administrativo	<b>Puesto superior:</b> Rector
Aprobaciones	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
Planificación, organización y control del desempeño académico, administrativo, económico y financiero de la Unidad Educativa Particular Emanuel en sus diferentes áreas y subáreas.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>
1. Planificar la estructura organizativa para los períodos académicos de la UEPE.	Alto
2. Organizar las diferentes funciones de cada departamento en las áreas académica y administrativa-financiera respecto a los cargos de mandos superior, intermedio y operativo.	Alto
3. Efectuar mecanismos de seguimiento y control para el desempeño institucional con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales	Alto
4. Coordinar a nivel de departamentos y áreas específicas para el buen desempeño laboral y la prestación de calidad en el servicio educativo.	Alto
5. Apoyar en la evaluación del desempeño laboral de los diferentes cargos de la UEPE.	Alto
6. Aprobar los sistemas de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del personal por competencias	Alto
7. Aprobar los presupuestos que se presentan por parte de los diferentes departamentos y áreas de la UEPE.	Alto
<b>Requisitos del puesto</b>	
Formación básica	Ingeniero en Administración de Empresas, Economista
Otra formación complementaria	Contabilidad
Experiencia requerida	2 años en administración empresarial
<b>Requisitos físicos</b>	
Esfuerzo físico	Permanentemente visitar las dependencias y conocer novedades

Esfuerzo mental	Alto para planificar, tomar decisiones
Concentración visual	Alto para verificar los niveles de desempeño, presupuestos para la UEPE.
<b>Responsabilidad</b>	
Supervisión	Diez cargos a su mando tanto intermedio como operativo.
Materiales y equipos	Hasta 11000 USD por la custodia de bienes materiales y equipos de oficina.
Información confidencial	Presupuestos de la institución, balances financieros, estados de situación
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo	Requiere de un espacio privado para concentración e independencia en cuanto a sus actividades, sala de espera.
Exposición a riesgos	No está expuesto a riesgos que perjudiquen su salud.
<b>Competencias específicas del cargo</b>	<b>Nivel de requerimiento</b>
<b>Conducción de personas:</b> Capacidad para asesorar al personal del área administrativa- financiera respecto a los sistemas de control del desempeño laboral y aspectos financieros de las dependencias que dirige.	B
<b>Dirección de equipos de trabajo:</b> Capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el área administrativa-financiera, de acuerdo a sus habilidades, aptitudes y conocimientos, fijando plazos, creando una integridad en el grupo.	B
<b>Empowerment:</b> Capacidad de integrar el área administrativa-financiera, otorgándoles poder y compartir éxitos y fracasos de los resultados organizacionales.	B
<b>Liderazgo:</b> Capacidad de lograr compromiso y respaldo de los grupos implicados en el área administrativa-financiera mediante una adecuada conducción de personas, para atender las necesidades estudiantiles y aprovechar las capacidades existentes.	B
<b>Visión estratégica:</b> Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, establecer su impacto a corto y mediano plazo en la organización, con el propósito de aprovechar al máximo las fortalezas, reducir debilidades y aprovechar oportunidades del entorno.	B
<b>Adaptabilidad-flexibilidad:</b> Capacidad para comprender y considerar perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas para adaptarse en forma rápida a diversas situaciones, lleva a cabo revisiones críticas de objetivos bajo su responsabilidad, propone	B

cambios cuando advierte que es necesario, adecua su propio accionar para hacer frente a nuevas situaciones e incentiva a su equipo para actuar de la misma forma.	
<b>Calidad y mejora continua:</b> Capacidad para optimizar los recursos disponibles, personas, materiales, económicos, agrega valor con respecto a las tareas asignadas, aporta a la solución de problemas en el área administrativa-financiera.	B
<b>Capacidad de planificación y organización:</b> Capacidad para delimitar las prioridades del área administrativa-financiera definiendo etapas y recursos requeridos, aplicando herramientas de seguimiento y verificación de avance para aplicar los correctivos necesarios.	B
<b>Conocimientos técnicos:</b> Capacidad para entender, demostrar y poner en práctica todos los temas de su especialidad y función, desde lo sencillo a lo complejo, comparte con los demás su conocimiento y experiencia.	B
<b>Manejo de crisis:</b> Capacidad para manejar situaciones adversas que afectan dentro del área administrativa-financiera, enfrenta situación de crisis o contingencia.	B
<b>Pensamiento analítico:</b> Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, estableciendo causa- efecto, empleando diferentes métodos de análisis, identifica las consecuencias y detecta acciones aplicables.	B
<b>Relaciones públicas:</b> Capacidad de establecer lazos y maneja la información con el personal del área administrativa-financiera, motiva el espíritu de trabajo.	B
<b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b> Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles, diseña procedimientos y métodos de trabajo para llevar a cabo planes de trabajo dentro de su área, toma decisiones en función del nivel de responsabilidad que requiere compromiso y esfuerzo mayor a lo habitual, trabaja con energía y alto desempeño aún en situaciones adversas.	B
<b>Toma de decisiones:</b> Capacidad para analizar opciones o puntos de vista, considerar circunstancias existentes, recursos disponibles, impacto en el área administrativa-financiera, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.	B
<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para trabajar con el área administrativa-financiera de la UEPE, subordinando los intereses personales a los objetivos grupales.	B

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

### **Recursos Humanos.**

Es una dependencia de asesoramiento para el coordinador administrativo que se encarga de controlar especialmente la productividad del recurso humano, su desempeño, remuneración y satisfacción laboral dentro de la UEPE.

**Cuadro 25. Descripción del perfil de Jefe de Recursos Humanos**

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo – Financiero	
<b>Departamento:</b> Administrativo	<b>Puesto superior:</b> Coordinador administrativo-financiero
Aprobaciones	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
Planificación, organización y control del desempeño académico, administrativo, económico y financiero de la Unidad Educativa Particular Emanuel en sus diferentes áreas y subáreas.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>
1. Atender con delicadeza y amabilidad al público y al personal que labora en la institución.	Alto
2. Efectuar mecanismos de control al personal de oficina de la UEPE	Alto
3. Supervisar que los pagos al IESS se realicen a la fecha.	Alto
4. Inscribir los contratos de trabajo del personal de la UEPE	Alto
5. Asistir al administrador en la contratación del personal.	Alto
6. Llevar el control de asistencia del personal de la UEPE y reportar mensualmente a la contadora para la elaboración de rol de pagos.	Alto
7. Mantener actualizados registros de personal.	Alto
8. Receptar y revisar mensualmente informe de los bienes de la UEPE en cada uno de los departamentos y reportar sus novedades.	Alto
9. Proveer orientación y contestar preguntas que el personal, familias, estudiantes tengan.	Alto
10. Trabajar en coordinación con el Coordinador administrativo – financiero en lo que se refiere a asuntos asignados y necesidades de la UEPE.	Alto
<b>Requisitos del puesto</b>	
Formación básica	Ingeniero en Administración de Empresas o afines
Otra formación complementaria	Contabilidad

Experiencia requerida	2 años en administración empresarial, jefe de recursos humanos
<b>Requisitos físicos</b>	
Esfuerzo físico	Permanentemente visitar las dependencias y conocer novedades
Esfuerzo mental	Alto para planificar y tomar decisiones
Concentración visual	Alto para verificar los niveles de desempeño, contabilidad de la UEPE.
<b>Responsabilidad</b>	
Supervisión	Controla la asistencia y verifica desempeños de todo el personal de la UEPE.
Materiales y equipos	Hasta 5000 USD por la custodia de bienes.
Información confidencial	Asuntos relacionados con alumnos, personal y administrativos.
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo	Requiere de un espacio privado para concentración e independencia en cuanto a sus actividades, una sala de reuniones.
Exposición a riesgos	No está expuesto a riesgos que perjudiquen su salud.
<b>Competencias específicas del cargo</b>	
	<b>Nivel de requerimiento</b>
<b>Conducción de personas:</b> Capacidad para asesorar al personal en relación a su desempeño laboral de las dependencias que dirige así como de la satisfacción laboral.	C
<b>Dirección de equipos de trabajo:</b> Capacidad para para participar, apoyar y alentar el trabajo en equipos interdisciplinarios, orienta a sus colaboradores a lograr metas en común, con entusiasmo, motiva a otros y colabora con los demás integrantes del equipo con miras a incrementar la productividad.	C
<b>Empowerment:</b> Capacidad de integrar el área de su especialidad, otorgándoles poder y compartir éxitos y fracasos de los resultados organizacionales.	C
<b>Liderazgo:</b> Capacidad de lograr compromiso y respaldo de los grupos implicados en el área de su especialidad mediante una adecuada conducción de personas, para atender las necesidades estudiantiles y aprovechar las capacidades existentes.	C
<b>Visión estratégica:</b> Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, establecer su impacto a corto y mediano plazo en la organización, para aprovechar mejor	C

<p>sus recursos y fortalezas, reduce debilidades, lleva a cabo planes empresariales, lo implementa al grupo de trabajo, conduce al grupo a su cargo dentro de la organización, reconoce importancia de sus acciones y del grupo.</p>	
<p><b>Adaptabilidad-flexibilidad:</b> Capacidad para comprender opiniones diferentes, cambiando convicciones y conductas para adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, revisa objetos bajo su responsabilidad, ajusta su accionar a los objetivos propuestos para su área, aplica herramientas metodológicas propuestas por la institución.</p>	C
<p><b>Calidad y mejora continua:</b> Capacidad para optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, equipos; agrega valor a través de sus ideas o soluciones originales diferentes a los tradicionales en relación a las tareas de sus personas que están a cargo, proporciona soluciones a problemáticas inusuales, toma decisiones que facilitan a sus colaboradores.</p>	C
<p><b>Capacidad de planificación y organización:</b> Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área definiendo etapas y recursos requeridos, utilizando mecanismos de seguimiento y control de avance para aplicar los correctivos necesarios, está atento al surgimiento de obstáculos.</p>	C
<p><b>Comunicación eficaz:</b> Capacidad para escuchar las opiniones y puntos de vista de los demás, selecciona los métodos de comunicación más adecuados, minimiza las barreras y distorsiones de comunicación que dificultan la ejecución de tareas y logro de objetivos, promueve en su sector el intercambio permanente de información utilizando de manera efectiva los canales de comunicación.</p>	C
<p><b>Conocimientos técnicos:</b> Capacidad para entender, demostrar y poner en práctica todos los temas de su especialidad y función, comparte con los demás su conocimiento y experiencia.</p>	C
<p><b>Manejo de crisis:</b> Capacidad para manejar situaciones adversas que afectan dentro del área de su desempeño, enfrenta situación de crisis o contingencia.</p>	C
<p><b>Pensamiento analítico:</b> Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones y marca prioridades en las opciones según su importancia, analiza situaciones o problemas de mediana complejidad, reduce consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo.</p>	C
<p><b>Responsabilidad:</b> Capacidad para encontrar satisfacción personal en el área administrativa, obtención de buenos resultados tanto personales como en su especialidad,</p>	C

realiza tareas con precisión y calidad para aportar a la estrategia organizacional con enfoque de mediano y corto plazo, implementa también lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con responsabilidad personal y buenas costumbres.	
<b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b> Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles, diseña procedimientos y métodos de trabajo para llevar a cabo los planes de trabajo dentro de su área de formación, toma decisiones en función del nivel de responsabilidad que requiere compromiso y esfuerzo mayor a lo habitual, trabaja con energía y alto desempeño aun en situaciones adversas, con jornadas intensas y prolongadas.	C
<b>Toma de decisiones:</b> Capacidad para analizar opciones o puntos de vista, considerar circunstancias existentes, recursos disponibles, impacto en el área administrativa, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.	C
<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área e intercambiar con otras, reconoce los éxitos de otros, subordina los intereses personales a objetivos grupales para alcanzar cumplir objetivos a corto y mediano plazo.	C

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

### ***Departamento de Alimentos y Bebidas.***

El departamento de alimentos y bebidas es el responsable de organizar el menú en relación al valor nutricional y proporcional al número de calorías que requieren los estudiantes, docentes y personal en general para su desempeño académico y administrativo en general. Este departamento está integrado por Jefe de Alimentos y Bebidas, dos asistentes de bar y asistente de cocina.

#### **Cuadro 26. Descripción del perfil de Jefe de Alimentos y Bebidas**

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo – Financiero	
<b>Departamento:</b> Administrativo	<b>Puesto superior:</b> Coordinador administrativo-financiero
Aprobaciones	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	

<b>Síntesis del puesto</b>	
Planificación, organización y control del servicio de alimentos y bebidas dentro de la UEPE.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>
1. Administrar con responsabilidad los alimentos que se utilizarán en cada preparación.	Alto
2. Preparar los alimentos de acuerdo al menú y a los estándares de la UECE.	Alto
3. Realizar las compras en base al menú y presupuesto establecido por la UECE.	Alto
4. Mantener limpio el lugar de trabajo y el lugar donde se almacenan los alimentos.	Alto
5. Servir los alimentos a la hora establecida.	Mediano
6. Responsabilizarse del cuidado de los electrodomésticos de la cocina del plantel	Alto
<b>Requisitos del puesto</b>	
Formación básica	Cocinero polivalente
Otra formación complementaria	Nutrición
Experiencia requerida	2 años en administración de alimentos y bebidas
<b>Requisitos físicos</b>	
Esfuerzo físico	Permanentemente de pie
Esfuerzo mental	Mediano para la preparación de alimentos con las calorías necesarias
Concentración visual	Mediano para observar los tipos de alimentos, su calidad, textura, frescura.
<b>Responsabilidad</b>	
Supervisión	Tres personas a cargo de su departamento
Materiales y equipos	Responde hasta por 11000 USD por la custodia de materiales y equipos
Información confidencial	Proveedores de alimentos
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo	Requiere de un espacio amplio, con instalaciones de luz y agua apropiadas que permitan y optimicen el uso de recursos, con extracción de olores.
Exposición a riesgos	Quemaduras de diferente grado, incendios, cortes profundos, laceraciones.
<b>Competencias específicas del cargo</b>	<b>Nivel de requerimiento</b>
<b>Conducción de personas:</b>	C

Capacidad para asesorar al personal en relación a su desempeño laboral de las dependencias que dirige así como de la satisfacción laboral.	
<b>Dirección de equipos de trabajo:</b> Capacidad para para participar, apoyar y alentar el trabajo en equipos interdisciplinarios, orienta a sus colaboradores a lograr metas en común, demuestra entusiasmo, motiva a otros y colabora con los demás integrantes del equipo con miras a incrementar la productividad.	C
<b>Empowerment:</b> Capacidad de integrar el área de su especialidad, otorgándoles poder y compartir éxitos y fracasos de los resultados organizacionales.	C
<b>Liderazgo:</b> Capacidad de lograr compromiso y respaldo de los grupos implicados en el área de su especialidad mediante una adecuada conducción de personas, para atender las necesidades estudiantiles y aprovechar las capacidades existentes.	C
<b>Calidad y mejora continua:</b> Capacidad para optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, equipos; agrega valor a través de sus ideas o soluciones originales diferentes a los tradicionales en relación a las tareas de sus personas que están a cargo, proporciona soluciones a problemáticas inusuales, toma decisiones que facilitan a sus colaboradores.	C
<b>Capacidad de planificación y organización:</b> Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área definiendo etapas y recursos requeridos, utilizando mecanismos de seguimiento y control de avance para aplicar los correctivos necesarios, está atento al surgimiento de obstáculos.	C
<b>Conocimientos técnicos:</b> Capacidad para entender, demostrar y poner en práctica todos los temas de su especialidad y función, comparte con los demás su conocimiento y experiencia.	C
<b>Manejo de crisis:</b> Capacidad para manejar situaciones adversas que afectan dentro del área de su desempeño, enfrenta situación de crisis o contingencia.	C
<b>Productividad:</b> Capacidad de cumplir con los requerimientos planteados y trata de superar las expectativas puestas en él y su área, mejora los objetivos establecidos en el tiempo y forma requeridos, sigue una ruta lógica para obtención de resultados, ejecutando tareas planteadas.	C
<b>Responsabilidad:</b> Capacidad para encontrar satisfacción personal en el área de recursos humanos, obtención de buenos resultados tanto personales como en su	C

especialidad, se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad para contribuir a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de mediano y corto plazo, implementa también los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y buenas costumbres.	
<b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b> Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles, diseña procedimientos y métodos de trabajo para llevar a cabo los planes de trabajo dentro de su área de formación, toma decisiones en función del nivel de responsabilidad que requiere compromiso y esfuerzo mayor a lo habitual, trabaja con energía y alto desempeño aun en situaciones adversas, con jornadas intensas y prolongadas.	C
<b>Toma de decisiones:</b> Capacidad para analizar opciones o puntos de vista, considerar circunstancias existentes, recursos disponibles, impacto en el área socio-emocional, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.	C
<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su sector, promueve el intercambio con otros sectores, reconoce los éxitos de otros, subordina los intereses personales a objetivos grupales para alcanzar cumplir objetivos a corto y mediano plazo.	C

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

#### Cuadro 27. Descripción del perfil de Asistente de Bar

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo – Financiero	
<b>Departamento:</b> Administrativo	<b>Puesto superior:</b> Jefe de alimentos y bebidas
Aprobaciones	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
Asistir en la organización y control del servicio de alimentos y bebidas dentro de la UEPE.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>
1. Asistir al (la) Jefe de Alimentos y Bebidas en lo que sea necesario para el buen funcionamiento del área de servicio del bar escolar.	Alto
2. Asistir en la preparación de los alimentos.	Alto

3. Ayudar a mantener limpio el lugar de trabajo y el lugar donde se almacenan los alimentos.	Alto
4. Cuidar que tanto los estudiantes como el personal utilicen la vajilla apropiadamente.	Alto
5. Asistir con la limpieza del lugar de trabajo después de cada preparación y repartición de alimentos.	Alto
<b>Requisitos del puesto</b>	
Formación básica	Hospitalidad
Otra formación complementaria	Nutrición
Experiencia requerida	No lo requiere
<b>Requisitos físicos</b>	
Esfuerzo físico	Permanente de pie
Esfuerzo mental	Mediano para servicio
Concentración visual	Mediano
<b>Responsabilidad</b>	
Supervisión	Ninguna
Materiales y equipos	Responde hasta por 3000 USD por custodia de materiales y equipos
Información confidencial	Proveedores de alimentos
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo	Requiere de un espacio amplio, con instalaciones de luz y agua apropiadas que permitan y optimicen el uso de recursos, con extracción de olores.
Exposición a riesgos	Quemaduras de diferente grado, incendios, cortes profundos, laceraciones.
<b>Competencias específicas del cargo</b>	
	<b>Nivel de requerimiento</b>
<b>Colaboración:</b> Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, tiene en cuenta las necesidades de los demás, mantiene buena relación con sus compañeros y establece vínculos, atento y dispuesto ante los requerimientos del grupo de trabajo.	D
<b>Comunicación eficaz:</b> Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores, comunica ideas de manera clara y entendible, hace preguntas adecuadas para obtener información para sus tareas, mantiene correcta comunicación con integrantes de su equipo.	D
<b>Iniciativa - Autonomía:</b>	D

Capacidad para actuar proactivamente, brinda soluciones a problemas o retos, responde de forma eficaz y eficiente ante los requerimientos, aprovecha oportunidades del entorno, utiliza herramientas tecnológicas de forma pertinente, realiza mejoras para llevar a cabo su trabajo.	
<b>Orientación al cliente interno y externo:</b> Capacidad para actuar orientado a satisfacción del cliente, está atento a las necesidades de los clientes, escucha sus pedidos, responde a estos problemas de manera efectiva y aporta soluciones.	D
<b>Productividad:</b> Capacidad de cumplir con los requerimientos planteados y trata de superar las expectativas puestas en él y su área, mejora los objetivos establecidos en el tiempo y forma requeridos, sigue una ruta lógica para obtención de resultados, ejecutando tareas plateadas.	D
<b>Profundidad en el conocimiento de productos:</b> Capacidad para conocer los productos y servicios que se maneja dentro de su trabajo, comunica las ventajas del producto, responde efectivamente a las objeciones del cliente en el caso de no tener una respuesta, muestra los beneficios de soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.	D
<b>Responsabilidad:</b> Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que realiza, obtención de buenos resultados tanto personales como en su sector, se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad para contribuir a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo, implementa también los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y buenas costumbres.	D
<b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b> Capacidad para trabajar con decisión y perseverancia para cumplir con los objetivos encomendados, diseña procedimientos y métodos de trabajo para llevar a cabo los planes de trabajo, toma decisiones en función del nivel de responsabilidad con compromiso y esfuerzo más de lo habitual, trabaja con energía y alto desempeño aún en situaciones adversas, con jornadas agudas y largas.	D
<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su sector, reconoce los éxitos de otros, subordina los intereses personales a objetivos grupales para alcanzar cumplir objetivos a corto plazo.	D

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

**Cuadro 28. Descripción del perfil de Asistente de Cocina**

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo – Financiero	
<b>Departamento:</b> Administrativo	<b>Puesto superior:</b> Jefe de alimentos y bebidas
Aprobaciones	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
Asistir en la organización y control del servicio de alimentos y bebidas dentro de la UEPE.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>
1. Asistir a la responsable de cocina en lo que sea necesario para el buen funcionamiento del área de servicio de comida.	Alto
2. Asistir en la preparación de los alimentos.	Alto
3. Ayudar a mantener limpio el lugar de trabajo y el lugar donde se almacenan los alimentos.	Alto
4. Cuidar que tanto los estudiantes como el personal utilicen la vajilla apropiada.	Alto
5. Asistir con la limpieza del lugar de trabajo después de cada preparación y repartición de alimentos.	Alto
<b>Requisitos del puesto</b>	
Formación básica	Hospitalidad
Otra formación complementaria	Nutrición
Experiencia requerida	No lo requiere
<b>Requisitos físicos</b>	
Esfuerzo físico	Permanente de pie
Esfuerzo mental	Mediano para servicio
Concentración visual	Mediano
<b>Responsabilidad</b>	
Supervisión	Ninguna
Materiales y equipos	Responde hasta por 3000 USD por la custodia de materiales y equipos
Información confidencial	Proveedores de alimentos
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo	Requiere de un espacio amplio, con instalaciones de luz y agua apropiadas que permitan y optimicen el uso de recursos, con extracción de olores.

Exposición a riesgos	Quemaduras de diferente grado, incendios, cortes profundos, laceraciones.
<b>Competencias específicas del cargo</b>	<b>Nivel de requerimiento</b>
<p><b>Colaboración:</b></p> <p>Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, tiene en cuenta las necesidades de los demás, mantiene buena relación con sus compañeros y establece vínculos, atento y dispuesto ante los requerimientos del grupo de trabajo.</p>	D
<p><b>Comunicación eficaz:</b></p> <p>Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores, comunica sus ideas de manera clara y entendible, realiza preguntas adecuadas para obtener información para sus tareas, mantiene adecuada comunicación con integrantes de su equipo.</p>	D
<p><b>Iniciativa - Autonomía:</b></p> <p>Capacidad para actuar de forma proactiva, brinda soluciones a problemas o retos, responde de forma eficaz y eficiente ante los requerimientos, aprovecha oportunidades del entorno, utiliza herramientas tecnológicas de forma pertinente, realiza mejoras para llevar a cabo su trabajo.</p>	D
<p><b>Orientación al cliente interno y externo:</b></p> <p>Capacidad para actuar orientado a satisfacción del cliente, está atento a las necesidades de los clientes, escucha pedidos, responde a estos problemas de manera efectiva y aporta soluciones.</p>	D
<p><b>Productividad:</b></p> <p>Capacidad de cumplir con los requerimientos planteados y trata de superar las expectativas puestas en él y su área, mejora los objetivos establecidos en el tiempo y forma requeridos, sigue una ruta lógica para obtención de resultados, ejecutando tareas plateadas.</p>	D
<p><b>Profundidad en el conocimiento de productos:</b></p> <p>Capacidad para conocer los productos y servicios que se maneja dentro de su trabajo, comunica las ventajas del producto, responde efectivamente a las objeciones del cliente en el caso de no tener una respuesta, muestra los beneficios de soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.</p>	D
<p><b>Responsabilidad:</b></p> <p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que realiza, obtención de buenos resultados tanto personales como en su sector, se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad para contribuir a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo,</p>	D

implementa también los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y buenas costumbres.	
<b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b> Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia para cumplir con los objetivos encomendados, diseña procedimientos y métodos de trabajo para llevar a cabo los planes de trabajo, toma decisiones en función del nivel de responsabilidad que requiere compromiso y esfuerzo mayor a lo habitual, trabaja con energía y alto desempeño aun en situaciones adversas, con jornadas intensas y prolongadas.	D
<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su sector, reconoce los éxitos de otros, subordina los intereses personales a objetivos grupales para alcanzar cumplir objetivos a corto plazo.	D

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

### **Área de transporte y mantenimiento.**

Está integrada por el Jefe de Transporte y Conserjería, a continuación se indican las funciones de cada uno con sus respectivas competencias.

#### **Cuadro 29. Descripción del perfil de Jefe de Transporte**

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo – Financiero	
<b>Departamento:</b> Administrativo	<b>Puesto superior:</b> Coordinador administrativo-financiero
Aprobaciones	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
El Jefe de transporte es el responsable de efectuar el traslado de estudiantes, personal de UEPE los domicilios hacia la Institución y viceversa.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>
1. Planificar las rutas para el servicio de transporte para los estudiantes de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	Alto

2. Proporcionar el mantenimiento adecuado al vehículo de la institución de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel, con una correcta limpieza y empleo de herramientas.	Alto
3. Llevar el control diario de kilometraje del vehículo de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	Alto
4. Realizar una inspección diaria básica del vehículo de la Unidad Educativa Cristian Emanuel.	Alto
5. Velar por la seguridad de los niños durante su recorrido.	Alto
6. Cumplir con las leyes de tránsito del Ecuador.	Alto
7. Presentar informes de actividades, dentro de los plazos determinados o cuando así se lo requiera para proveer un servicio de calidad a nuestros clientes.	Alto
<b>Requisitos del puesto</b>	
Formación básica	Conductor de transporte
Otra formación complementaria	Hospitalidad
Experiencia requerida	Al menos 2 años como profesional del volante
<b>Requisitos físicos</b>	
Esfuerzo físico	Solo sentado en vehículo, permanecer de pie cuando lo requiera la actividad
Esfuerzo mental	Mediano
Concentración visual	Alto por la seguridad de los pasajeros y la atención a señales de tránsito.
<b>Responsabilidad</b>	
Supervisión	Ninguno
Materiales y equipos	Responde por el valor del vehículo especialmente, gastos de transporte, 18000 USD.
Información confidencial	Problemas institucionales.
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo	Requiere movilizarse en las diferentes jornadas de trabajo para transportar a estudiantes y personal UEPE.
Exposición a riesgos	Accidentes de tránsito.
<b>Competencias específicas del cargo</b>	
	<b>Nivel de requerimiento</b>
<b>Capacidad de planificación y organización:</b> Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área definiendo etapas y recursos requeridos, utilizando mecanismos de monitoreo de avance para aplicar los correctivos necesarios, está atento al surgimiento de obstáculos.	C
<b>Colaboración:</b>	C

Capacidad para apoyar y colaborar activamente con su propio departamento, posee buena predisposición para ayudar a otros, coopera activamente con el área en objetivos comunes, proporciona confianza en su sector de trabajo.	
<b>Conocimientos técnicos:</b> Capacidad para entender, demostrar y poner en práctica todos los temas de su especialidad y función, comparte con los demás su conocimiento y experiencia.	C
<b>Iniciativa-autonomía:</b> Capacidad para diseñar métodos de trabajo para actuar proactivamente, implementa soluciones a nuevas problemáticas con decisión e independencia de criterio, utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes para el área de su desempeño.	C
<b>Manejo de crisis:</b> Capacidad para manejar situaciones adversas que afectan dentro del área de su desempeño, enfrenta situación de crisis o contingencia.	C
<b>Orientación al cliente interno externo:</b> Capacidad para actuar orientado a satisfacción del cliente, está atento a las necesidades de los clientes, escucha sus pedidos, responde a estos problemas de manera efectiva y aporta soluciones.	C
<b>Pensamiento analítico:</b> Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones y marca prioridades en las opciones según su importancia, analiza situaciones o problemas de mediana complejidad, reduce consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo.	C
<b>Productividad:</b> Capacidad de cumplir con los requerimientos planteados y trata de superar las expectativas puestas en él y su área, mejora los objetivos establecidos en el tiempo y forma requeridos, sigue una ruta lógica para obtención de resultados, ejecutando tareas plateadas.	C
<b>Relaciones públicas:</b> Capacidad para establecer relaciones con contactos puntuales para la organización, logra la cooperación de las personas de acuerdo a las circunstancias y objetivos, se conduce con efectividad y de acuerdo con normas sociales y eventos públicos en representación de la organización y puede tener conversaciones gracias a su conocimiento de cultura general y sobre la actualidad.	C
<b>Responsabilidad:</b> Capacidad para encontrar satisfacción personal en el área de recursos humanos, obtención de buenos resultados tanto personales como en su especialidad, se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad para	C

contribuir a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de mediano y corto plazo, implementa también los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y buenas costumbres.	
<b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b> Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles, diseña procedimientos y métodos de trabajo para llevar a cabo los planes de trabajo dentro de su área de formación, toma decisiones en función del nivel de responsabilidad que requiere compromiso y esfuerzo mayor a lo habitual, trabaja con energía y alto desempeño aun en situaciones adversas, con jornadas intensas y prolongadas.	C
<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su sector, promueve el intercambio con otros sectores, reconoce los éxitos de otros, subordina los intereses personales a objetivos grupales para alcanzar cumplir objetivos a corto y mediano plazo.	C

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

### Cuadro 30. Descripción del perfil de Conserje

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo – Financiero	
<b>Departamento:</b> Administrativo	<b>Puesto superior:</b> Coordinadora administrativo-financiero
Aprobaciones	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
Se encarga de la limpieza y mantenimiento de la infraestructura, equipos y mobiliario al interior y áreas externas de la UEPE.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>
1. Limpiar las aulas después de cada jornada.	Alto
2. Limpiar el corredor, el gimnasio, los baños, oficinas y áreas interiores de la UEPE.	Alto
3. Mantener el mobiliario de la UECE limpio y desempolvado.	Alto
4. Asistir en cualquier área de mantenimiento requerido.	Alto
5. Abrir las aulas cada mañana, incluyendo los pasillos.	Alto

6. Asistir al personal haciendo depósitos y otras diligencias.	Mediano
7. Controlar el ingreso de personas en la puerta principal.	Alto
8. Asistir en la vigilancia que los alumnos no abandonen el plantel durante las horas de clase.	Alto
9. Mantener y cuidar las jardineras de la institución.	Alto
<b>Requisitos del puesto</b>	
Formación básica	Hospitalidad
Otra formación complementaria	Técnicas de limpieza y desinfección de inodoros, pisos, mobiliarios, equipos. Técnicas de seguridad para limpieza y desinfección Técnicas de mantenimiento de pisos, mobiliario y equipos
Experiencia requerida	Al menos un año en trabajos similares
<b>Requisitos físicos</b>	
Esfuerzo físico	Permanente de pie
Esfuerzo mental	Mediano para servicio
Concentración visual	Mediano
<b>Responsabilidad</b>	
Supervisión	Ninguna
Materiales y equipos	Responde hasta por 3000 USD en materiales y equipos proporcionados para su trabajo.
Información confidencial	Expedientes académicos, problemas de estudiantes, problemas institucionales.
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo	Requiere de un espacio para guardar sus materiales y equipos de trabajo.
Exposición a riesgos	Quemaduras, cortes profundos.
<b>Competencias específicas del cargo</b>	<b>Nivel de requerimiento</b>
<b>Colaboración:</b> Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, tiene en cuenta las necesidades de los demás, mantiene buena relación con sus compañeros y establece vínculos, atento y dispuesto ante los requerimientos del grupo de trabajo.	D
<b>Comunicación eficaz:</b> Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores, comunica sus ideas de manera clara y entendible, realiza preguntas adecuadas para obtener información para sus tareas, mantiene adecuada comunicación con integrantes de su equipo.	D

<p><b>Iniciativa - Autonomía:</b> Capacidad para actuar proactivamente, brinda soluciones a problemas o retos, responde de forma eficaz y eficiente ante los requerimientos, aprovecha oportunidades del entorno, utiliza herramientas tecnológicas de forma pertinente, realiza mejoras para llevar a cabo su trabajo.</p>	D
<p><b>Orientación al cliente interno y externo:</b> Capacidad para actuar orientado a satisfacción del cliente, está atento a las necesidades de los clientes, escucha sus pedidos, responde a estos problemas de manera efectiva y aporta soluciones.</p>	D
<p><b>Productividad:</b> Capacidad de cumplir con los requerimientos planteados y trata de superar las expectativas puestas en él y su área, mejora los objetivos establecidos en el tiempo y forma requeridos, sigue una ruta lógica para obtención de resultados, ejecutando tareas planteadas.</p>	D
<p><b>Profundidad en el conocimiento de productos:</b> Capacidad para conocer los productos y servicios que se maneja dentro de su trabajo, comunica las ventajas del producto, responde efectivamente a las objeciones del cliente en el caso de no tener una respuesta, muestra los beneficios de soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.</p>	D
<p><b>Responsabilidad:</b> Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que realiza, obtención de buenos resultados tanto personales como en su sector, se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad para contribuir a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo, implementa también los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y buenas costumbres.</p>	D
<p><b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b> Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia para cumplir con los objetivos encomendados, diseña procedimientos y métodos de trabajo para llevar a cabo los planes de trabajo, toma decisiones en función del nivel de responsabilidad que requiere compromiso y esfuerzo mayor a lo habitual, trabaja con energía y alto desempeño aun en situaciones adversas, con jornadas intensas y prolongadas.</p>	D
<p><b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su sector, reconoce los éxitos de otros, subordina los intereses personales a objetivos grupales para alcanzar cumplir objetivos a corto plazo.</p>	D

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

**Departamento de Contabilidad.**

Está integrado por el Contador (a) y su asistente, para los cuales se ha reestructurado las funciones.

**Cuadro 31. Descripción del perfil de Contador**

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Financiero	
<b>Departamento:</b> Contabilidad	<b>Puesto superior:</b> Coordinador administrativo-financiero
Aprobaciones	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
Se encarga del aspecto financiero, la organización y planificación de los recursos económicos de la UEPE para los diferentes departamentos, personal y otros elementos, así como de la solvencia de los diferentes gastos.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>
1. Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados, así como recaudar con diligencia los haberes y asignaciones del establecimiento.	Alto
2. Cumplir las demás obligaciones de contador puntualizadas en la Ley, el Reglamento Interno y más disposiciones emanadas de las Autoridades del Establecimiento.	Alto
3. Elaborar los roles de pagos del personal de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	Alto
4. Realizar los pagos mensualmente al personal de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	Alto
5. Realizar los pagos quincenalmente a los proveedores.	Alto
6. Realizar los pagos de los servicios básicos y otros servicios de manera oportuna.	Alto
7. Guardar con toda cautela la información financiera de la Institución.	Alto
8. Mantener actualizado el inventario de cada una de las áreas de la Institución.	Alto
9. Custodiar los bienes muebles e inmuebles de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	Alto
10. Mantener actualizadas las obligaciones tributarias y del IESS	Alto
11. Dirigir todos los demás aspectos contables de la Unidad Educativa Cristiana "Emanuel"	Alto

12. Seguir las directrices del asesor/a jurídico de la institución cuando se requiera asistencia jurídica o legal.	Alto
<b>Requisitos del puesto</b>	
Formación básica	Licenciado en Contabilidad o Contador
Otra formación complementaria	SRI
Experiencia requerida	Al menos 2 años
<b>Requisitos físicos</b>	
Esfuerzo físico	Sentado permanentemente
Esfuerzo mental	Alto por el análisis y cálculos numéricos
Concentración visual	Alto por los análisis matemáticos que requiere efectuar
<b>Responsabilidad</b>	
Supervisión	Bajo su responsabilidad administrativa están dos personas: asistente de contabilidad y asistente de ventas y servicios.
Materiales y equipos	Responde por un valor de 5000 por el uso de equipos y materiales que tiene bajo su custodia.
Información confidencial	Documentos contables, situación financiera de la UEPE.
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo	Requiere una oficina apropiada para concentrarse en los aspectos contables.
Exposición a riesgos	Posibles riesgos de trombosis por estar demasiado tiempo sentado.
<b>Competencias específicas del cargo</b>	
	<b>Nivel de requerimiento</b>
<b>Capacidad de planificación y organización:</b> Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área definiendo etapas y recursos requeridos, utilizando mecanismos de seguimiento y control de avance para aplicar los correctivos necesarios, está atento al surgimiento de obstáculos.	C
<b>Colaboración:</b> Capacidad para apoyar y colaborar activamente con su propio departamento, posee buena predisposición para ayudar a otros, coopera activamente con el área en objetivos comunes, proporciona confianza en su sector de trabajo.	C
<b>Conocimientos técnicos:</b> Capacidad para entender, demostrar y poner en práctica todos los temas de su especialidad y función, comparte con los demás su conocimiento y experiencia.	C
<b>Pensamiento analítico:</b> Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones y marca prioridades en las opciones según su importancia, analiza situaciones o problemas de	C

mediana complejidad, reduce consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo.	
<p><b>Responsabilidad:</b></p> <p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el área de recursos humanos, obtención de buenos resultados tanto personales como en su especialidad, se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad para contribuir a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de mediano y corto plazo, implementa también los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y buenas costumbres.</p>	C
<p><b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b></p> <p>Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles, diseña procedimientos y métodos de trabajo para llevar a cabo los planes de trabajo dentro de su área de formación, toma decisiones en función del nivel de responsabilidad que requiere compromiso y esfuerzo mayor a lo habitual, trabaja con energía y alto desempeño aun en situaciones adversas, con jornadas intensas y prolongadas.</p>	C
<p><b>Trabajo en equipo:</b></p> <p>Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su sector, promueve el intercambio con otros sectores, reconoce los éxitos de otros, subordina los intereses personales a objetivos grupales para alcanzar cumplir objetivos a corto y mediano plazo.</p>	C

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

### Cuadro 32. Descripción del perfil de Asistente de contabilidad

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Financiero	
<b>Departamento:</b> Contabilidad	<b>Puesto superior:</b> Contador (a)
Aprobaciones	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Area/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
Se encarga de apoyar en el aspecto financiero, la organización y planificación de los recursos económicos de la UEPE para los diferentes departamentos, personal y otros elementos, así como de la solvencia de los diferentes gastos.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	

<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>		<b>Grado de relevancia</b>
1. Contactar a los proveedores para receptar facturas, cobros y otros aspectos de pagos.		Alto
2. Apoyar en la elaboración de los roles de pagos de la UEPE		Alto
3. Apoyar en la actualización de obligaciones tributarias, y del IESS		Alto
4. Apoyar en los aspectos contables que requiera la o el Contador (a)		Alto
<b>Requisitos del puesto</b>		
Formación básica	Contabilidad	
Otra formación complementaria	Aspectos tributarios, roles de pago	
Experiencia requerida	Al menos un año en trabajos similares	
<b>Requisitos físicos</b>		
Esfuerzo físico	Permanentemente sentado	
Esfuerzo mental	Alto para cálculos matemáticos	
Concentración visual	Alto	
<b>Responsabilidad</b>		
Supervisión	Ninguna bajo su mando	
Materiales y equipos	Responde hasta por 3000 USD en materiales y equipos proporcionados para su trabajo.	
Información confidencial	Documentos contables, y otros archivos financieros de la UEPE.	
<b>Condiciones de trabajo</b>		
Ambiente de trabajo	Requiere una oficina apropiada para concentrarse en los aspectos contables.	
Exposición a riesgos	Posibles riesgos de trombosis por estar demasiado tiempo sentado.	
<b>Competencias específicas del cargo</b>		<b>Nivel de requerimiento</b>
<b>Colaboración:</b> Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, tiene en cuenta las necesidades de los demás, mantiene buena relación con sus compañeros y establece vínculos, atento y dispuesto ante los requerimientos del grupo de trabajo.		D
<b>Iniciativa - Autonomía:</b> Capacidad para actuar proactivamente, brinda soluciones a problemas o retos, responde de forma eficaz y eficiente ante los requerimientos, aprovecha oportunidades del entorno, utiliza herramientas tecnológicas de forma pertinente, realiza mejoras para llevar a cabo su trabajo.		D
<b>Orientación al cliente interno y externo:</b>		D

Capacidad para actuar orientado a satisfacción del cliente, está atento a las necesidades de los clientes, escucha sus pedidos, responde a estos problemas de manera efectiva y aporta soluciones.	
<b>Productividad:</b> Capacidad de cumplir con los requerimientos planteados y trata de superar las expectativas puestas en él y su área, mejora los objetivos establecidos en el tiempo y forma requeridos, sigue una ruta lógica para obtención de resultados, ejecutando tareas plateadas.	D
<b>Responsabilidad:</b> Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que realiza, obtención de buenos resultados tanto personales como en su sector, se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad para contribuir a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo, implementa también los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y buenas costumbres.	D
<b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b> Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia para cumplir con los objetivos encomendados, diseña procedimientos y métodos de trabajo para llevar a cabo los planes de trabajo, toma decisiones en función del nivel de responsabilidad que requiere compromiso y esfuerzo mayor a lo habitual, trabaja con energía y alto desempeño aun en situaciones adversas, con jornadas intensas y prolongadas.	D
<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su sector, reconoce los éxitos de otros, subordina los intereses personales a objetivos grupales para alcanzar cumplir objetivos a corto plazo.	D

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

### Cuadro 33. Descripción del perfil de Asistente de Ventas y Servicios

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Financiero	
<b>Departamento:</b> Contabilidad	<b>Puesto superior:</b> Contador (a)
Aprobaciones	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
Se preocupa por vender todos los servicios de la UEPE y efectuar los pagos de los mismos.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	

<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>		<b>Grado de relevancia</b>
1. Cobrar y vender todos los servicios que la Unidad Educativa Cristiana Emanuel ofrece.		Alto
2. Realizar los depósitos bancarios y otros trámites que le sean asignados.		Alto
<b>Requisitos del puesto</b>		
Formación básica	Egresada (o) de universidad, Bachiller	
Otra formación complementaria	Atención al cliente	
Experiencia requerida	No es necesaria	
<b>Requisitos físicos</b>		
Esfuerzo físico	Permanecer de pie y sentado en oficina	
Esfuerzo mental	Mediano	
Concentración visual	Mediano	
<b>Responsabilidad</b>		
Supervisión	No supervisa a ningún otro cargo	
Materiales y equipos	Responde por todos los bienes entregados para la venta de servicios	
Información confidencial	Proveedores, documentos contables, aspectos financieros de la UEPE	
<b>Condiciones de trabajo</b>		
Ambiente de trabajo	Amplio que permita indicar y exhibir los servicios de la UEPE	
Exposición a riesgos	Ninguno	
<b>Competencias específicas del cargo</b>		<b>Nivel de requerimiento</b>
<b>Colaboración:</b> Capacidad para apoyar y colaborar activamente con su propio departamento, posee buena predisposición para ayudar a otros, coopera activamente con el área en objetivos comunes, proporciona confianza en su sector de trabajo.		C
<b>Comunicación eficaz:</b> Capacidad para escuchar las opiniones y puntos de vista de los demás, selecciona los métodos de comunicación más adecuados, minimiza las barreras y distorsiones de comunicación que dificultan la ejecución de tareas y logro de objetivos, promueve en su sector el intercambio permanente de información utilizando de manera efectiva los canales de comunicación.		C
<b>Iniciativa - Autonomía:</b> Capacidad para actuar proactivamente, brinda soluciones a problemas o retos, responde de forma eficaz y eficiente ante los requerimientos, aprovecha oportunidades del entorno, utiliza herramientas tecnológicas de forma pertinente, realiza mejoras para llevar a cabo su trabajo.		D

<p><b><i>Orientación al cliente interno y externo:</i></b></p> <p>Capacidad para actuar orientado a satisfacción del cliente, está atento a las necesidades de los clientes, escucha sus pedidos, responde a estos problemas de manera efectiva y aporta soluciones.</p>	C
<p><b><i>Productividad:</i></b></p> <p>Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y tratar de superar las expectativas puestas en él, sigue una ruta lógica para obtener resultados ejecutando tareas planteadas, utiliza los procesos organizacionales para mejorar la productividad individual y logra los resultados propuestos manteniendo un adecuado nivel de efectividad.</p>	C
<p><b><i>Profundidad en el conocimiento del producto:</i></b></p> <p>Capacidad para conocer los productos y servicios de la organización, comunica los beneficios del producto, presta asesoramiento respectivo al cliente, expone ventajas de los mismos, responde en forma clara a las observaciones del cliente y conoce los productos de la competencia.</p>	C
<p><b><i>Responsabilidad:</i></b></p> <p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que realiza, obtención de buenos resultados tanto personales como en su sector, se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad para contribuir a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo, implementa también los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y buenas costumbres.</p>	C
<p><b><i>Tolerancia a la presión de trabajo:</i></b></p> <p>Capacidad para trabajar con perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles, implementa las decisiones de sus superiores que requieren mayor compromiso y esfuerzo de lo habitual, trabaja con energía y mantiene alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos y en jornadas intensas y prolongadas.</p>	C
<p><b><i>Trabajo en equipo:</i></b></p> <p>Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su sector, promueve el intercambio con otros sectores, reconoce los éxitos de otros, subordina los intereses personales a objetivos grupales para alcanzar cumplir objetivos a corto y mediano plazo.</p>	C

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

**Cuadro 34. Descripción del perfil de Jefe de Tecnología y Equipos**

<b>Empresa :</b> Unidad Educativa Emanuel	
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Departamento:</b> Administrativo-financiero	<b>Puesto superior:</b> Coordinador administrativo-financiero
Aprobaciones	<b>Fecha :</b> 26/11/2014
	<b>Proponente:</b> Ing. Lourdes Vásquez L.
<b>Área/ Dirección:</b> Administrativo	
<b>Síntesis del puesto</b>	
Se preocupa por la asesoría en uso de equipos tecnológicos, da el mantenimiento respectivo y se encarga del aspecto de difusión de la UEPE.	
<b>Responsabilidades del puesto</b>	
<b>Actividades/Tareas/ Responsabilidad</b>	<b>Grado de relevancia</b>
1. Coordinar el uso de los equipos de tecnología.	Alto
2. Instalar los equipos de tecnología en el lugar solicitado, y posterior al uso retirarlos.	Alto
3. Administrar y mantener actualizada la página web de la UECE y Facebook.	Alto
4. Mantener el laboratorio de computación abierto para su uso.	Alto
5. Asistir a los usuarios mientras estén usando los computadores.	Alto
6. Reportar al Coordinador administrativo-financiero sobre los equipos que deben ser reemplazados o que presente cualquier daño.	Alto
7. Mantener actualizado el inventario del área tecnológica de la UECE.	Alto
8. Mantener las redes locales de la UECE operando eficazmente.	Alto
9. Mantener archivos de fotos, videos y otros recursos tecnológicos.	Alto
10. Mantener continuamente un plan de trabajo.	Alto
11. Seguir estándares y éticas profesionales de administración de sistemas.	Alto
12. Proveer orientación y contestar preguntas que el personal y estudiantes tengan sobre las computadoras y demás equipos de tecnología.	Alto
<b>Requisitos del puesto</b>	
Formación básica	Ingeniero en Sistemas, Analista de Sistemas
Otra formación complementaria	Atención al cliente
Experiencia requerida	1 año en mantenimiento de computadoras
<b>Requisitos físicos</b>	
Esfuerzo físico	Permanecer de pie y sentado en oficina
Esfuerzo mental	Mediano
Concentración visual	Mediano
<b>Responsabilidad</b>	
Supervisión	No supervisa a ningún otro cargo

Materiales y equipos	Responde por todos los equipos, enseres y mobiliario del centro de cómputo avaluado en 10000 USD
Información confidencial	Información de alumnos, docentes, personal, aspectos administrativos de la UEPE.
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo	Amplio que permita mantener contacto visual con los estudiantes para asesorarlos en el uso de computadores.
Exposición a riesgos	Radiaciones del material ofimático.
<b>Competencias específicas del cargo</b>	
<b>Nivel de requerimiento</b>	
<p><b>Colaboración:</b></p> <p>Capacidad para apoyar y colaborar activamente con su propio departamento, posee buena predisposición para ayudar a otros, coopera activamente con el área en objetivos comunes, proporciona confianza en su sector de trabajo.</p>	C
<p><b>Conocimientos técnicos:</b></p> <p>Capacidad para entender, demostrar y poner en práctica todos los temas de su especialidad y función, comparte con los demás su conocimiento y experiencia.</p>	C
<p><b>Iniciativa - Autonomía:</b></p> <p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo para actuar proactivamente, implementa soluciones a nuevas problemáticas con decisión e independencia de criterio, utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes para el área de su desempeño.</p>	C
<p><b>Orientación al cliente interno y externo:</b></p> <p>Capacidad para actuar orientado a satisfacción del cliente, está atento a las necesidades de los clientes, escucha sus pedidos, responde a estos problemas de manera efectiva y aporta soluciones.</p>	C
<p><b>Pensamiento analítico:</b></p> <p>Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones y marca prioridades en las opciones según su importancia, analiza situaciones o problemas de mediana complejidad, reduce consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo.</p>	C
<p><b>Productividad:</b></p> <p>Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y tratar de superar las expectativas puestas en él, sigue una ruta lógica para obtener resultados ejecutando tareas planteadas, utiliza los procesos organizacionales para mejorar la productividad individual y logra los resultados propuestos manteniendo un adecuado nivel de efectividad.</p>	C
<p><b>Responsabilidad:</b></p>	C

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que realiza, obtención de buenos resultados tanto personales como en su sector, se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad para contribuir a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo, implementa también los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y buenas costumbres.	
<b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b> Capacidad para trabajar con perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles, implementa las decisiones de sus superiores que requieren mayor compromiso y esfuerzo de lo habitual, trabaja con energía y mantiene alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos y en jornadas intensas y prolongadas.	C
<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su sector, promueve el intercambio con otros sectores, reconoce los éxitos de otros, subordina los intereses personales a objetivos grupales para alcanzar cumplir objetivos a corto y mediano plazo.	C

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

### 5.3.3. Selección del Personal por competencias

La trilogía del modelo de gestión por competencias, propuesto para la UEPE sugiere que su aplicación se basará en tres pilares fundamentales; selección, desempeño y desarrollo, mismos que se detallan a continuación.

Previo al proceso de selección de personal se efectuará el reclutamiento por medio de los diarios locales, realizando una descripción resumida del puesto indicando características como el nombre del puesto, su síntesis, conocimientos especiales y competencias específicas que influirán en el desempeño.

La selección se lo hará a través de la técnica de "Role Play" o juego de roles que consiste en efectuar una simulación del puesto de trabajo, la ventaja es que se puede analizar los comportamientos futuros para el desempeño del cargo. Es importante tener una guía de entrevista, con la descripción del puesto y los requerimientos, más los parámetros observables para los comportamientos.

#### **5.3.4. La evaluación de desempeño por competencias**

Se sugiere implementar evaluaciones de 180 grados para el personal que se encuentra en mando superior, con responsabilidades altas y que por lo general hacen tomas de decisiones en áreas departamentales.

También la evaluación de 360 grados se aplica al personal de mando operativo aquí por lo general participan como evaluadores los clientes, empleados, supervisores, jefes departamentales.

Ambos tipos de evaluaciones parten por un lado los conocimientos que requiere el cargo y los comportamientos para comprobar si se está ejerciendo acertadamente el cargo.

Luego de aplicar las evaluaciones es fundamental que se efectúe un Feedback es decir una retroalimentación del personal evaluado para conocer los errores que tienen, los aciertos. La parte de errores o debilidades se puede solucionar a través de la capacitación del personal de la UEPE.

#### **5.3.5. El desarrollo del personal por competencias**

Grandes ventajas para adquirir conocimientos y competencia representa el codesarrollo que consiste en aplicar acciones de manera conjunta entre el empleado y su instructor para formar sus competencias.

Para una actividad de codesarrollo se sugiere:

- Diseño de actividades a medida de la organización
- Presentar el tema producto de la necesidad recabada en capacitación
- Proponer a los participantes actividades que impliquen la puesta en juego de la competencia.
- Conducir al participante a su autoconocimiento y autoevaluación para llevarlo a la acción.
- Hacer un seguimiento

#### **5.4 Costes de implementación de la propuesta de gestión por competencias**

Para llevar a efecto la implementación de la propuesta de la gestión por competencias en la Unidad Educativa Particular Emanuel, será importante contar con los recursos económicos necesarios, de forma que se ejecuten las diferentes acciones.

**Cuadro 35. Costes de implementación de propuesta.**

<b>Descripción</b>	<b>Coste total en USD</b>
<b>Socialización del nuevo organigrama y manual de funciones para la UEPE</b>	
Explicación oral	100
Cena	330
Impresiones	133
<b>Subtotal</b>	<b>563</b>
<b>Selección por competencias con la técnica Role playing</b>	
Avisos de puesto de auxiliar de secretaria por tres veces en Diario La Hora, en vista de que es el puesto con mayor rotación	90
Diseño de guías de entrevista para los 15 mejores candidatos	50
Adecuación de salas para simulación de una rutina de trabajo	250
<b>Subtotal</b>	<b>390</b>
<b>Sistemas de evaluación de 180 y 360 grados</b>	
Adquisición de software especial para ingresar datos de evaluaciones 360 y 180 grados (2 veces al año)	996
Impresión de evaluaciones para 7 cargos de mando superior	100
Impresión de evaluaciones para 48 cargos de mando intermedio a inicial	690
Reconocimientos al mérito de buen desempeño por una sola vez en el año	1000
<b>Subtotal</b>	<b>2786</b>
<b>Curso de capacitación 150 horas</b>	
Contratación de un facilitador para curso	<b>3000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6739</b>

\* Primalogik.com

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Lourdes Vásquez

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

La ejecución de la presente investigación permitió identificar la estructura organizacional de la Unidad Educativa Emanuel para poder analizar y proponer una nueva organización, también fue posible analizar los procesos actuales de la organización en lo referente a la administración de talento humano.

Se verificó que los procesos de reclutamiento, la ubicación del talento humano en cada puesto y el proceso de capacitación tienen niveles de insatisfacción ya que los colaboradores han manifestado su desacuerdo o acuerdo parcial en la forma como se desarrollan dentro de la Unidad Educativa Particular Emanuel.

Se identificó que algunas competencias se tomaban como funciones del puesto dentro del manual de funciones, lo que afecta a encaminar el logro de los objetivos organizacionales, en algunas no había correspondencia entre puesto y función, en otras las competencias no estaban acorde.

Se pudieron identificar los objetivos organizacionales, para en base a esto extraer las competencias que se desarrollan tanto genéricas como específicas en cada área o puesto.

Se distinguió que en el manual de funciones de la UEPE se encontraban varias actividades del puesto repetidas, algunos cargos no estaban estructurados completamente, las competencias estaban mezcladas conjuntamente con las funciones, lo que justifica elaborar la propuesta actual.

Se pudo comprobar los comportamientos en el lugar de los hechos para saber qué actividades y qué competencias corresponden a los distintos cargos de nivel inicial, medio y superior.

Se ha determinado las competencias para veintitrés cargos en la UEPE; se pudo reestructurar la descripción de los puestos con su identificación general, la naturaleza del cargo, funciones en concreto, los requerimientos y las competencias definidas en base a los comportamientos con sus grados respectivos.

Se formuló el modelo de gestión del talento humano por competencias partiendo del análisis de puesto, luego se hizo la descripción de cargos, para luego tomar en cuenta los métodos ideales para los procesos de selección, desarrollo y evaluación de desempeño del personal de la UEPE siguiendo como base la metodología de Martha Alles y también el criterio de decisión de la autora de la tesis.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

A la Unidad Educativa Particular Emanuel se recomienda:

Que dé una explicación a los colaboradores sobre la administración por competencias y socializar la nueva propuesta de modelo de gestión del talento humano por competencias para que se pueda cumplir con los objetivos organizacionales, y mejorar la competitividad.

Monitorear el desempeño de las competencias tanto genéricas como específicas en cada área o puesto que se ha implementado y se ha reformulado.

Realizar monitoreos de seguimiento a los cargos por competencias y dar los correctivos necesarios para el desempeño del puesto.

Aplicar los correctivos necesarios para alguna situación subestándar en cuanto a los comportamientos para los distintos cargos de nivel inicial, medio y superior.

Tomar en consideración que en el proceso de reclutamiento los anuncios deben tener una redacción clara y concisa del cargo que se requiere ocupar así como las competencias específicas indispensables.

Hacer un seguimiento, control y efectuar los correctivos necesarios para los procesos de selección, desarrollo y evaluación de desempeño del personal de la UEPE por competencias.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2011). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de comportamientos*. La trilogía. Buenos Aires.: Granica.
- Alles, M. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Casos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires: Granica.
- Boling, & Alzugaray. (2008). *Administración de recursos humanos 2*. Buenos Aires: Comicon Editorial.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill .
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Los nuevos desafíos en la administración de recursos humanos* (págs. 2-12). México: Mc Graw Hill.
- Confederación de Entidades para la Economía Social de Andalucía. (2012). *Estudio de identificación de competencias clave, perfiles profesionales y nuevos yacimientos de empleo en la economía social andaluza*. Andalucía: CEPES.
- Enríquez, A. (2010). *De las competencias al centro de evaluación*. Cali: Universidad del Valle.
- Navarro, P. (2010). *Liderazgo y Recursos Humanos. Curso MBA*. Barcelona: Bresca.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México D.F.: Pearson.
- Rodríguez, L. (2004). *La gestión de recursos humanos por competencias*. Cuenca: Facultad de Ciencias Económicas y Administración.
- Rodríguez, M., & Carangui, P. (2000). *Cómo alcanzar la efectividad organizacional. Recursos Humanos: su misión trascendente y ética*. México D.F.: Grijalbo.
- Rodríguez, Y., & Herrera, T. (2011). *La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica*. La Habana: Centro de información y gestión tecnológica de Matanzas.
- Snell, & Bohlander. (2013). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Cengage Learning Editores S. A.

Werther , D., Davis, K., & Guzmán , P. (2014). *Administración de recursos humanos*. México D. F.: Mc Graw Hill.

Werther, W., & Davis, K. (2012). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill.

**ANEXOS**

**ANEXO 1.**

**ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES VIGENTES EN LA UEPE**

## Organigrama Estructural vigente de la UEPE

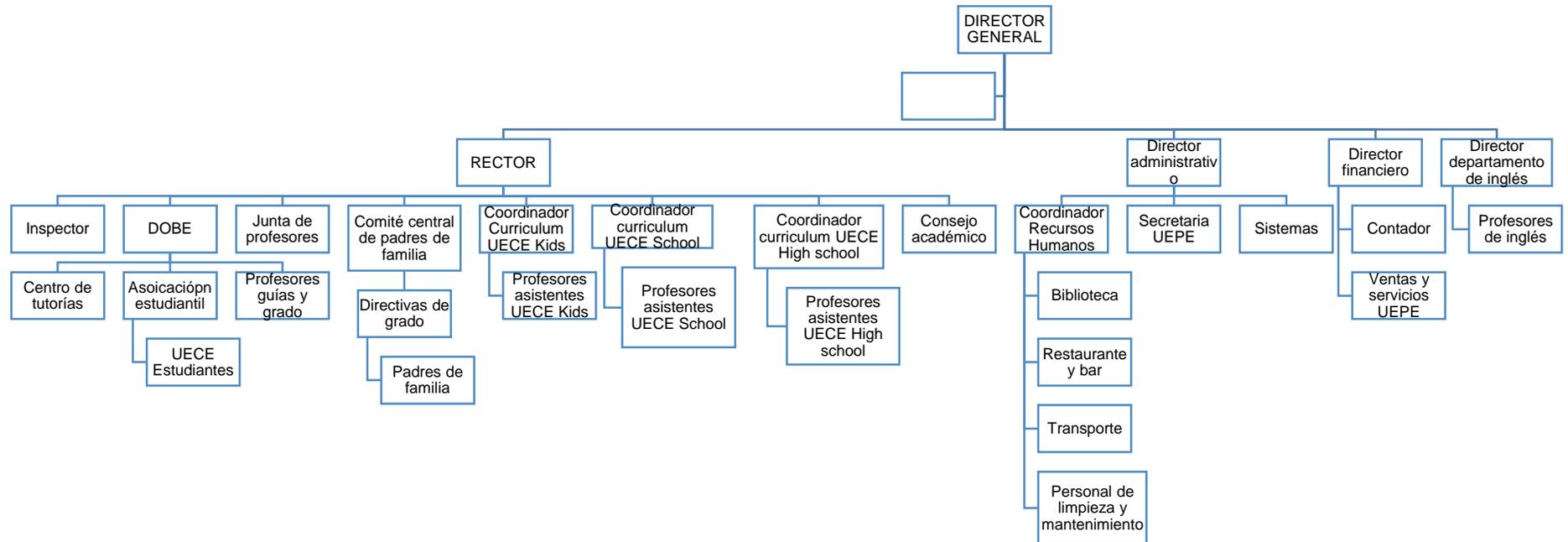


Figura 24. Organigrama de la UEPE  
 Fuente: UEPE  
 Elaboración: Lourdes Vásquez

## **Funciones.**

En relación al organigrama se describen las funciones que desempeñan los cargos de la UEPE.

### ***Rector.***

1. Asesorar a los Coordinadores Académicos de la Unidad Educativa Particular Emanuel en la planificación didáctica y asuntos técnico- didácticos.
2. Coordinar los asuntos relacionados con la Dirección de Educación Hispana de Morona Santiago.
3. Responsabilizarse de todos los asuntos legales académicos.
4. Supervisar la ejecución de los planes de estudios de la UEPE.
5. Evaluar el proceso de gestión educativa que se efectúa en la UEPE conjuntamente con las coordinaciones académicas.
6. Coordinar y supervisar las comisiones asignadas de acuerdo con las necesidades de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
7. Promover la investigación y experimentación pedagógica, previa aprobación del plan respectivo por el Presidente Administrador de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
8. Participar en la elaboración del POA, demás planes estratégicos de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
9. Supervisar la utilización oportuna el Currículum Institucional de la Unidad Educativa Particular Emanuel, Sección Colegio.
10. Promover y motivar el Liderazgo entre el personal de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
11. Mantener la confidencialidad de todos los asuntos internos de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
12. Dar clases a los alumnos en las materias a él asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine.
13. Planificar y desarrollar las actividades que fuesen necesarias para cumplir el programa de educación fijada por el Ministerio de Educación.
14. Cuidar por la correcta utilización de los recursos materiales o económicos a él asignados.
15. Coordinar acciones que apunte el cumplimiento de los objetivos de la Unidad Educativa Particular “Emanuel”.
16. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno, Disposiciones Tecno – Metodológicas y demás lineamientos internos o externos del establecimiento educativo.
17. Velar y cuidar CELOSAMENTE, por el buen nombre de la Institución, por la presentación de servicios bajo los principios de calidad total.

18. Presentar informe de actividades, dentro de los plazos determinados o cuando así se lo requiera.
19. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UEPE.
20. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UEPE.
21. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.

#### ***Coordinadores académicos.***

1. Asesorar a los profesores de la Unidad Educativa Particular Emanuel en la planificación didáctica y en asuntos técnico didácticos necesarios para cumplir con los lineamientos señalados por el Ministerio de Educación del Ecuador.
2. Receptar, revisar, realizar sugerencias a las planificaciones didácticas de los profesores y controlar la ejecución de las mismas.
3. Efectuar mecanismos de control para la ejecución de los planes didácticos de la UEPE en los tiempos señalados.
4. Participar con cada uno de los profesores en la evaluación de los resultados del proceso de aprendizaje de los alumnos.
5. Presentar informes de actividades, dentro de los plazos determinados o cuando así se lo requiera.
6. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno, disposiciones Tecno – Metodológicas y demás lineamientos internos o externos de la UEPE.
7. Planificar y desarrollar las actividades que fuesen necesarias para cumplir el programa de educación fijada por el Ministerio de Educación.
8. Organizar las pruebas de admisión y abalzar los instrumentos de evaluación de las mismas.
9. Presidir la reunión de coordinación de su área.
10. Responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del establecimiento con la guía y asesoramiento del Rector.
11. Presentar el informe anual individual de desempeño del personal docente a su cargo.
12. Coordinar conjuntamente con el Rector los asuntos relacionados con la Dirección de Educación Hispana Morona Santiago.
13. Coordinar y participar en la elaboración de horarios de clases.
14. Coordinar y supervisar las comisiones asignadas de acuerdo con las necesidades de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.
15. Dirigir, orientar y supervisar el proceso de evaluación permanente de los alumnos.
16. Coordinar la investigación y experimentación pedagógica, previa aprobación del plan respectivo por el Presidente Administrador de la Unidad Educativa Particular Emanuel.

17. Coordinar y Supervisar la correcta utilización y manejo del Curriculum Institucional de la Unidad Educativa Particular Emanuel, tomando como punto de partida los lineamientos señalados por el Ministerio de Educación del Ecuador. Sección Escuela.
18. Coordinar acciones que apunten al cumplimiento de los objetivos de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
19. Evaluar el desempeño docente a su cargo periódicamente y emitir informes trimestralmente al Rector.
20. Coordinar y supervisar el trabajo de su personal docente proporcionando la información académica adecuada en base de los lineamientos académicos de la institución y leyes vigentes del Ecuador.
21. Realizar un seguimiento académico de los estudiantes tomando acciones correctivas permanentes.
22. Publicar los cuadros de los estudiantes para recuperación y los casos que ameriten compromisos de Recuperación.
23. Mantener la confidencialidad de todos los asuntos internos de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
24. Cuidar por la correcta utilización de los recursos materiales o económicos que se le han asignado.
25. Velar y cuidar, por el buen nombre de la Institución, por la presentación de servicios bajo los principios de calidad total.
26. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UECE.
27. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UEPE.
28. Promover y motivar el Liderazgo positivo entre el personal de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
29. Permanecer en el establecimiento durante la jornada de trabajo.
30. Dar clases a los alumnos en las materias asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine.
31. Participar en la elaboración del POA, y demás planes estratégicos de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
32. Ejecutar otras acciones delegadas por el Rector.
33. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.

#### ***Coordinador de Recursos Humanos.***

1. Seguir estándares y éticas profesionales de administración.
2. Seguir la ley ecuatoriana, políticas, procedimientos y sistemas de la UEPE.

3. Asistir y participar en eventos necesarios y requeridos por la UEPE, Dirección de Educación y otras organizaciones.
4. Velar y cuidar CELOSAMENTE, por el buen nombre de la Institución, por la presentación de servicios bajo los principios de calidad total.
5. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de la UEPE.
6. Mantener la confidencialidad necesaria de los alumnos, personal y asuntos administrativos.
7. Atender con delicadeza y amabilidad al público y al personal que labora en la institución.
8. Mantener una ágil comunicación con los diferentes departamentos de la institución
9. Promover liderazgo positivo entre el personal de la UEPE.
10. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UEPE.
11. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UEPE.
12. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno, Disposiciones administrativas y demás lineamientos internos o externos del establecimiento educativo.
13. Coordinar los devocionales semanales del personal de la UEPE.
14. Efectuar mecanismos de control al personal de oficina de la UEPE
15. Coordinar la compra de los materiales de oficina y mantenerlos siempre disponible
16. Asistir en la coordinación del retiro anual del personal de la UEPE.
17. Asistir en la logística para los grupos, personal extranjero y visitantes.
18. Coordinar los reconocimientos, cumpleaños y otros aspectos para motivar al personal de la UEPE.
19. Administrar y mantener actualizada la página web de la UEPE.
20. Supervisar que los pagos al IESS se realicen a la fecha.
21. Inscribir los contratos de trabajo del personal de la UEPE
22. Asistir al administrador en la contratación del personal.
23. Llevar el control de asistencia del personal de la UEPE y reportar mensualmente a la contadora para la elaboración de rol de pagos.
24. Coordinar el menú escolar de la UEPE en conjunto con el Contador y Jefe de Cocina.
25. Supervisar el orden y buena presentación del área de oficinas, corredores y demás áreas de la UEPE.
26. Mantener actualizados registros de personal.
27. Mantener los boletines actualizados y en buena presentación.
28. Supervisar mensualmente los bienes de la UEPE en cada uno de los departamentos y reportar sus novedades.
29. Proveer orientación y contestar preguntas que el personal, familias, estudiantes tengan.
30. Promover liderazgo positivo entre el personal, estudiantes, padres de familia de la UEPE en todo tiempo.

31. Dar clases a los alumnos en las materias asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine.
32. Guiar y traducir a los visitantes y donantes de la UEPE.
33. Cumplir con las horas de trabajo establecidas por la Ley Laboral de acuerdo al horario y a las necesidades de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
34. Trabajar en coordinación con el Presidente Administrador en lo que se refiere a asuntos administrativos asignados.
35. Asistir al Presidente Administrador en las áreas específicas y otras necesidades de la UEPE.
36. Cumplir las demás obligaciones puntualizadas y más disposiciones emanadas de las Autoridades de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
37. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.

***Departamento de Orientación Vocacional.***

1. Coordinar y desarrollar las actividades del Departamento Psicológico que fuesen necesarias para cumplir el programa de educación fijada por el Ministerio de Educación.
2. Crear, investigar y promover materiales para ofrecer un servicio de calidad.
3. Evaluar el Departamento Psicológico bajo la supervisión del Presidente Administrador y autoridades de la UEPE.
4. Incluir a los directores de currículum, Presidente Administrador y docentes de la UEPE en asuntos necesarios y en toma de decisiones sobre el Departamento Psicológico.
5. Cuidar por la correcta utilización de los recursos materiales o económicos asignados.
6. Presentar informes de actividades y casos al Presidente Administrador dentro de los plazos determinados o cuando así se lo requiera.
7. Presentar los planes de trabajo necesarios al Presidente Administrador a tiempo cuando sean requeridos.
8. Llevar los archivos y documentos de cada alumno de la UEPE en forma sistemática y confidencial.
9. Participar a reuniones administrativas.
10. Proveer servicios de orientación y asesoramiento individual y grupal para apoyar el desarrollo personal: prevenir y remediar las necesidades de los estudiantes de la UEPE.
11. Asistir en colaboración con Padres, Profesores, Personal Administrativo y Docente de la UEPE y comunidad las necesidades de los estudiantes.
12. Elaborar planes individuales de estudiantes en conjunto con los profesores y personal Administrativo, dependiendo el caso.

13. Mantener permanente comunicación con los profesores e informarles de cualquier evento relacionado con los estudiantes.
14. Coordinar todos los servicios de orientación y asesoramiento para los estudiantes y asistir con la coordinación e implementación de los servicios estudiantiles en la UEPE.
15. Asesorar a los profesores, director de currículum y rector de currículum con el Pensum de Estudios referente al área socio-emocional.
16. Realizar observaciones en las aulas de todos los grados periódicamente, concerniente al área socio-emocional y hacer las respectivas recomendaciones al profesor.
17. Proveer herramientas concernientes al área socio-emocional a los profesores de la UEPE.
18. Capacitar a los profesores de la UEPE en el manejo del área socio-emocional y afectiva de los estudiantes.
19. Coordinar la Escuela para Padres de la UEPE y ejecutarlo bajo la aprobación del cuerpo administrativo.
20. Trabajar en conjunto con el Inspector de la UEPE en actividades relacionadas con disciplina y bienestar estudiantil.
21. Coordinar acciones que apunten al cumplimiento de los objetivos de la Unidad Educativa Particular "Emanuel".
22. Interpretar los resultados de los exámenes y otra información de los estudiantes con exactitud.
23. Asistir y guiar en conjunto con los Padres de familia y Profesores a los estudiantes a elegir la carrera y la universidad de su preferencia.
24. Realizar los test psicológicos necesarios y cuando sean necesarios a los alumnos de la UEPE.
25. Seguir estándares y éticas profesionales de consejería y psicología.
26. Seguir la ley ecuatoriana, políticas, procedimientos y sistemas de la UEPE.
27. Asistir y participar en eventos necesarios y requeridos por la UEPE, Dirección de Educación y otras organizaciones.
28. Velar y cuidar por el buen nombre de la Institución, por la presentación de servicios bajo los principios de calidad total.
29. Mantener la confidencialidad necesaria de los alumnos.
30. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno, Disposiciones Tecno- Metodológicas y demás lineamientos internos o externos del establecimiento educativo.
31. Proveer orientación y asesoramiento a las familias de los estudiantes según la necesidad y planes trazados.
32. Dar clases a los alumnos en las materias asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine.
33. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.

34. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UEPE.
35. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UEPE.
36. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.

### ***Inspección General.***

1. Tocar el timbre a tiempo para los cambios de horas y recreos.
2. Planificar y desarrollar las actividades que fuesen necesarias para cumplir el programa de educación fijada por el ministerio de Educación.
3. Coordinar y desarrollar las actividades del Departamento de Inspección que fuesen necesarias para cumplir el programa de educación fijada por el Ministerio de Educación.
4. Crear, investigar y proveer materiales en coordinación con el Departamento Psicológico para promover un buen ambiente estudiantil.
5. Evaluar el Departamento de Inspección bajo la supervisión del Presidente Administrador y otras autoridades de la UEPE.
6. Incluir a los directores de currículo, Presidente Administrador y docentes de la UEPE en asuntos especiales y en toma de decisiones sobre el Departamento de Inspección.
7. Cuidar por la correcta utilización de los recursos materiales o económicos a él asignados.
8. Presentar planes de trabajo al Presidente Administrador a tiempo y cuando sean requeridos.
9. Coordinar acciones que apunten al cumplimiento de los objetivos de la Unidad Educativa Particular "Emanuel".
10. Presentar informes de actividades, dentro de los plazos determinados o cuando así se lo requiera.
11. Asistir al Presidente Administrador en otras áreas de la UEPE.
12. Coordinar y organizar actividades en conjunto con otros departamentos de la UEPE para mantener buenos sistemas de disciplina para el bienestar estudiantil.
13. Coordinar la supervisión durante las horas de comida y recreos.
14. Coordinar los programas sociales, educativos cívicos, deportivos y otros de la UEPE.
15. Coordinar y crear sistemas para mejorar la comunicación con los padres de familias, personal docentes, administrativo y servicio.
16. Coordinar que las comunicaciones y correspondencia salgan a tiempo. Esto incluye: reuniones de padres de familia, reuniones de profesores, vacaciones, eventos y otros.
17. Velar y cuidar por el buen nombre la Institución, por la presentación de servicios bajo los principios de calidad total.
18. Mantener la confidencialidad de todos los asuntos internos de la Unidad Educativa Particular Emanuel.

19. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno, Disposiciones Tecno – Metodológicas y de más lineamientos internos o externos del establecimiento educativo.
20. Mantener los casos de los estudiantes y personal con absoluta confidencialidad.
21. Promover principios de solidaridad y servicio entre personal de la UEPE, estudiantes y padres de familia.
22. Seguir estándares de ética profesional.
23. Asistir y participar en eventos y capacitaciones necesarias y requeridas por la UEPE, Dirección de Educación y otras organizaciones.
24. Seguir las directrices del Presidente Administrador.
25. Cumplir con las horas de trabajo establecido por la Ley Laboral de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa Particular “Emanuel”.
26. Cuidar y vigilar el orden y la disciplina de los estudiantes.
27. Supervisar durante las horas de salida de los estudiantes a casa en la puerta de entrada.
28. Cuidar y vigilar la puntualidad de los estudiantes de la UEPE a clases y a todo evento.
29. Conceder permiso a los alumnos por causas debidamente justificadas, hasta por dos días consecutivos.
30. Cuidar y vigilar la asistencia de los estudiantes y justificar la inasistencia de los mismos, cuando ésta exceda de dos días consecutivos.
31. Supervisar que los estudiantes vistan correctamente el uniforme de la UEPE a clases y a todo evento requerido por la UEPE.
32. Supervisar la hora de entrada y salida de los estudiantes de la UEPE.
33. Supervisar que el personal docente esté a tiempo para sus clases y otras actividades.
34. Controlar la asistencia y puntualidad del personal docente e informar diariamente al Presidente Administrador de las novedades que se presentaren.
35. Supervisar que el personal docente vista correctamente su uniforme.
36. Dar clases a los alumnos en la materia a él asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine.
37. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.
38. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UEPE.
39. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UEPE.

***Contador General.***

1. Cumplir con las leyes y reglamentos pertinentes y responsabilizarse de los recursos presupuestarios.
2. Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados, así como recaudar con diligencia los haberes y asignaciones del establecimiento.

3. Presentar a la Junta Administrativa y al Presidente Administrador el estado financiero del establecimiento y las necesidades presupuestarias mensualmente o cuando fuere solicitado.
4. Responsabilizarse y custodiar los documentos de valor y bajo confidencialidad.
5. Cumplir las demás obligaciones de contador puntualizadas en la Ley, el Reglamento Interno y más disposiciones emanadas de las Autoridades del Establecimiento.
6. Elaborar los roles de pagos del personal de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
7. Realizar los pagos mensualmente al personal de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
8. Realizar los pagos quincenalmente a los proveedores.
9. Realizar los pagos de los servicios básicos y otros servicios de manera oportuna.
10. Calcular las liquidaciones de acuerdo con la Ley del País en común acuerdo con el asesor jurídico de la Institución, en casos de renuncias y despidos.
11. Guardar con toda cautela la información financiera de la Institución.
12. Mantener actualizado el inventario de cada una de las áreas de la Institución.
13. Custodiar los bienes muebles e inmuebles de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
14. Mantener actualizadas las obligaciones tributarias.
15. Mantener actualizadas las obligaciones del seguro, IESS actualizadas
16. Dirigir todos los demás aspectos contables de la Unidad Educativa Particular "Emanuel"
17. Administrar y mantener actualizado el sistema electrónico contable de la institución.
18. Trabajar en coordinación con el Presidente Administrador en lo que se refiere a asuntos financieros que competen a la U.E.P.E.
19. Seguir las directrices del asesor/a jurídico de la institución cuando se requiera asistencia jurídica o legal.
20. Trabajar en coordinación con contador 2 en todos los aspectos contables necesarios.
21. Cumplir con las horas de trabajo establecido por la Ley Laboral de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa Particular "Emanuel".
22. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UEPE.
23. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UEPE.
24. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.

### ***Secretaría General.***

1. Atender con delicadeza a los estudiantes, padres de familia, personal que labora en la institución y público en general.
2. Recibir llamadas telefónicas y a visitantes en la oficina de secretaría.
3. Dar información de todos los servicios que la UEPE provee a Padres de familia y público en general.

4. Contactar a padres y estudiantes para hacer citas necesarias.
5. Hacer copias para los estudiantes, profesores y resto del personal y público cuando se requiera.
6. Distribuir el correo y correspondencia de una manera ágil e inmediata.
7. Mantener una ágil comunicación con todos los departamentos de la institución.
8. Redactar los documentos necesarios que requiera la institución.
9. Organizar y mantener actualizados los archivos del departamento de secretaría y los registros del alumnado.
10. Administrar y mantener actualizado el sistema académico de la UEPE.
11. Imprimir mensualmente los reportes de calificaciones de los estudiantes según sea la necesidad.
12. Crear y distribuir los anuncios necesarios para estudiantes, padres de familia y personal de la UEPE.
13. Mantener los sistemas y horarios de uso del edificio.
14. Crear y mantener sistemas eficientes de matrículas de los estudiantes.
15. Mantener los horarios de clases actualizados.
16. Mantener las listas de los útiles escolares actualizados.
17. Crear reportes como: notas, oficios, panfletos, anuncios, boletines informativos, memorándums y otros que sean requeridos.
18. Mantener el libro de actas actualizadas y en orden.
19. Responsabilizarse y custodiar los documentos legales de la institución.
20. Conservar la confidencialidad de los asuntos que se traten dentro y fuera de la institución y de la documentación de la UEPE.
21. Trabajar en coordinación con el Presidente Administrador en proyecto y otros asuntos de la UEPE.
22. Participar en programas de toda índole organizados por la UEPE o en la que la institución participe.
23. Asistir a la coordinadora de Recursos Humanos y Contadora en asuntos necesarios.
24. Asistir a reuniones administrativas y registrar las actas de la UEPE.
25. Mantener su área de trabajo en completo orden bajo las políticas de buena presentación de la UEPE.
26. Cumplir con las horas de trabajo establecidas por la Ley Laboral de acuerdo al horario y a las necesidades de la Unidad Educativa Particular "Emanuel".
27. Cumplir las demás obligaciones puntualizadas en la Ley Laboral, el Reglamento Interno, Código de Convivencia y más disposiciones emanadas por las Autoridades de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
28. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UEPE.

29. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UEPE.
30. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.

### ***Ventas y Servicios***

1. Atender con delicadeza al público y al personal que labora en la institución.
2. Responsabilizarse y custodiar los bienes asignados de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
3. Conservar la confidencialidad de los asuntos que se traten dentro de la institución.
4. Mantener una ágil comunicación con los departamentos administrativos de la institución.
5. Cobrar y vender todos los servicios que la Unidad Educativa Particular Emanuel ofrece.
6. Realizar los depósitos bancarios y otros trámites que le sean asignados.
7. Trabajar en coordinación con el Presidente Administrador en lo que se refiere a asuntos que competen a la UEPE.
8. Trabajar en conjunto con Contador General en todos los ámbitos contables asignados.
9. Cumplir con las horas de trabajo establecidas por la Ley Laboral de acuerdo al horario y a las necesidades de la Unidad Educativa Particular “Emanuel”
10. Cumplir las demás obligaciones puntualizadas en la Ley, el Reglamento Interno y más disposiciones emanadas de las Autoridades de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
11. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UEPE.
12. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UEPE.
13. Velar y cuidar CELOSAMENTE, por el buen nombre de la Institución, por la presentación de servicios bajo los principios de calidad total.
14. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.

### ***Tecnología y Equipos***

1. Coordinar el uso de los equipos de tecnología.
2. Instalar los equipos de tecnología en el lugar solicitado, y posterior al uso retirarlos.
3. Administrar y mantener actualizada la página web de la UEPE y Facebook.
4. Mantener el laboratorio de computación abierto para su uso.
5. Asistir a los usuarios mientras estén usando los computadores.
6. Mantener diariamente listo el laboratorio de computación para el uso de cada clase.
7. Reportar al Presidente Administrador sobre los equipos que deben ser reemplazados o que presente cualquier daño.
8. Mantener actualizado el inventario del área tecnológica de la UEPE.
9. Mantener las redes locales de la UEPE operando eficazmente.

10. Dar mantenimiento a las computadoras de la UEPE de manera periódica.
11. Mantener archivos de fotos, videos y otros recursos tecnológicos.
12. Mantener continuamente un plan de trabajo.
13. Seguir estándares y éticas profesionales de administración de sistemas.
14. Seguir las políticas, procedimientos y sistemas de la UEPE.
15. Asistir y participar en eventos necesarios y requeridos por la UEPE.
16. Velar y cuidar CELOSAMENTE, por el buen nombre de la Institución, por la presentación de servicios bajo los principios de calidad total.
17. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de la UEPE.
18. Mantener la confidencialidad necesaria de los alumnos, personal y asuntos administrativos.
19. Asistir con delicadeza y amabilidad a los estudiantes y al personal que labora en la institución.
20. Mantener una ágil comunicación con los diferentes departamentos de la institución.
21. Promover liderazgo positivo entre el personal de la UEPE.
22. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UEPE.
23. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UEPE.
24. Firmar su entrada y salida en el registro diario de asistencia.
25. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno, Disposiciones administrativas y demás lineamientos internos o externos del establecimiento educativo.
26. Proveer orientación y contestar preguntas que el personal y estudiantes tengan sobre las computadoras y demás equipos de tecnología.
27. Promover liderazgo positivo entre el personal, estudiantes, padres de familia de la UEPE en todo tiempo.
28. Dar clases a los alumnos en las materias asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine.
29. Cumplir con las horas de trabajo establecidas por la Ley Laboral de acuerdo al horario y a las necesidades de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
30. Trabajar en coordinación con el Presidente Administrador en lo que se refiere a asuntos tecnológicos asignados.
31. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.

***Profesores UEPE (Kids – School – High School)***

1. Dar clases a los alumnos en las materias a ellas asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine.

2. Planificar y desarrollar las actividades que fuesen necesarias para cumplir el programa de educación fijada por el Ministerio de Educación.
3. Cuidar por la correcta utilización de los recursos materiales o económicos a ellas asignados.
4. Coordinar acciones que apunten al cumplimiento de los objetivos de la Unidad Educativa Particular “Emanuel”
5. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno, Disposiciones Tecno – Metodologías y demás lineamientos internos o externos del establecimiento educativo.
6. Velar y cuidar CELOSAMENTE, por el buen nombre de la Institución, por la presentación de servicios bajo los principios de calidad total.
7. Presentar informes de actividades, dentro de los plazos determinados o cuando así se lo requiera.
8. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UEPE.
9. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UEPE.
10. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.

#### ***Asistente de Maestros.***

1. Brindar la ayuda necesaria a los maestros/as asignados durante las horas de clases.
2. Asistir al maestro/a en la supervisión del cumplimiento de trabajos en clase.
3. Asistir en el control de disciplina de la clase.
4. Asistir a los niños con sus trabajos durante las horas de clase y actividades planificadas.
5. Asistir al maestro/a asignado/a durante la hora de comida
6. Seguir las planificaciones preparadas por el maestro/a titular de grado.
7. Asistir al maestro/a con la supervisión de los niños durante las horas de recreo.
8. Atender a los niños y padres de familia con delicadeza y amabilidad.
9. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UEPE.
10. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UEPE.
11. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.

#### ***Secretaria UECE Kids***

1. Atender con delicadeza al público y al personal que labora en la institución.
2. Redactar los documentos necesarios que requiera la institución.
3. Mantener en orden los archivos del departamento de secretaria y los registros del alumnado.
4. Responsabilizarse y custodiar los documentos de la institución.
5. Conservar la confidencialidad de los asuntos que se traten dentro de la institución.

6. Mantener una ágil comunicación con los departamentos administrativos de la institución.
7. Trabajar en coordinación con el Presidente Administrador en lo que se refiere a asuntos que competen a la UEPE.
8. Asistir a los profesores/as cuando fuese necesario.
9. Mantener el área de trabajo en orden de acuerdo a los estándares de calidad de la UEPE.
10. Llevar el inventario del edificio de preescolar y reportar al departamento contable de la UEPE.
11. Realizar los pedidos de los materiales de oficina, limpieza y otros, y mantener siempre disponibles.
12. Reportar cualquier daño o necesidades.
13. Cumplir con las horas de trabajo establecidas por la Ley laboral de acuerdo al horario y a las necesidades de la Unidad Educativa Particular “Emanuel”.
14. Cumplir las demás obligaciones puntualizadas en la Ley, el Reglamento Interno y más disposiciones emanadas de las Autoridades del Establecimiento.
15. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.

#### ***Conserje.***

1. Limpiar las aulas después de cada jornada.
2. Limpiar el corredor, el gimnasio y los baños.
3. Limpiar las oficinas y áreas interiores de la UEPE.
4. Mantener el mobiliario de la UEPE limpio y desempolvado.
5. Mantener limpias las áreas de mantenimiento requerido.
6. Asistir en cualquier área de mantenimiento requerido.
7. Responsabilizarse de los utensilios de limpieza.
8. Abrir las aulas cada mañana, incluyendo los pasillos.
9. Asistir al personal haciendo depósitos y otras diligencias.
10. Controlar el ingreso de personas en la puerta principal.
11. Asistir en la vigilancia que los alumnos no abandonen el plantel durante las horas de clase.
12. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UEPE.
13. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UEPE.
14. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.

#### ***Chofer.***

1. Atender a los estudiantes y padres de familia con delicadeza y cortesía.
2. Planificar las rutas para el servicio de transporte para los estudiantes de la Unidad Educativa Particular Emanuel.

3. Mantener la confidencialidad necesaria con todos los asuntos internos de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
4. Limpiar diariamente el vehículo de la institución
5. Lavar una vez a la semana o cuando se necesite el vehículo de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
6. Responsabilizarse por el cuidado del vehículo de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
7. Dar el mantenimiento adecuado al vehículo de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
8. Llevar el control diario de kilometraje del vehículo de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
9. Realizar una inspección diaria básica del vehículo de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
10. Comprometerse a usar el vehículo solo para fines de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
11. Velar por la seguridad de los niños durante su recorrido.
12. Cumplir con las leyes de tránsito del Ecuador.
13. Presentar informes de actividades, dentro de los plazos determinados o cuando así se lo requiera para proveer un servicio de calidad a nuestros clientes.
14. Mantenerse en comunicación con el Departamento de Contabilidad para tener conocimiento a quienes proveer el servicio.
15. Cuidar por la Correcta utilización de los recursos materiales o económicos a él asignados.
16. Coordinar acciones que apunten al cumplimiento de los objetivos de la Unidad Educativa Particular “Emanuel”.
17. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno y demás lineamientos internos o externos del establecimiento educativo.
18. Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas para la utilización del servicio de transporte de la Unidad Educativa Particular Emanuel.
19. Velar y cuidar CELOSAMENTE, por el buen nombre de la Institución, por la presentación de servicios bajo los principios de calidad total.
20. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UEPE.
21. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UEPE.
22. Las de más que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.

***Jefe de Cocina.***

1. Preparar los alimentos de acuerdo al menú y a los estándares de la UEPE.
2. Mantener limpio el lugar de trabajo y el lugar donde se almacenan los alimentos.
3. Servir los alimentos a la hora establecida.

4. Responsabilizarse del cuidado de los electrodomésticos de la cocina del plantel.
5. Realizar las compras en base al menú y presupuesto establecido por la UECE.
6. Administrar con responsabilidad los alimentos que se utilizarán en cada preparación.
7. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UEPE.
8. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UEPE.
9. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.

#### ***Asistente de Cocina.***

1. Asistir a la responsable de cocina en lo que sea necesario para el buen funcionamiento del área de servicio de comida.
2. Asistir en la preparación de los alimentos.
3. Ayudar a mantener limpio el lugar de trabajo y el lugar donde se almacenan los alimentos.
4. Cuidar que tanto los estudiantes como el personal utilicen la vajilla apropiada.
5. Asistir con la limpieza del lugar de trabajo después de cada preparación y repartición de alimentos.
6. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UEPE.
7. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UEPE.
8. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas de acuerdo a las necesidades que se presenten en la institución.

#### ***Jefe de Bar.***

1. Vender en el bar.
2. Mantener su área de trabajo limpio bajo los requerimientos del Ministerio de Salud.
3. Responsabilizarse por los artefactos y bienes existentes en el bar.
4. Preparar comidas nutritivas y de calidad.
5. Hacer los pedidos de productos en coordinación con contabilidad.
6. Entregar a contabilidad los ingresos por ventas diariamente.
7. Atender a los clientes con delicadeza.
8. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.

#### ***Asistente de Bar.***

1. Asistir a la responsable del bar en lo que sea necesario para el buen funcionamiento del área de servicio del bar escolar.
2. Asistir en la preparación de los alimentos.
3. Ayudar a mantener limpio el lugar de trabajo y el lugar donde se almacenan los alimentos.

4. Cuidar que tanto los estudiantes como el personal utilicen la vajilla apropiadamente.
5. Asistir con la limpieza del lugar de trabajo después de cada preparación y repartición de alimentos.
6. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UEPE.
7. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UEPE.
8. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas de acuerdo a las necesidades que se presenten en la institución.

**ANEXO 2  
VERIFICACIÓN DE FUNCIONES**

**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

Estimad@ colaborador de la UEPE:

Reciba un atento saludo, a la vez solicitando llenar el presente cuestionario cuyo objetivo es “Desarrollar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, en la Unidad Educativa Particular Emanuel”. Se solicita llenar la encuesta marcando con una X según corresponda.

**1.- ¿Cumple con las siguientes funciones y actividades en el cargo que desempeña en la UEPE?**

<b>RECTOR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Asesorar a los profesores de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel en la planificación didáctica.	X	
2. Asesorar a los profesores de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel en asuntos técnico didácticos.	X	
3. Coordinar los asuntos relacionados con la Dirección de Educación Hispana de Morona Santiago.	X	
4. Responsabilizarse de todos los asuntos legales académicos.		X
5. Supervisar la ejecución de los planes de estudios de la UECE.	X	
6. Coordinar y participar en la elaboración de horarios de clases.	X	
7. Coordinar y supervisar las comisiones asignadas de acuerdo con las necesidades de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	X	
8. Receptar, revisar, realizar sugerencias a las planificaciones de los profesores y controlar la ejecución de las mismas.	X	
9. Participar con cada uno de los profesores en la evaluación de los resultados del proceso de aprendizaje.	X	
10. Orientar la elaboración y utilización de recursos didácticos.	X	
11. Dirigir, orientar y controlar el proceso de evaluación permanente de los alumnos.	X	
12. Promover la investigación y experimentación pedagógica, previa aprobación del plan respectivo por el Presidente Administrador de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	X	
13. Participar en la elaboración del POA, demás planes estratégicos de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	X	
14. Supervisar la utilización oportuna el Currículum Institucional de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel, Sección Colegio.	X	
15. Promover y motivar el Liderazgo entre el personal de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	X	

- |  |   |
|--|---|
| 16. Mantener la confidencialidad de todos los asuntos internos de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.   | X |
| 17. Dar clases a los alumnos en las materias a él asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine.                  | X |
| 18. Planificar y desarrollar las actividades que fuesen necesarias para cumplir el programa de educación fijada por el Ministerio de Educación.                | X |
| 19. Cuidar por la correcta utilización de los recursos materiales o económicos a él asignados.   | X |
| 20. Coordinar acciones que apunte el cumplimiento de los objetivos de la Unidad Educativa Cristiana “Emanuel”.   | X |
| 21. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno, Disposiciones Tecno – Metodológicas y demás lineamientos internos o externos del establecimiento educativo. | X |
| 22. Velar y cuidar CELOSAMENTE, por el buen nombre de la Institución, por la presentación de servicios bajo los principios de calidad total.                   | X |
| 23. Supervisar la utilización oportuna el Currículum Institucional de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel, Sección Colegio.                                  | X |
| 24. Promover y motivar el Liderazgo entre el personal de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.  | X |
| 25. Mantener la confidencialidad de todos los asuntos internos de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.   | X |
| 26. Dar clases a los alumnos en las materias a él asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine. Ocasionadas      | X |

**2. ¿Existen otras actividades que realice que no se encuentren descritas anteriormente?**

Supervisar el cumplimiento, sugerir a todos los niveles de la UEPE

**3. ¿Cuáles son los conocimientos más importantes que se deben adquirir para desempeñar el puesto?**

Conocer los modelos pedagógicos que surgen para adaptar a nuestro modelo institucional, técnicas activas motivación, didáctica.

**4. ¿Cuáles son las habilidades que implica el desempeñar el puesto?**

Manejar un grupo identificando su necesidad, saber bien la filosofía institucional, estar acorde a la misión, visión, para gestionar los estándares de calidad educativa

**5. ¿Cuáles son las actitudes y valores que el puesto debe reunir?**

Amor y servicio al personal, practicar los valores bíblicos para no perder la autoridad, integridad justicia

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Estimad@ colaborador de la UEPE:

Reciba un atento saludo, a la vez solicitando llenar el presente cuestionario cuyo objetivo es “Desarrollar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, en la Unidad Educativa Particular Emanuel”. Se solicita llenar la encuesta marcando con una X según corresponda.

### 1. - ¿Cumple con las siguientes funciones y actividades en el cargo que desempeña en la UEPE?

<b>COORDINADORES ACADÉMICOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Asesorar a los profesores de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel en la planificación didáctica.	X	
2. Asesorar a los profesores de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel en asuntos técnico didácticos necesarios para cumplir con los lineamientos señalados por el Ministerio de Educación del Ecuador.	X	
3. Responsabilizarse de todos los asuntos legales académicos.		X
4. Receptar, revisar, realizar sugerencias las planificaciones didácticas de los profesores y controlar la ejecución de las mismas.	X	
5. Supervisar la ejecución de los planes didácticos de la UECE en los tiempos señalados.	X	
6. Participar con cada uno de los profesores en la evaluación de los resultados del proceso de aprendizaje de los alumnos.	X	
7. Presentar informes de actividades, dentro de los plazos determinados o cuando así se lo requiera.	X	
8. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno, disposiciones Tecno – Metodológicas y demás lineamientos internos o externos de la UECE.	X	
9. Planificar y desarrollar las actividades que fuesen necesarias para cumplir el programa de educación fijada por el Ministerio de Educación.	X	
10. Organizar las pruebas de admisión y abalzar los instrumentos de evaluación de las mismas.		X
11. Presidir la reunión de coordinación de su área.		X
12. Responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del establecimiento con la guía y asesoramiento del Rector.		X
13. Presentar el informe anual individual de desempeño del personal docente a su cargo.		X

14. Coordinar los asuntos relacionados con la Dirección de Educación Hispana Morona Santiago. X
15. Coordinar y participar en la elaboración de horarios de clases. X
16. Coordinar y supervisar las comisiones asignadas de acuerdo con las necesidades de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel. X
17. Dirigir, orientar y supervisar el proceso de evaluación permanente de los alumnos. X
18. Promover la investigación y experimentación pedagógica, previa aprobación del plan respectivo por el Presidente Administrador de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel. X
19. Coordinar y Supervisar la correcta utilización y manejo del Currículum Institucional de la Unidad Educativa Cristian Emanuel, tomando como punto de partida los lineamientos señalados por el Ministerio de Educación del Ecuador. Sección Escuela. X
20. Coordinar acciones que apunten al cumplimiento de los objetivos de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel. X
21. Evaluar el desempeño docente a su cargo periódicamente y emitir informes trimestralmente al Rector. X
22. Coordinar y supervisar el trabajo de su personal docente proporcionando la información académica adecuada en base de los lineamientos académicos de la institución y leyes vigentes del Ecuador. X
23. Realizar un seguimiento académico de los estudiantes tomando acciones correctivas permanentes. X
24. Publicar los cuadros de los estudiantes para recuperación y los casos que ameriten compromisos de Recuperación. X
25. Mantener la confidencialidad de todos los asuntos internos de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel. X
26. Cuidar por la correcta utilización de los recursos materiales o económicos que se le han asignado. X
27. Velar y cuidar CELOSAMENTE, por el buen nombre de la Institución, por la presentación de servicios bajo los principios de calidad total. X
28. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UECE. X
29. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UECE. X
30. Promover y motivar el Liderazgo positivo entre el personal de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel. X

- |  |   |
|--|---|
| 31. Permanecer en el establecimiento durante la jornada de trabajo.  | X |
| 32. Orientar la elaboración y utilización de recursos didácticos.  | X |
| 33. Dar clases a los alumnos en las materias asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine. | X |
| 34. Participar en la elaboración del POA, y demás planes estratégicos de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.                          | X |
| 35. Ejecutar otras acciones delegadas por el Rector.   | X |
| 36. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas  | X |

**2. ¿Existen otras actividades que realice que no se encuentren descritas anteriormente?**

Apoyo en el área de inspección a secretaria y talento humano

**3. ¿Cuáles son los conocimientos más importantes que se deben adquirir para desempeñar el puesto?**

Conocer la LOEI, pensum de estudios, currículo, áreas básicas, secretaria

**4. ¿Cuáles son las habilidades que implica el desempeñar el puesto?**

Ser ágil y hacer bien el trabajo por el beneficio de los estudiantes

**5. ¿Cuáles son las actitudes y valores que el puesto debe reunir?**

Firmeza, sinceridad, honestidad, amor al trabajo y a la institución

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Estimad@ colaborador de la UEPE:

Reciba un atento saludo, a la vez solicitando llenar el presente cuestionario cuyo objetivo es "Desarrollar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, en la Unidad Educativa Particular Emanuel". Se solicita llenar la encuesta marcando con una X según corresponda.

### 1.- ¿Cumple con las siguientes funciones y actividades en el cargo que desempeña en la UEPE?

COORDINADOR RR.HH.	SI	NO
1. Seguir estándares y éticas profesionales de administración.	X	
2. Seguir la ley ecuatoriana, políticas, procedimientos y sistemas de la UECE.	X	
3. Asistir y participar en eventos necesarios y requeridos por la UECE, Dirección de Educación y otras organizaciones.	X	
4. Velar y cuidar CELOSAMENTE, por el buen nombre de la Institución, por la presentación de servicios bajo los principios de calidad total.	X	
5. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de la UECE.	X	
6. Mantener la confidencialidad necesaria de los alumnos, personal y asuntos administrativos.	X	
7. Atender con delicadeza y amabilidad al público y al personal que labora en la institución.	X	
8. Mantener una ágil comunicación con los diferentes departamentos de la institución	X	
9. Promover liderazgo positivo entre el personal de la UECE.	X	
10. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UECE.	X	
11. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UECE.	X	
12. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno, Disposiciones administrativas y demás lineamientos internos o externos del establecimiento educativo.	X	
13. Coordinar los devocionales semanales del personal de la UECE.		X
14. Supervisar al personal de oficina de la UECE		X
15. Coordinar la compra de los materiales de oficina y mantenerlos siempre disponible	X	
16. Asistir en la coordinación del retiro anual del personal de la UECE.		X

- |  |   |
|--|---|
| 17. Asistir en la logística para los grupos, personal extranjero y visitantes.   | X |
| 18. Coordinar los reconocimientos, cumpleaños y otros aspectos para motivar al personal de la UECE.  | X |
| 19. Administrar y mantener actualizada la página web de la UECE.   | X |
| 20. Supervisar que los pagos al IESS se realicen a la fecha.   | X |
| 21. Inscribir los contratos de trabajo del personal de la UECE   | X |
| 22. Asistir al administrador en la contratación del personal.  | X |
| 23. Llevar el control de asistencia del personal de la UECE y reportar mensualmente a la contadora para la elaboración de rol de pagos.                  | X |
| 24. Coordinar el menú escolar de la UECE en conjunto con el Contador y Jefe de Cocina.   | X |
| 25. Supervisar el orden y buena presentación del área de oficinas, corredores y demás áreas de la UECE.  | X |
| 26. Mantener actualizados registros de personal.   | X |
| 27. Mantener los boletines actualizados y en buena presentación.   | X |
| 28. Supervisar mensualmente los bienes de la UECE en cada uno de los departamentos y reportar sus novedades.   | X |
| 29. Proveer orientación y contestar preguntas que el personal, familias, estudiantes tengan.   | X |
| 30. Promover liderazgo positivo entre el personal, estudiantes, padres de familia de la UECE en todo tiempo.   | X |
| 31. Dar clases a los alumnos en las materias asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine.                 | X |
| 32. Guiar y traducir a los visitantes y donantes de la UECE.   | X |
| 33. Cumplir con las horas de trabajo establecidas por la Ley Laboral de acuerdo al horario y a las necesidades de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel. | X |
| 34. Trabajar en coordinación con el Presidente Administrador en lo que se refiere a asuntos administrativos asignados.                                   | X |
| 35. Asistir al Presidente Administrador en las áreas específicas y otras necesidades de la UECE.   | X |
| 36. Cumplir las demás obligaciones puntualizadas y más disposiciones emanadas de las Autoridades de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.               | X |
| 37. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.   | X |

**2. ¿Existen otras actividades que realice que no se encuentren descritas anteriormente?**

Llevar la contabilidad de la asistente de contadora (cargo nuevo)

**3. ¿Cuáles son los conocimientos más importantes que se deben adquirir para desempeñar el puesto?**

Administración, liderazgo, relaciones humanas

**4. ¿Cuáles son las habilidades que implica el desempeñar el puesto?**

Habilidad para tratar con la gente, saber resolver conflictos

**5. ¿Cuáles son las actitudes y valores que el puesto debe reunir?**

Compromiso, trabajo en equipo, disposición, organización

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Estimad@ colaborador de la UEPE:

Reciba un atento saludo, a la vez solicitando llenar el presente cuestionario cuyo objetivo es "Desarrollar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, en la Unidad Educativa Particular Emanuel". Se solicita llenar la encuesta marcando con una X según corresponda.

### 1.- ¿Cumple con las siguientes funciones y actividades en el cargo que desempeña en la UEPE?

ORIENTADOR (A) VOCACIONAL	SI	NO
1. Coordinar y desarrollar las actividades del Departamento Psicológico que fuesen necesarias para cumplir el programa de educación fijada por el Ministerio de Educación.	X	
2. Crear, investigar y promover materiales para ofrecer un servicio de calidad.	X	
3. Evaluar el Departamento Psicológico bajo la supervisión del Presidente Administrador y autoridades de la UECE.	X	
4. Incluir a los directores de currículum, Presidente Administrador y docentes de la UECE en asuntos necesarios y en toma de decisiones sobre el Departamento Psicológico.	X	
5. Cuidar por la correcta utilización de los recursos materiales o económicos asignados.	X	
6. Presentar informes de actividades y casos al Presidente Administrador dentro de los plazos determinados o cuando así se lo requiera.	X	
7. Presentar los planes de trabajo necesarios al Presidente Administrador a tiempo cuando sean requeridos.	X	
8. Llevar los archivos y documentos de cada alumno de la UECE en forma sistemática y confidencial.	X	
9. Participar a reuniones administrativas.		X
10. Proveer servicios de orientación y asesoramiento individual y grupal para apoyar el desarrollo personal: prevenir y remediar las necesidades de los estudiantes de la UECE.	X	
11. Asistir en colaboración con Padres, Profesores, Personal Administrativo y Docente de la UECE y comunidad las necesidades de los estudiantes.	X	
12. Elaborar planes individuales de estudiantes en conjunto con los profesores y personal Administrativo, dependiendo el caso.	X	

13. Mantener permanente comunicación con los profesores e informarles de cualquier evento relacionado con los estudiantes. X
14. Coordinar todos los servicios de orientación y asesoramiento para los estudiantes y asistir con la coordinación e implementación de los servicios estudiantiles en la UECE. X
15. Asesorar a los profesores, director de currículum y rector de currículum con el Pensum de Estudios referente al área socio-emocional. X
16. Realizar observaciones en las aulas de todos los grados periódicamente, concerniente al área socio-emocional y hacer las respectivas recomendaciones al profesor. X
17. Proveer herramientas concernientes al área socio-emocional a los profesores de la UECE. X
18. Capacitar a los profesores de la UECE en el manejo del área socio-emocional y afectiva de los estudiantes. X
19. Coordinar la Escuela para Padres de la UECE y ejecutarlo bajo la aprobación del cuerpo administrativo. X
20. Trabajar en conjunto con el Inspector de la UECE en actividades relacionadas con disciplina y bienestar estudiantil. X
21. Coordinar acciones que apunten al cumplimiento de los objetivos de la Unidad Educativa Cristiana "Emanuel". X
22. Interpretar los resultados de los exámenes y otra información de los estudiantes con exactitud. X
23. Asistir y guiar en conjunto con los Padres de familia y Profesores a los estudiantes a elegir la carrera y la universidad de su preferencia. X
24. Realizar los test psicológicos necesarios y cuando sean necesarios a los alumnos de la UECE. X
25. Seguir estándares y éticas profesionales de consejería y psicología. X
26. Seguir la ley ecuatoriana, políticas, procedimientos y sistemas de la UECE. X
27. Asistir y participar en eventos necesarios y requeridos por la UECE, Dirección de Educación y otras organizaciones. X
28. Velar y cuidar CELOSAMENTE, por el buen nombre de la Institución, por la presentación de servicios bajo los principios de calidad total. X
29. Mantener la confidencialidad necesaria de los alumnos. X

- |   |   |
|---|---|
| 30. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno, Disposiciones Tecnológicas y demás lineamientos internos o externos del establecimiento educativo. | X |
| 31. Proveer orientación y asesoramiento a las familias de los estudiantes según la necesidad y planes trazados.                                       | X |
| 32. Dar clases a los alumnos en las materias asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine.              | X |
| 33. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.  | X |
| 34. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UECE.  | X |
| 35. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UECE.   | X |
| 36. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas   | X |

**2. ¿Existen otras actividades que realice que no se encuentren descritas anteriormente?**

Coordinar proyectos con instituciones del estado, ejemplo Ministerio del Ambiente (programas ambientales) y Policía Nacional (narcóticos)

**3. ¿Cuáles son los conocimientos más importantes que se deben adquirir para desempeñar el puesto?**

Conocimiento pleno de la ley de Educación del Ecuador y el código de la niñez y adolescencia

**4. ¿Cuáles son las habilidades que implica el desempeñar el puesto?**

Habilidades sociales: empatía, liderazgo, comunicación

Habilidades personales: automotivación, autoconocimiento

**5. ¿Cuáles son las actitudes y valores que el puesto debe reunir?**

Una actitud ética profesional, siendo objetivo sin prejuicios teniendo en cuenta la empatía y valores como compañerismo, honestidad entre otros.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Estimad@ colaborador de la UEPE:

Reciba un atento saludo, a la vez solicitando llenar el presente cuestionario cuyo objetivo es “Desarrollar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, en la Unidad Educativa Particular Emanuel”. Se solicita llenar la encuesta marcando con una X según corresponda.

### 1.- ¿Cumple con las siguientes funciones y actividades en el cargo que desempeña en la UEPE?

INSPECTOR (A) GENERAL	SI	NO
1. Tocar el timbre a tiempo para los cambios de horas y recreos.	X	
2. Planificar y desarrollar las actividades que fuesen necesarias para cumplir el programa de educación fijada por el ministerio de Educación.	X	
3. Coordinar y desarrollar las actividades del Departamento de Inspección que fuesen necesarias para cumplir el programa de educación fijada por el Ministerio de Educación.		X
4. Crear, investigar y proveer materiales en coordinación con el Departamento Psicológico para promover un buen ambiente estudiantil.	X	
5. Evaluar el Departamento de Inspección bajo la supervisión del Presidente Administrador y otras autoridades de la UECE.	X	
6. Incluir a los directores de currículo, Presidente Administrador y docentes de la UECE en asuntos especiales y en toma de decisiones sobre el Departamento de Inspección.	X	
7. Cuidar por la correcta utilización de los recursos materiales o económicos a él asignados.	X	
8. Presentar planes de trabajo al Presidente Administrador a tiempo y cuando sean requeridos.	X	
9. Coordinar acciones que apunten al cumplimiento de los objetivos de la Unidad Educativa Cristiana “Emanuel”.	X	
10. Presentar informes de actividades, dentro de los plazos determinados o cuando así se lo requiera.	X	
11. Asistir al Presidente Administrador en otras áreas de la UECE.	X	
1. Coordinar y organizar actividades en conjunto con otros departamentos de la UECE para mantener buenos sistemas de disciplina para el bienestar estudiantil.	X	
2. Coordinar la supervisión durante las horas de comida y recreos.	X	

- |  |   |
|--|---|
| 3. Coordinar los programas sociales, educativos cívicos, deportivos y otros de la UECE.  | X |
| 4. Coordinar y crear sistemas para mejorar la comunicación con los padres de familias, personal docentes, administrativo y servicio.                                       | X |
| 5. Coordinar que las comunicaciones y correspondencia salgan a tiempo. Esto incluye: reuniones de padres de familia, reuniones de profesores, vacaciones, eventos y otros. | X |
| 1. Velar y cuidar CELOSAMENTE, por el buen nombre la Institución, por la presentación de servicios bajo los principios de calidad total.                                   | X |
| 2. Mantener la confidencialidad de todos los asuntos internos de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.  | X |
| 3. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno, Disposiciones Tecno – Metodológicas y de más lineamientos internos o externos del establecimiento educativo.             | X |
| 4. Mantener los casos de los estudiantes y personal con absoluta confidencialidad.   | X |
| 5. Promover principios de solidaridad y servicio entre personal de la UECE, estudiantes y padres de familia.   | X |
| 6. Seguir estándares de ética profesional.   | X |
| 7. Asistir y participar en eventos y capacitaciones necesarias y requeridas por la UECE, Dirección de Educación y otras organizaciones.                                    | X |
| 8. Seguir las directrices del Presidente Administrador.  | X |
| 9. Cumplir con las horas de trabajo establecido por la Ley Laboral de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa Cristiana “Emanuel”.                                | X |
| 1. Cuidar y vigilar el orden y la disciplina de los estudiantes.   | X |
| 2. Supervisar durante las horas de salida de los estudiantes a casa en la puerta de entrada.   | X |
| 3. Cuidar y vigilar la puntualidad de los estudiantes de la UECE a clases y a todo evento.   | X |
| 4. Conceder permiso a los alumnos por causas debidamente justificadas, hasta por dos días consecutivos.  | X |
| 5. Cuidar y vigilar la asistencia de los estudiantes y justificar la inasistencia de los mismos, cuando ésta exceda de dos días consecutivos.                              | X |

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1. Supervisar que los estudiantes vistan correctamente el uniforme de la UECE a clases y a todo evento requerido por la UECE.                         | X |   |
| 2. Supervisar la hora de entrada y salida de los estudiantes de la UECE.  | X |   |
| 3. Supervisar que el personal docente esté a tiempo para sus clases y otras actividades.  | X |   |
| 4. Controlar la asistencia y puntualidad del personal docente e informar diariamente al Presidente Administrador de las novedades que se presentaren. | X |   |
| 5. Supervisar que el personal docente vista correctamente su uniforme.  |   | X |
| 1. Dar clases a los alumnos en la materia a él asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine.            | X |   |
| 1. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.   | X |   |
| 2. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UECE.   | X |   |
| 3. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UECE.  | X |   |

**2. ¿Existen otras actividades que realice que no se encuentren descritas anteriormente?**

No

**3. ¿Cuáles son los conocimientos más importantes que se deben adquirir para desempeñar el puesto?**

Docencia, psicología educativa, cursos de disciplina

**4. ¿Cuáles son las habilidades que implica el desempeñar el puesto?**

Dedicación y pasión por los jóvenes y niños

**5. ¿Cuáles son las actitudes y valores que el puesto debe reunir?**

Respeto consideración, honestidad

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Estimad@ colaborador de la UEPE:

Reciba un atento saludo, a la vez solicitando llenar el presente cuestionario cuyo objetivo es “Desarrollar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, en la Unidad Educativa Particular Emanuel”. Se solicita llenar la encuesta marcando con una X según corresponda.

### 1.- ¿Cumple con las siguientes funciones y actividades en el cargo que desempeña en la UEPE?

<b>CONTADOR GENERAL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
13. Cumplir con las leyes y reglamentos pertinentes y responsabilizarse de los recursos presupuestarios.	X	
14. Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados, así como recaudar con diligencia los haberes y asignaciones del establecimiento.	X	
15. Presentar a la Junta Administrativa y al Presidente Administrador el estado financiero del establecimiento y las necesidades presupuestarias mensualmente o cuando fuere solicitado.		X
16. Responsabilizarse y custodiar los documentos de valor y bajo confidencialidad.	X	
17. Cumplir las demás obligaciones de contador puntualizadas en la Ley, el Reglamento Interno y más disposiciones emanadas de las Autoridades del Establecimiento.	X	
18. Elaborar los roles de pagos del personal de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	X	
19. Realizar los pagos mensualmente al personal de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	X	
20. Realizar los pagos quincenalmente a los proveedores.	X	
21. Realizar los pagos de los servicios básicos y otros servicios de manera oportuna.	X	
22. Calcular las liquidaciones de acuerdo con la Ley del País en común acuerdo con el asesor jurídico de la Institución, en casos de renuncias y despidos.		X
23. Guardar con toda cautela la información financiera de la Institución.	X	
24. Mantener actualizado el inventario de cada una de las áreas de la Institución.	X	
25. Custodiar los bienes muebles e inmuebles de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	X	

- |  |   |
|--|---|
| 26. Mantener actualizadas las obligaciones tributarias.  | X |
| 27. Mantener actualizadas las obligaciones del seguro, IESS actualizadas   | X |
| 28. Dirigir todos los demás aspectos contables de la Unidad Educativa Cristiana "Emanuel"  | X |
| 29. Administrar y mantener actualizado el sistema electrónico contable de la institución.  | X |
| 30. Trabajar en coordinación con el Presidente Administrador en lo que se refiere a asuntos financieros que competen a la U.E.C.E.           | X |
| 31. Seguir las directrices del asesor/a jurídico de la institución cuando se requiera asistencia jurídica o legal.                           | X |
| 32. Trabajar en coordinación con contador 2 en todos los aspectos contables necesarios.  | X |
| 33. Cumplir con las horas de trabajo establecido por la Ley Laboral de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa Cristiana "Emanuel". | X |
| 34. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UECE.   | X |
| 35. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UECE.  | X |
| 36. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.   | X |

**2. ¿Existen otras actividades que realice que no se encuentren descritas anteriormente?**

Debo buscar las facturas que no entregan los proveedores o algunos que no vienen a cobrar y debo ir a buscarles

**3. ¿Cuáles son los conocimientos más importantes que se deben adquirir para desempeñar el puesto?**

Conocer de temas relacionados con la contabilidad, reformas a reglamentos, del SRI, cambios en el ministerio de relaciones laborales, IESS, en vista de que siempre existen reformas

**4. ¿Cuáles son las habilidades que implica el desempeñar el puesto?**

Organización y responsabilidad

**5. ¿Cuáles son las actitudes y valores que el puesto debe reunir?**

Como en todo lugar o trabajo una actitud humilde y apacible, pero si se debe ser firme con el respeto y cautela

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Estimad@ colaborador de la UEPE:

Reciba un atento saludo, a la vez solicitando llenar el presente cuestionario cuyo objetivo es “Desarrollar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, en la Unidad Educativa Particular Emanuel”. Se solicita llenar la encuesta marcando con una X según corresponda.

### 1.- ¿Cumple con las siguientes funciones y actividades en el cargo que desempeña en la UEPE?

<b>SECRETARIA GENERAL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Atender con delicadeza a los estudiantes, padres de familia, personal que labora en la institución y público en general.	X	
2. Recibir llamadas telefónicas y a visitantes en la oficina de secretaría.	X	
3. Dar información de todos los servicios que la UECE provee a Padres de familia y público en general.	X	
4. Contactar a padres y estudiantes para hacer citas necesarias.	X	
5. Hacer copias para los estudiantes, profesores y resto del personal y público cuando se requiera.	X	
6. Distribuir el correo y correspondencia de una manera ágil e inmediata.	X	
7. Mantener una ágil comunicación con todos los departamentos de la institución.	X	
8. Redactar los documentos necesarios que requiera la institución.	X	
9. Organizar y mantener actualizados los archivos del departamento de secretaría y los registros del alumnado.	X	
10. Administrar y mantener actualizado el sistema académico de la UECE.	X	
11. Imprimir mensualmente los reportes de calificaciones de los estudiantes según sea la necesidad.	X	
12. Crear y distribuir los anuncios necesarios para estudiantes, padres de familia y personal de la UECE.	X	
13. Mantener los sistemas y horarios de uso del edificio.		X
14. Crear y mantener sistemas eficientes de matrículas de los estudiantes.	X	
15. Mantener los horarios de clases actualizados.		X
16. Mantener las listas de los útiles escolares actualizados.		X

- |   |   |
|---|---|
| 17. Crear reportes como: notas, oficios, panfletos, anuncios, boletines informativos, memorándums y otros que sean requeridos.  | X |
| 18. Mantener el libro de actas actualizadas y en orden.   | X |
| 19. Responsabilizarse y custodiar los documentos legales de la institución.   | X |
| 20. Conservar la confidencialidad de los asuntos que se traten dentro y fuera de la institución y de la documentación de la UECE.   | X |
| 21. Trabajar en coordinación con el Presidente Administrador en proyecto y otros asuntos de la UECE.  | X |
| 22. Participar en programas de toda índole organizados por la UECE o en la que la institución participe.  | X |
| 23. Asistir a la coordinadora de Recursos Humanos y Contadora en asuntos necesarios.  | X |
| 24. Asistir a reuniones administrativas y registrar las actas de la UECE.   | X |
| 25. Mantener su área de trabajo en completo orden bajo las políticas de buena presentación de la UECE.  | X |
| 26. Cumplir con las horas de trabajo establecidas por la Ley Laboral de acuerdo al horario y a las necesidades de la Unidad Educativa Cristina "Emanuel".   | X |
| 27. Cumplir las demás obligaciones puntualizadas en la Ley Laboral, el Reglamento Interno, Código de Convivencia y más disposiciones emanadas por las Autoridades de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel. | X |
| 28. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UECE.  | X |
| 29. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UECE.   | X |
| 30. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas   | X |

**2. ¿Existen otras actividades que realice que no se encuentren descritas anteriormente?**

No

**3. ¿Cuáles son los conocimientos más importantes que se deben adquirir para desempeñar el puesto?**

Ingles básico

**4. ¿Cuáles son las habilidades que implica el desempeñar el puesto?**

Manejo de Excel avanzado

**5. ¿Cuáles son las actitudes y valores que el puesto debe reunir?**

Empoderamiento institucional, responsabilidad

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Estimad@ colaborador de la UEPE:

Reciba un atento saludo, a la vez solicitando llenar el presente cuestionario cuyo objetivo es "Desarrollar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, en la Unidad Educativa Particular Emanuel". Se solicita llenar la encuesta marcando con una X según corresponda.

### 1.- ¿Cumple con las siguientes funciones y actividades en el cargo que desempeña en la UEPE?

	VENTAS Y SERVICIOS	SI	NO
2. Atender con delicadeza al público y al personal que labora en la institución.			
3. Responsabilizarse y custodiar los bienes asignados de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.		X	
4. Conservar la confidencialidad de los asuntos que se traten dentro de la institución.		X	
5. Mantener una ágil comunicación con los departamentos administrativos de la institución.		X	
6. Cobrar y vender todos los servicios que la Unidad Educativa Cristiana Emanuel ofrece.		X	
7. Realizar los depósitos bancarios y otros trámites que le sean asignados.		X	
8. Trabajar en coordinación con el Presidente Administrador en lo que se refiere a asuntos que competen a la UECE.		X	
9. Trabajar en conjunto con Contador General en todos los ámbitos contables asignados.		X	
10. Cumplir con las horas de trabajo establecidas por la Ley Laboral de acuerdo al horario y a las necesidades de la Unidad Educativa Cristiana "Emanuel"		X	
11. Cumplir las demás obligaciones puntualizadas en la Ley, el Reglamento Interno y más disposiciones emanadas de las Autoridades de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.		X	
12. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UECE.			X
13. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UECE.		X	
14. Velar y cuidar CELOSAMENTE, por el buen nombre de la Institución, por la presentación de servicios bajo los principios de calidad total.		X	

15. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas. X

**2. ¿Existen otras actividades que realice que no se encuentren descritas anteriormente?**

No

**3. ¿Cuáles son los conocimientos más importantes que se deben adquirir para desempeñar el puesto?**

Tener una buena relación con el cliente, tener un buen manejo y cuidado en el cobro de dinero.

**4. ¿Cuáles son las habilidades que implica el desempeñar el puesto?**

Habilidad en el uso de programas informáticos, capacidad de manejo de dinero, buen nivel de persuasión con las personas que están adeudando a la institución

**5. ¿Cuáles son las actitudes y valores que el puesto debe reunir?**

Honradez, paciencia y tolerancia, sinceridad, coraje, imaginación, confianza en uno mismo

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Estimad@ colaborador de la UEPE:

Reciba un atento saludo, a la vez solicitando llenar el presente cuestionario cuyo objetivo es “Desarrollar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, en la Unidad Educativa Particular Emanuel”. Se solicita llenar la encuesta marcando con una X según corresponda.

### 1.- ¿Cumple con las siguientes funciones y actividades en el cargo que desempeña en la UEPE?

TECNOLOGÍA Y EQUIPOS	SI	NO
1. Coordinar el uso de los equipos de tecnología.	X	
2. Instalar los equipos de tecnología en el lugar solicitado, y posterior al uso retirarlos.	X	
3. Administrar y mantener actualizada la página web de la UECE y Facebook.	X	
4. Mantener el laboratorio de computación abierto para su uso.	X	
5. Asistir a los usuarios mientras estén usando los computadores.	X	
6. Mantener diariamente listo el laboratorio de computación para el uso de cada clase.	X	
7. Reportar al Presidente Administrador sobre los equipos que deben ser reemplazados o que presente cualquier daño.	X	
8. Mantener actualizado el inventario del área tecnológica de la UECE.	X	
9. Mantener las redes locales de la UECE operando eficazmente.	X	
10. Dar mantenimiento a las computadoras de la UECE de manera periódica.	X	
11. Mantener archivos de fotos, videos y otros recursos tecnológicos.	X	
12. Mantener continuamente un plan de trabajo.	X	
13. Seguir estándares y éticas profesionales de administración de sistemas.	X	
14. Seguir las políticas, procedimientos y sistemas de la UECE.	X	
15. Asistir y participar en eventos necesarios y requeridos por la UECE.	X	
16. Velar y cuidar CELOSAMENTE, por el buen nombre de la Institución, por la presentación de servicios bajo los principios de calidad total.	X	
17. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de la UECE.	X	

- |  |   |
|--|---|
| 18. Mantener la confidencialidad necesaria de los alumnos, personal y asuntos administrativos.   | X |
| 19. Asistir con delicadeza y amabilidad a los estudiantes y al personal que labora en la institución.  | X |
| 20. Mantener una ágil comunicación con los diferentes departamentos de la institución.   | X |
| 21. Promover liderazgo positivo entre el personal de la UECE.  | X |
| 22. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UECE.   | X |
| 23. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UECE.  | X |
| 24. Firmar su entrada y salida en el registro diario de asistencia.  | X |
| 25. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno, Disposiciones administrativas y demás lineamientos internos o externos del establecimiento educativo. | X |
| 26. Proveer orientación y contestar preguntas que el personal y estudiantes tengan sobre las computadoras y demás equipos de tecnología.                 | X |
| 27. Promover liderazgo positivo entre el personal, estudiantes, padres de familia de la UECE en todo tiempo.   | X |
| 28. Dar clases a los alumnos en las materias asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine.                 | X |
| 29. Cumplir con las horas de trabajo establecidas por la Ley Laboral de acuerdo al horario y a las necesidades de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel. | X |
| 30. Trabajar en coordinación con el Presidente Administrador en lo que se refiere a asuntos tecnológicos asignados.                                      | X |
| 31. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.   | X |

**2. ¿Existen otras actividades que realice que no se encuentren descritas anteriormente?**

No

**3. ¿Cuáles son los conocimientos más importantes que se deben adquirir para desempeñar el puesto?**

Conocimiento en redes y sistemas operativos, sistemas del gobierno, mantenimiento de equipos informáticos.

**4. ¿Cuáles son las habilidades que implica el desempeñar el puesto?**

Conocer y estar al tanto de la tecnología y de áreas similares, como electricidad fotografía, multimedia, diseño gráfico.

**5. ¿Cuáles son las actitudes y valores que el puesto debe reunir?**

Flexibilidad, honestidad, confidencialidad, responsabilidad.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Estimad@ colaborador de la UEPE:

Reciba un atento saludo, a la vez solicitando llenar el presente cuestionario cuyo objetivo es “Desarrollar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, en la Unidad Educativa Particular Emanuel”. Se solicita llenar la encuesta marcando con una X según corresponda.

### 1.- ¿Cumple con las siguientes funciones y actividades en el cargo que desempeña en la UEPE?

PROFESORES UEPE	SI	NO
1. Dar clases a los alumnos en las materias a ellas asignadas, y dentro de los horarios de trabajo que el establecimiento mencionado determine.	X	
2. Planificar y desarrollar las actividades que fuesen necesarias para cumplir el programa de educación fijada por el Ministerio de Educación.	X	
3. Cuidar por la correcta utilización de los recursos materiales o económicos a ellas asignados.	X	
4. Coordinar acciones que apunten al cumplimiento de los objetivos de la Unidad Educativa Cristiana “Emanuel”	X	
5. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno, Disposiciones Tecno – Metodologías y demás lineamientos internos o externos del establecimiento educativo.	X	
6. Velar y cuidar CELOSAMENTE, por el buen nombre de la Institución, por la presentación de servicios bajo los principios de calidad total.	X	
7. Presentar informes de actividades, dentro de los plazos determinados o cuando así se lo requiera.	X	
8. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UECE.	X	
9. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UECE.	X	
10. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.	X	

### 2.¿Existen otras actividades que realice que no se encuentren descritas anteriormente?

No

### 3.¿Cuáles son los conocimientos más importantes que se deben adquirir para desempeñar el puesto?

Dominio de la materia, didáctica, planificación, desenvolvimiento escénico

### 4.¿Cuáles son las habilidades que implica el desempeñar el puesto?

Carisma, motivación, entrega, trabajo en equipo

**5. ¿Cuáles son las actitudes y valores que el puesto debe reunir?**

Paciencia, sinceridad, amor, respeto, comprensión

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Estimad@ colaborador de la UEPE:

Reciba un atento saludo, a la vez solicitando llenar el presente cuestionario cuyo objetivo es "Desarrollar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, en la Unidad Educativa Particular Emanuel". Se solicita llenar la encuesta marcando con una X según corresponda.

### 1.- ¿Cumple con las siguientes funciones y actividades en el cargo que desempeña en la UEPE?

ASISTENTE DE MAESTROS	SI	NO
1. Brindar la ayuda necesaria a los maestros/as asignados durante las horas de clases.	X	
2. Asistir al maestro/a en la supervisión del cumplimiento de trabajos en clase.	X	
3. Asistir en el control de disciplina de la clase.		X
4. Asistir a los niños con sus trabajos durante las horas de clase y actividades planificadas.	X	
5. Asistir al maestro/a asignado/a durante la hora de comida		X
6. Seguir las planificaciones preparadas por el maestro/a titular de grado.	X	
7. Asistir al maestro/a con la supervisión de los niños durante las horas de recreo.	X	
8. Atender a los niños y padres de familia con delicadeza y amabilidad.	X	
9. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UECE.	X	
10. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UECE.	X	
11. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.		X

### 2. ¿Existen otras actividades que realice que no se encuentren descritas anteriormente?

No

### 3. ¿Cuáles son los conocimientos más importantes que se deben adquirir para desempeñar el puesto?

Aplicar técnicas de enseñanza aprendizaje con los niños, estimular la motricidad fina y gruesa.

### 4. ¿Cuáles son las habilidades que implica el desempeñar el puesto?

Mantener controlada la clase con disciplina en las actividades educativas

### 5. ¿Cuáles son las actitudes y valores que el puesto debe reunir?

Paciencia con los niños, constancia, cariño.

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Estimad@ colaborador de la UEPE:

Reciba un atento saludo, a la vez solicitando llenar el presente cuestionario cuyo objetivo es “Desarrollar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, en la Unidad Educativa Particular Emanuel”. Se solicita llenar la encuesta marcando con una X según corresponda.

### 1.- ¿Cumple con las siguientes funciones y actividades en el cargo que desempeña en la UEPE?

CONSERJE	SI	NO
1. Limpiar las aulas después de cada jornada.	X	
2. Limpiar el corredor, el gimnasio y los baños.	X	
3. Limpiar las oficinas y áreas interiores de la UECE.	X	
4. Mantener el mobiliario de la UECE limpio y desempolvado.	X	
5. Mantener limpias las áreas de mantenimiento requerido.	X	
6. Asistir en cualquier área de mantenimiento requerido.	X	
7. Responsabilizarse de los utensilios de limpieza.	X	
8. Abrir las aulas cada mañana, incluyendo los pasillos.	X	
9. Asistir al personal haciendo depósitos y otras diligencias.	X	
10. Controlar el ingreso de personas en la puerta principal.	X	
11. Asistir en la vigilancia que los alumnos no abandonen el plantel durante las horas de clase.	X	
12. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UECE.	X	
13. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UECE.	X	
14. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.	X	

### 2.¿Existen otras actividades que realice que no se encuentren descritas anteriormente?

Mantener y cuidar las jardineras de la institución.

### 3.¿Cuáles son los conocimientos más importantes que se deben adquirir para desempeñar el puesto?

Conocimientos básicos en general, cualquier persona puede hacer el trabajo con entrega y buena voluntad.

### 4. ¿Cuáles son las habilidades que implica el desempeñar el puesto?

Agilidad, organización, constancia

**5. ¿Cuáles son las actitudes y valores que el puesto debe reunir?**

Paciencia, buen ánimo, humildad

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Estimad@ colaborador de la UEPE:

Reciba un atento saludo, a la vez solicitando llenar el presente cuestionario cuyo objetivo es “Desarrollar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, en la Unidad Educativa Particular Emanuel”. Se solicita llenar la encuesta marcando con una X según corresponda.

### 1.- ¿Cumple con las siguientes funciones y actividades en el cargo que desempeña en la UEPE?

CHOFER	SI	NO
8. Atender a los estudiantes y padres de familia con delicadeza y cortesía.	X	
9. Planificar las rutas para el servicio de transporte para los estudiantes de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	X	
10. Mantener la confidencialidad necesaria con todos los asuntos internos de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	X	
11. Limpiar diariamente el vehículo de la institución		X
12. Lavar una vez a la semana o cuando se necesite el vehículo de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	X	
13. Responsabilizarse por el cuidado del vehículo de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	X	
14. Dar el mantenimiento adecuado al vehículo de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	X	
15. Llevar el control diario de kilometraje del vehículo de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	X	
16. Realizar una inspección diaria básica del vehículo de la Unidad Educativa Cristian Emanuel.	X	
17. Comprometerse a usar el vehículo solo para fines de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel.	X	
18. Velar por la seguridad de los niños durante su recorrido.		X
19. Cumplir con las leyes de tránsito del Ecuador.		X
20. Presentar informes de actividades, dentro de los plazos determinados o cuando así se lo requiera para proveer un servicio de calidad a nuestros clientes.	X	
21. Mantenerse en comunicación con el Departamento de Contabilidad para tener conocimiento a quienes proveer el servicio.	X	
22. Cuidar por la Correcta utilización de los recursos materiales o económicos a él asignados.		X

- |  |   |
|--|---|
| 23. Coordinar acciones que apunten al cumplimiento de los objetivos de la Unidad Educativa Cristiana "Emanuel".                              | X |
| 24. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno y demás lineamientos internos o externos del establecimiento educativo.                    | X |
| 25. Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas para la utilización del servicio de transporte de la Unidad Educativa Cristiana Emanuel. | X |
| 26. Velar y cuidar CELOSAMENTE, por el buen nombre de la Institución, por la presentación de servicios bajo los principios de calidad total. | X |
| 27. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UECE.   | X |
| 28. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UECE.  | X |
| 29. Las de más que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.  | X |

**2.¿Existen otras actividades que realice que no se encuentren descritas anteriormente?**

No

**3.¿Cuáles son los conocimientos más importantes que se deben adquirir para desempeñar el puesto?**

Conocer la ciudad, las calles y los domicilios de los estudiantes para el recorrido escolar

**4.¿Cuáles son las habilidades que implica el desempeñar el puesto?**

Conducir adecuadamente, ser precavido, ágil

**5.¿Cuáles son las actitudes y valores que el puesto debe reunir?**

Paciencia, prudencia, cariño, responsabilidad.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Estimad@ colaborador de la UEPE:

Reciba un atento saludo, a la vez solicitando llenar el presente cuestionario cuyo objetivo es "Desarrollar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, en la Unidad Educativa Particular Emanuel". Se solicita llenar la encuesta marcando con una X según corresponda.

**.- ¿Cumple con las siguientes funciones y actividades en el cargo que desempeña en la UEPE?**

	<b>JEFE DE COCINA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Preparar los alimentos de acuerdo al menú y a los estándares de la UECE.		X	
2. Mantener limpio el lugar de trabajo y el lugar donde se almacenan los alimentos.		X	
3. Servir los alimentos a la hora establecida.			X
4. Responsabilizarse del cuidado de los electrodomésticos de la cocina del plantel.		X	
5. Realizar las compras en base al menú y presupuesto establecido por la UECE.		X	
6. Administrar con responsabilidad los alimentos que se utilizarán en cada preparación.		X	
7. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UECE.		X	
8. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UECE.		X	
9. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.			X

**2. ¿Existen otras actividades que realice que no se encuentren descritas anteriormente?**

No

**3. ¿Cuáles son los conocimientos más importantes que se deben adquirir para desempeñar el puesto?**

Manipulación, combinación y elaboración de alimentos

**4. ¿Cuáles son las habilidades que implica el desempeñar el puesto?**

Creatividad, ingenio, la cocina es un arte

**5. ¿Cuáles son las actitudes y valores que el puesto debe reunir?**

Deseo de servir, respeto, honradez, satisfacer las necesidades de los demás.

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Estimad@ colaborador de la UEPE:

Reciba un atento saludo, a la vez solicitando llenar el presente cuestionario cuyo objetivo es “Desarrollar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, en la Unidad Educativa Particular Emanuel”. Se solicita llenar la encuesta marcando con una X según corresponda.

### 1.- ¿Cumple con las siguientes funciones y actividades en el cargo que desempeña en la UEPE?

	ASISTENTE DE COCINA	SI	NO
6.	Asistir a la responsable de cocina en lo que sea necesario para el buen funcionamiento del área de servicio de comida.	X	
7.	Asistir en la preparación de los alimentos.		X
8.	Ayudar a mantener limpio el lugar de trabajo y el lugar donde se almacenan los alimentos.	X	
9.	Cuidar que tanto los estudiantes como el personal utilicen la vajilla apropiada.	X	
10.	Asistir con la limpieza del lugar de trabajo después de cada preparación y repartición de alimentos.	X	
11.	Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UECE.	X	
12.	Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UECE.	X	
13.	Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas de acuerdo a las necesidades que se presenten en la institución.	X	

### 2.¿Existen otras actividades que realice que no se encuentren descritas anteriormente?

No

### 3.¿Cuáles son los conocimientos más importantes que se deben adquirir para desempeñar el puesto?

Tener interés por la cocina, sobre todo gustarle la actividad

### 4.¿Cuáles son las habilidades que implica el desempeñar el puesto?

Estar dispuesto a colaborar y hacer las cosas

### 5.¿Cuáles son las actitudes y valores que el puesto debe reunir?

Actitud positiva, dedicación, entrega.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Estimad@ colaborador de la UEPE:

Reciba un atento saludo, a la vez solicitando llenar el presente cuestionario cuyo objetivo es “Desarrollar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, en la Unidad Educativa Particular Emanuel”. Se solicita llenar la encuesta marcando con una X según corresponda.

### 1.- ¿Cumple con las siguientes funciones y actividades en el cargo que desempeña en la UEPE?

ASISTENTE DE BAR	SI	NO
1. Asistir a la responsable del bar en lo que sea necesario para el buen funcionamiento del área de servicio del bar escolar.	X	
2. Asistir en la preparación de los alimentos.	X	
3. Ayudar a mantener limpio el lugar de trabajo y el lugar donde se almacenan los alimentos.	X	
4. Cuidar que tanto los estudiantes como el personal utilicen la vajilla apropiadamente.	X	
5. Asistir con la limpieza del lugar de trabajo después de cada preparación y repartición de alimentos.	X	
6. Asistir a capacitaciones de todo orden organizadas y recomendadas por la UECE.	X	
7. Asistir a las reuniones mensuales ordinarias y extraordinarias fijadas por la UECE.	X	
8. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas de acuerdo a las necesidades que se presenten en la institución.	X	

### 2.¿Existen otras actividades que realice que no se encuentren descritas anteriormente?

No

### 3.¿Cuáles son los conocimientos más importantes que se deben adquirir para desempeñar el puesto?

Hacer lo mejor en calidad, variación, buen trato al cliente

### 4.¿Cuáles son las habilidades que implica el desempeñar el puesto?

Creatividad en combinar los alimentos para que sean saludables y nutritivos

### 5.¿Cuáles son las actitudes y valores que el puesto debe reunir?

Responsabilidad, puntualidad, amor.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Estimad@ colaborador de la UEPE:

Reciba un atento saludo, a la vez solicitando llenar el presente cuestionario cuyo objetivo es “Desarrollar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, en la Unidad Educativa Particular Emanuel”. Se solicita llenar la encuesta marcando con una X según corresponda.

### 1.- ¿Cumple con las siguientes funciones y actividades en el cargo que desempeña en la UEPE?

JEFE DE BAR	SI	NO
1. Vender en el bar.		
2. Mantener su área de trabajo limpio bajo los requerimientos del Ministerio de Salud.	X	
3. Responsabilizarse por los artefactos y bienes existentes en el bar.	X	
4. Preparar comidas nutritivas y de calidad.	X	
5. Hacer los pedidos de productos en coordinación con contabilidad.	X	
6. Entregar a contabilidad los ingresos por ventas diariamente.	X	
7. Atender a los clientes con delicadeza.	X	
8. Las demás que por su naturaleza y jerarquía le sean asignadas.	X	

### 2.¿Existen otras actividades que realice que no se encuentren descritas anteriormente?

No

### 3.¿Cuáles son los conocimientos más importantes que se deben adquirir para desempeñar el puesto?

Manipulación y combinación de alimentos, recetas nutritivas y sanas

### 4.¿Cuáles son las habilidades que implica el desempeñar el puesto?

Cocinar, agilidad, dedicación

### 5. ¿Cuáles son las actitudes y valores que el puesto debe reunir?

Respeto, constancia, paciencia y buen deseo de hacer las cosas.

**ANEXO 3.  
PRESENTACIÓN DE DATOS**

**Pregunta 1. ¿El proceso de reclutamiento que aplica la institución, es adecuado y conduce a identificar candidatos competentes a ocupar los cargos?**

**Cuadro 1. Proceso de Reclutamiento**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
T.D	23	42%
N	6	11%
E.D	26	47%
TOTAL	55	100%

Fuente: Encuesta (2014)

Elaborado: Lourdes Vásquez

**Pregunta 2. ¿Mediante la selección de personal, la entidad elige a los candidatos aptos para cumplir los requisitos del puesto?**

**Cuadro 2. Selección del personal**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
T.D	27	49
N	3	6
E.D	25	45
TOTAL	55	100

Fuente: Encuesta (2014)

Elaborado: Lourdes Vásquez

**Pregunta 3. ¿El perfil ocupacional del puesto está correctamente definido y relacionado directamente con los cargos?**

**Cuadro 3. Perfil ocupacional relacionado con el cargo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
T.D	26	47
N	9	17
E.D	20	36
TOTAL	55	100

Fuente: Encuesta (2014)

Elaborado: Lourdes Vásquez

**Pregunta 4. ¿La institución cuenta con un reglamento de evaluación del desempeño encaminado a mejorar la productividad del trabajador?**

**Cuadro 4. Reglamento de Evaluación del Desempeño**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
T.D	19	34
N	5	9
E.D	31	57
TOTAL	55	100

Fuente: Encuesta (2014)

Elaborado: Lourdes Vásquez

**Pregunta 5. ¿La etapa de inducción ayuda al nuevo colaborador a conocer la estructura, cultura, políticas institucionales y funciones que debe desempeñar en el cargo?**

**Cuadro 5. La etapa de inducción**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
T.D	28	51
N	3	6
E.D	24	43
TOTAL	55	100

Fuente: Encuesta (2014)

Elaborado: Lourdes Vásquez

**Pregunta 6. ¿Los colaboradores son interrogados respecto a sus requerimientos y necesidades en temas de capacitación?**

**Cuadro 6. Necesidades de Capacitación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
T.D	16	28
N	3	6
E.D	36	66
TOTAL	55	100

Fuente: Encuesta (2014)

Elaborado: Lourdes Vásquez

**Pregunta 7. ¿La entidad educativa cuenta con una estructura salarial equitativa e incentivadora?**

**Cuadro 7. Estructura Salarial**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
T.D	10	17
N	6	11
E.D	39	72
TOTAL	55	100

Fuente: Encuesta (2014)

Elaborado: Lourdes Vásquez

**Pregunta 8. ¿Los colaboradores de la institución son idóneos, altamente calificados para el desempeño de sus tareas?**

**Cuadro 8. Colaboradores Idóneos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
T.D	32	58
N	3	6
E.D	20	36
TOTAL	55	100

Fuente: Encuesta (2014)

Elaborado: Lourdes Vásquez

**Pregunta 9. ¿La entidad cuenta con características únicas que lo distinguen de la competencia?**

**Cuadro 9. Distinción de la Competencia**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
T.D	28	51
N	2	4
E.D	25	45
TOTAL	55	100

Fuente: Encuesta (2014)

Elaborado: Lourdes Vásquez

**Pregunta 10. ¿La institución se caracteriza por proveer servicios de mayor calidad que los de la competencia?**

**Cuadro 10. Calidad que la Competencia**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
T.D	43	79
N	2	4
E.D	10	17
TOTAL	55	100

Fuente: Encuesta (2014)

Elaborado: Lourdes Vásquez

**Pregunta 11. ¿La empresa es conocida en el mercado por los precios bajos de los servicios educativos ofertados?**

**Cuadro 11. Precios Bajos de los Servicios**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
T.D	13	23
N	4	7
E.D	38	70
TOTAL	55	100

Fuente: Encuesta (2014)

Elaborado: Lourdes Vásquez

**Pregunta 12. ¿La entidad invierte en capacitar a los trabajadores para obtener una ventaja sobre la competencia?**

**Cuadro 12. Ventaja competitiva**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
T.D	21	38
N	6	11
E.D	28	51
TOTAL	55	100

Fuente: Encuesta (2014)

Elaborado: Lourdes Vásquez

**Pregunta 13. ¿La organización mantiene buenas relaciones con sus proveedores y clientes internos y externos?**

**Cuadro 13. Relaciones con los clientes internos y externos**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
T.D	34	62
N	7	13
E.D	14	25
TOTAL	55	100

Fuente: Encuesta (2014)

Elaborado: Lourdes Vásquez

**ANEXO 4.  
ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA UEPE**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**Objetivo:** Desarrollar un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de este recurso, en la Unidad Educativa Particular Emanuel

**Señale con una X según corresponda**

GENERO		INSTRUCCIÓN ACADÉMICA				EDAD		
Masculino	Femenino	Primaria	Secundaria	Pregrado	Posgrado	25-35	36-50	51-66
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AÑOS DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN		EDAD				ÁREA LABORAL		
0-5	6-10	11-15	25-35	36-50	51-65	Docente	Administrativa	Servicios
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De la manera más comedida solicito responder el siguiente cuestionario.

**Por favor califique con una X cada uno de los enunciados en una escala del 1 al 3, considerando lo siguiente:**

- 1 = Totalmente de acuerdo**
- 2 = Ni en acuerdo ni en desacuerdo**
- 3 = Totalmente en desacuerdo**

No	ÍTEM	Valor acción		
		1	2	3
1	El proceso de reclutamiento que aplica la institución, es adecuado y conduce a identificar candidatos competentes a ocupar los cargos			
2	Mediante la selección de personal, la entidad elige a los candidatos aptos para cumplir los requisitos del puesto			
3	El perfil ocupacional del puesto está correctamente definido y relacionado directamente con los cargos			
4	La institución cuenta con un reglamento de evaluación del desempeño encaminado a mejorar la productividad del trabajador			
5	La etapa de inducción ayuda al nuevo colaborador a conocer la estructura, cultura, políticas institucionales y funciones que debe desempeñar en el cargo			

6	Los colaboradores son interrogados respecto a sus requerimientos y necesidades en temas de capacitación			
7	La entidad educativa cuenta con una estructura salarial equitativa e incentivadora			
8	Los colaboradores de la institución son idóneos, altamente calificados para el desempeño de sus tareas			
9	La entidad cuenta con características únicas que lo distinguen de la competencia			
10	La institución se caracteriza por proveer servicios de mayor calidad que los de la competencia			
11	La empresa es conocida en el mercado por los precios bajos de los servicios educativos ofertados			
12	La entidad invierte en capacitar a los trabajadores para obtener una ventaja sobre la competencia			
13	La organización mantiene buenas relaciones con sus proveedores y clientes internos y externos			

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**