

## **DEDICATORIA**

Todo este trabajo le dedico a mi padre, ya que gracias a él he podido  
Culminar mi carrera con éxito, también a mi esposo, a mi madre y  
A mi hijo, los mismos que, con mucha paciencia, me han apoyado  
Incondicionalmente y no me han dejado desistir ni por un  
Instante y llegar felizmente al fin de este proyecto.

Katherine

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer primero a Dios y a la Santísima Virgen, quienes me han guiado a la largo de mi vida, además quiero agradecer al Ing. Humberto Jaramillo, que con toda la paciencia nos ayudo a culminar de la mejor manera posible este proyecto, también al Centro Educativo Cedfi, el cual nos permitió poner en practica todos nuestros conocimientos en cuanto al tema de Recursos Humanos.

Todas las ideas y comentarios expuestos  
En este trabajo de graduación, son de  
Exclusiva responsabilidad de las autoras  
Del mismo.

Nuestro proyecto llamado "DESARROLLO Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL COLEGIO PARTICULAR CEDFI", esta basado en entrevistas reales al profesorado de la secundaria, el mismo que tiene como finalidad, encontrar las fortalezas y debilidades de los mismos, lo que permitirá establecer cambios favorables para un mejor desempeño del profesorado para con los estudiantes.

Es por ello que en primer capítulo hablamos sobre la importancia de los Recursos Humanos y abordamos temas relevantes de la Comunidad Educativa Cedfi.

En el segundo capítulo hablamos a fondo sobre la Descripción y Análisis de Cargos, sus objetivos y epatas de la misma, y es aquí cuando realizamos nuestro trabajo de campo aplicado al Cedfi.

En el tercer capítulo nos dedicamos hablar sobre nuestro tema principal, que es la Evaluación de Desempeño por Competencias, la importancia que tiene la misma en la actualidad ya que es un tema no muy conocido en el área de Recursos Humanos.

En el cuarto capítulo, se recopila toda la información del trabajo de campo realizado, con sus análisis y gráficos respectivos, los cuales muestran la verdadera situación en que el colegio Cedfi se desenvuelve día a día.

Y finalmente en nuestro quinto capítulo encontramos las conclusiones a las que se llegó, luego de haber culminado con el análisis de los resultados obtenidos; y las recomendaciones que hacemos al Colegio, para que éste pueda obtener un mejor nivel tanto estudiantil como profesional.

Todo este trabajo fue dirigido por el Ing. Humberto Jaramillo, el mismo que nos guió durante este proyecto.

## ***ABSTRACT***

Our project, called "**DEVELOPMENT AND APPLICATION OF A PERSONNEL PERFORMANCE EVALUATION PROGRAM IN THE PRIVATE SCHOOL CEDFI**", is based on real interviews to the faculty of the high school, and it's purpose, is to find the strengths and weaknesses of the teachers which will allow to establish favorable changes for the faculty's better performance towards the students.

For this reason, in chapter one, we talk about the importance of the human resources and we approach excellent topics of the Educational Community Cedfi.

In the second chapter, we thoroughly talk about the Description and Analysis of Positions, their objectives and stages. And it is here when we carry out our field work applied to Cedfi.

In the third chapter, we are devoted to talk about our main topic that is the Evaluation of Performance Competences and the importance that it has at present time since it is not a topic very well-known in the area of human resources.

In the fourth chapter, all the information of the field work carried out is gathered, with its analyses and respective graphics, which show the true day by day work situation of Cedfi School.

And finally, after having culminated with the analysis of the obtained results, the conclusions as well as the recommendations to the school are form in chapter five, so as to obtain a better level for students and teachers.

This whole work was directed by Engineer Humberto Jaramillo, who guided us during this project.

# **CAPÍTULO I**

## **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **1.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se realicen lo mejor posible, a través de la utilización de los recursos disponibles con el fin de lograr y alcanzar el objetivo propuesto, además comprende la coordinación de los recursos humanos y materiales para alcanzar de la manera más eficaz y eficiente el objetivo propuesto.

La administración está comprometida con el entrenamiento y el desarrollo profesional de los empleados.

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”<sup>1</sup>

La Administración de Recursos Humanos, significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

---

1. Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>.  
Aportado por: Larissa G. Martínez S. Actualizado a Enero del 2004.

Uno de los objetivos de la Administración de Recursos Humanos, son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción; además, se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

La Administración de Recursos Humanos busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valaderos sus conocimientos

## **1.2 TÉCNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO; EN ARH.**

Según Idalberto Chiavenato, en su libro "Administración de Recursos Humanos" (página 150); los temas tratados por la Administración de Recursos Humanos, se refieren a aspectos internos de la organización (enfoque endógeno de la ARH) y a aspectos externos o ambientales (enfoque exógeno) de la ARH.

A continuación presentaremos algunas técnicas de ARH y la vinculación con los ambientes externo e interno de la organización:

<b>Técnicas utilizadas En el ambiente externo.</b>	<b>Técnicas utilizadas en el ambiente interno.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de l mercado laboral.</li> <li>• Reclutamiento y selección</li> <li>• Investigación de salarios y beneficios.</li> <li>• Relaciones con sindicatos.</li> <li>• Relaciones con instituciones de formación profesional.</li> <li>• Legislación laboral</li> <li>• Otras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y descripción de cargos</li> <li>• Evaluación de cargos.</li> <li>• Capacitación.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> <li>• Plan de carreras.</li> <li>• Plan de beneficios sociales.</li> <li>• Política salarial.</li> <li>• Higiene y seguridad.</li> <li>• Otras.</li> </ul>

**Este cuadro fue tomado del libro de “Administración de Recursos Humanos” de Idalberto Chiavenato., Quinta Edición (Pág. 150)**

A continuación realizaremos un breve análisis de cada técnica, indicando la forma en la que se aplica en el Colegio Particular Cedfi.

**Investigación del mercado laboral.**

No se encuentra con facilidad a personas con una formación adecuada, por lo que no existe un dominio en la ciencia que se desea impartir; por ejemplo, en el área de inglés no se conoce la metodología de la ciencia; en cuanto a las ciencias sociales, la formación de profesionales tiene un limitante (horizonte cultural muy estrecho). Además encontrar profesionales idóneos se hace difícil y es bajo por la situación económica del país y por la mala remuneración.

**Reclutamiento y Selección.**

Se desarrolla u sistema que busca aproximarse a los datos del perfil que busca el colegio.

Se realizan pruebas como: Desarrollo de Pensamiento ( pruebas de lógica y lectura comprensiva), Conciencia Emocional ( actitudes y su madurez y serenidad), Cultura General y Entrevista ( que se orienta a los criterio de manejo de los contenido y manejo del grupo)

### **Investigación de Salarios y Beneficios.**

Se busca una relación entre los ingresos y egresos institucionales.

Se considera la maestro muy importante, en le mercado local los costos de la educación son relativamente bajos, no paga la calidad de educación; la educación no es vista como una inversión familiar que busque acercarse a la calidad.

### **Relaciones con Sindicatos.**

Existe una asociación de profesores que buscan garantizar espacios económicos, con el propósito de alivianar situaciones económicas que son muy fuertes.

### **Relaciones con Instituciones de Formación Profesional.**

Como colegio tienen un convenio con el REDCU (Red de Colegios de la Universidad de Cuenca), con el propósito de buscar alternativas válidas para orientar a los estudiantes hacia la universidad (Bachillerato General).

Existen convenios con diferentes colegios en el exterior (Bélgica, intercambios).

Además participan en eventos a nivel local y nacional (Colegio Spellmam, Einstein), por lo que es importante la participación interinstitucional porque permite relacionarse y compartir.

### **Legislación Laboral.**

Se rigen a lo que establece la ley que van de la mano con las políticas del colegio, garantizando el justo reconocimiento al personal.

## **1.3 LA EMPRESA; COLEGIO PARTICULAR CEDFI;**

### **GENERALIDADES.**

#### **Misión**

Trabajar con niños, niñas y jóvenes, mediante la integración de las áreas para desarrollar sus capacidades de observar la realidad física y social, interpretarlas y valorarlas, privilegiando las diferencias individuales de aprender y actuar responsablemente.

Fomentar la participación de toda la comunidad educativa, con el convencimiento de que lo que se hace es "necesario para vivir".

Capacitar al personal con facilitadores idóneos, respetando criterios y acciones de cada uno y cada una, motivando el trabajo con incentivos positivos y diferentes.

### **Visión**

El CEDFI es una comunidad educativa que promueve una educación integral, personalizada y transformadora, con calidad humana, científica, técnica y crítica. Que desarrolla valores para que los y las estudiantes asuman la responsabilidad de sus actos y tengan una actitud constructiva de sí mismos y de la realidad en la que viven.

### **BREVE RESEÑA HISTÓTICA DEL CEDFI.**

La idea de formar un Centro Educativo donde se den las condiciones ideales para iniciar al niño en su proceso educativo formal, nace luego de un seminario dictado a las maestras Jardineras del Azuay por un grupo de Profesoras del nivel que venían de una experiencia de tres meses en Israel, las mismas lograron motivar y entusiasmar a un grupo de maestras preescolares de diferentes centros educativos particulares de la ciudad, quienes se reúnen y analizan la situación de cada una y las dificultades que suelen encontrarse para una aplicación adecuada de las "Aulas con rincones". De este análisis nace la idea de crear un Centro que cumpla con estas características ideales.

El grupo inicial se reduce a tres personas, Martha Chiriboga, Ma. Dolores Roura y Ruth Medina, quienes maduran la idea e inician los pasos para la creación de un centro preprimario; en el camino se suma Magaly Gordón Loja y se retira Ruth Medina. Luego de un sinnúmero de gestiones que demoran 5 meses, el 5 de marzo de 1988 obtuvieron la aprobación correspondiente de la Dirección de Educación para el funcionamiento de un Centro Educativo Preescolar que se denominaría

"CeDFi (Centro Educativo de Formación Infantil)" bajo la Dirección de Martha Chiriboga de Vanegas.

En el año lectivo 1988-89, iniciaron las labores con Maternal, Prekinder y Kínder con un total de 36 alumnos, para el año lectivo 1989-90 se incrementó el alumnado a 75 niños.

La metodología activa y experimental que se aplicó desde el inicio les condujo hacia el nivel primario por petición explícita de los Padres de Familia que deseaban continuar con la formación integral que el CeDFi estaba impartiendo a sus pequeños alumnos; para la apertura de este nivel se integraron María Inés Borrero de Andrade y Ana Eugenia Duran de Duran, maestras con varios años de experiencia previa en otras Instituciones, quienes asumieron el área de Inglés y Primer Grado respectivamente.

En el mes de Septiembre de 1991 el CeDFi se constituyó legalmente como Compañía Ltda., pues estuvo funcionando como "Sociedad de hecho".

Con el transcurso de los años, el CeDFi fue incrementando cada vez el grado inmediatamente superior con sus propios alumnos promovidos, propiciándose un crecimiento paulatino y sin prisas lo que les permitió avanzar y definir cada vez con mayor precisión la metodología y los mecanismos que les llevó a conseguir los objetivos propuestos e inclusive plantearse cada vez, objetivos más ambiciosos.

En el año lectivo 1992-93 asume la Dirección General la Sra. María Dolores Roura y la Dirección Pedagógica la Sra. María Inés Borrero.

En 1995 se retira de la Sociedad la Sra. Martha Chiriboga.

En el año lectivo 1996-97 se inicia el nivel medio con 27 alumnos en primer curso, para lo cual el CeDFi adquiere un proyecto elaborado por un equipo de profesionales de la educación para el Ciclo Básico, conformado por: Lucía Fernández, Rosa Hurtado, María Augusta Vintimilla y Cecilia Suárez, quienes se integran al CeDFi Cía. Ltda. con el compromiso de aplicar su proyecto en las aulas.

La metodología propuesta para la aplicación del proyecto presentado les aboca a la alternativa de solicitar la EXPERIMENTALIDAD a nivel de la Dirección de Educación, para lograr un cumplimiento cabal de lo planteado en los siguientes años de Ciclo Básico, lo cual se obtiene para el año lectivo 1997-98.

En el año 1998-99, continúa en la Dirección General Administrativa la Sra. María Dolores Roura, en la Dirección de Preprimaria y Primaria la Sra. María Inés Borrero, Ana Eugenia Duran en la Inspección General y la Sra. Lucía Fernández en la Dirección de Secundaria, contaron con 510 alumnos y 83 personas que trabajaban en la Institución (entre profesores, personal administrativo y de servicio). A partir de este año se inician los trabajos de investigación y planificación del Bachillerato del CEDFI, para lo cual, en primer lugar realizaron encuestas entre los alumnos acerca de sus expectativas profesionales, luego a los padres de familia. Con el resultado obtenido se concluye que un importante porcentaje de alumnos continuará sus estudios en la Universidad, por lo que se plantea un Bachillerato en Ciencias Básicas con carácter preuniversitario.

En esta perspectiva se iniciaron un estudio a nivel de las diferentes universidades de la ciudad (Universidad de Cuenca y Universidad del Azuay) y el país (Universidad Andina), con el objetivo de determinar el perfil adecuado para los bachilleres que accederán a la universidad en las diferentes opciones que esta ofrece.

En medio de este proceso, les invitaron a formar parte de una naciente Red de Colegios liderada por la Universidad de Cuenca ( REDCU)

En el año lectivo 1999-2000 iniciaron con el primer curso de bachillerato y con una nueva estructura organizativa dentro del CEDFI. Asume el Rectorado María Inés Borrero; Directora del Nivel 1 (Prebásica a 3° de básica), Ma. Dolores Roura; Directora del Nivel 2 (4° de básica a 7° de básica), Ana Eugenia Duran; Directora del Nivel 3 ( 8° de básica a 10° de básica), Lucía Fernández; Directora del Nivel 4 ( Bachillerato), Rosa Hurtado.

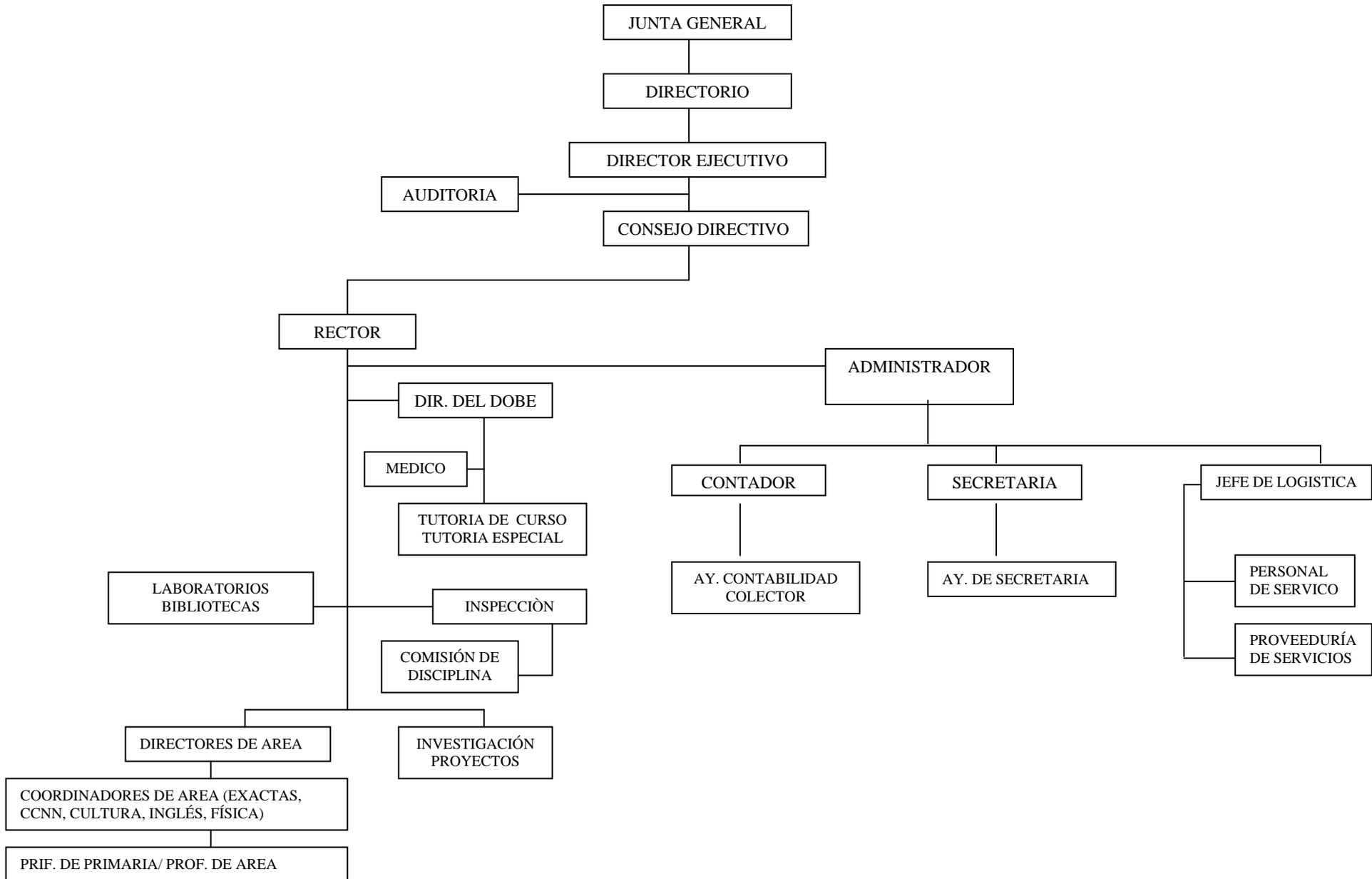
En el año 2001-2002 se retira María Inés Borrero y asume el Rectorado Ana Eugenia Duran. María Dolores Roura reasume la Dirección Administrativa; Cecilia Rubira, la dirección de los niveles 1 y 2; Rosa Hurtado asume el vicerrectorado a más de la dirección del nivel 4. En este año se gradúa la primera promoción de bachilleres del C.e.D.F.i.

En el año 2002-2003 se presentó una situación que afectó directamente al C.e.D.F.i.

Una nueva oferta educativa dentro de la ciudad, que sumada a una desleal campaña ocasionó una importante migración de alumnos / as. Pese a ello continuaron avanzando en la definición de políticas institucionales, logrando consolidar y precisar la propuesta educativa.

## 1.4 ORGANIGRAMA ACTUAL

C.e.D.F.I



## **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

### **JUNTA GENERAL:**

Está conformado por 15 socios, su función es conocer el ejercicio anual, es decir los resultados económicos y técnicos, del establecimiento y de la compañía.

### **DIRECTORIO:**

Está conformado por 4 Directores (con voz y voto), 1 Director Ejecutivo y el Rector (solo voz), y 4 suplentes. El Presidente de la Compañía preside el directorio, y se encargan de conocer los resultados del ejercicio técnico y económico en el intermedio de las reuniones de la junta general.

### **DIRECTOR EJECUTIVO O ADMINISTRADOR.**

Es un gerente, que esta a cargo de las actividades administrativas y financieras de la compañía y del establecimiento.

### **AUDITORIA.**

Un auditor ocasional, dependiendo del campo a auditar.

La junta general es quien nombra un Comisario, quien es el encargado de supervisar el manejo correcto de las actividades administrativas y financieras dentro de la institución.

### **CONSEJO DIRECTIVO**

Está conformado por el Rector de la Institución, 2 representantes de la Junta General de Profesores, 2 representantes de la Compañía, un Inspector y un Asistente del Rector (Vicerrector)

Dictan las políticas académicas, culturales y sociales de la institución; además realiza y ejecuta el plan anual de la institución.

### **RECTORADO.**

Una rectora, quien ejecuta las políticas dictadas por el Consejo Directivo y es responsable de las relaciones interinstitucionales.

### **ADMINISTRADOR**

Es el mismo Director Ejecutivo.

### **DIRECTOR DEL DOBE (DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL Y BIENESTAR ESTUDIANTIL).**

Tiene un director y esta compuesto por tres áreas: Tutoría General ( es el trabajo de coordinación de cada uno de los cursos o grados), Tutoría Especial (Es un área que hace adaptaciones curriculares o recuperación de aprendizaje, a niños con necesidades especiales) y Orientación Vocacional ( su finalidad es dar a los estudiantes información y relaciones necesarias con el mundo laboral y el estudio de tercer nivel)

### **CONTADOR**

Es la persona que se encarga de realizar los estados financieros al final de un ejercicio económico.

### **SECRETARIA DEL ADMINISTRADOR.**

Realiza trabajos administrativos y de secretaria.

### **JEFE DE LOGÍSTICA.**

Esta a cargo del abastecimiento, del inventario, mantenimiento de la infraestructura y jardines y del transporte.

### **MÉDICO.**

Es quien se encarga de realizar un chequeo de salud a los alumnos del plantel, además genera actividades de prevención y atención medica. Cabe indicar que los alumnos cuentan con un seguro medico en caso de emergencia.

### **AYUDANTE DE CONTABILIDAD**

Es el auxiliar del contador.

### **COLECTOR.**

Este rol desempeña la secretaria de administración..

### **SECRETARIA ACADEMICA.**

Trabaja directamente con el rectorado y el vicerrectorado, tiene a su cargo los registros académicos y legales (legales educativos).

### **PERSONAL DE SEVICIO.**

Está conformado por tres personas tiempo completo y una a medio tiempo.

### **PROVEEDURÍA Y SERVICIOS.**

Es la misma persona que se encarga de la logística.

### **LABORATORIOS Y BIBLIOTECAS.**

Se cuenta con dos laboratorios de computación y uno de química y biología, además de dos bibliotecas.

### **INSPECCIÓN.**

Esta conformado por un Jefe y un ayudante, es decir dos inspectores; se encargan de todo lo que significa la marcha del día a día de la institución (cumplimiento de horarios, uniforme, salida de observación, etc)

### **COMISIÓN DE DISCIPLINA.**

Está conformado por el Rector, Director del DOBE, un Representante de los Profesores y un Representante del Consejo Directivo.

Es una instancia que vela por la disciplina del plantel, es de mayor jerarquía que la inspección y de menor jerarquía que el consejo directivo.

**DIRECTORES DE ÁREA:**

Esta desempeñada por un director de cada área, garantizan la planificación, seguimiento y evaluación de acuerdo a los estándares establecidos en la institución y en cada una de las aéreas.

**INVESTIGACIÓN – PROYECTOS.**

Está conformado por un Profesor de la Institución, un Profesor de Proyectos del Básico y uno del Área de Bachillerato.

Establecen la investigación como eje transversal metodológico en cada una de las áreas, además proponen y ejecutan proyectos propios (proyectos con la UNESCO, intercambio con Suiza, etc).

**PROFESORES DE PRIMARIA – PROFESORES DE ÁREA.**

Está conformado por Profesores de Aula, Tutores, Profesores Especiales ( Música, Computación, Inglés, Arte, Educación Física).

## **CAPITULO II**

### **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**

Las organizaciones utilizan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad. A nivel mundial, los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos.

Por este motivo, la importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

## **2.1 CONCEPTO: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.**

La descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace). Así mismo, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los mismos, es decir, su aspecto intrínseco; es decir esta orientado hacia el contenido de los cargos.

En tanto el Análisis de Cargos, pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos; es decir, comprende los aspectos extrínsecos de la labor o tarea que se vaya a hacer, o con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La existencia de la descripción y el análisis de puestos se justifican en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenezcan.

---

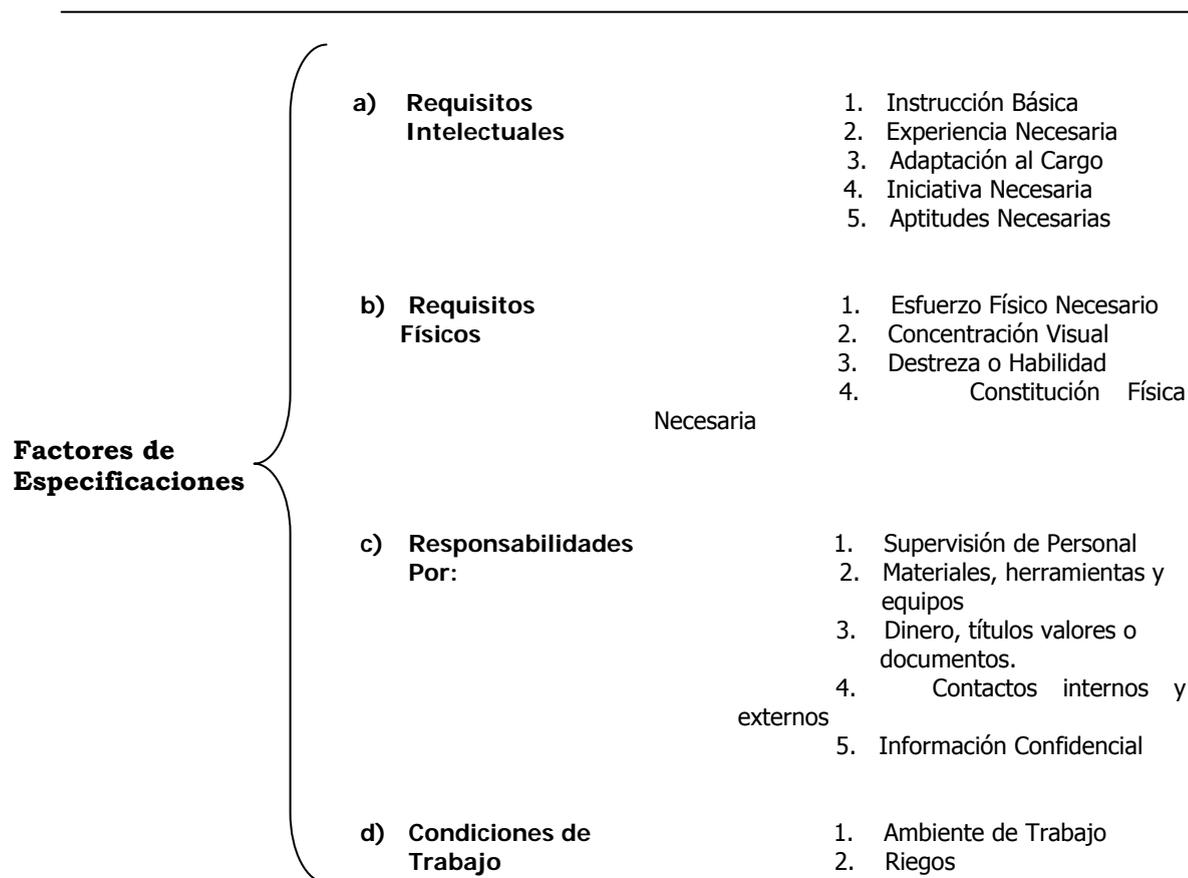
Internet:

<http://www.monografias.com/trabajos13/despu/despu.shtml> Aportado por: Lucas Morea / Sinexi S.A. © 1997

[www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no7/analisisdecargo.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no7/analisisdecargo.htm)

## **2.2 ESTRUCTURA DE ANÁLISIS DE CARGOS; FACTORES DE ESPECIFICACIÓN.**

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos:



---

Cuadro tomado del libro "Administración de Recursos Humanos" de Idalberto Chiavenato; Quinta Edición; Editorial Mc Graw Hill; 2000; pag: 334

## **2.3 ETAPAS DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.**

Un programa de análisis de puestos incluye las siguientes etapas; cuyo esquema fue tomado de la página Web:

<http://www.estrategiamagazine.com.ar/ediciones/edicion0037/administracion.asp>

- Etapa de planeación.
- Etapa de preparación.
- Etapa de ejecución.

◆ **Etapa de Planeación.** En esta etapa se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la empresa, pueden darse los siguientes pasos:

- **Determinación de los cargos que van a describirse:** deben examinarse cuidadosamente cuáles son los cargos que van a describirse e incluir sus características.
- **Elaboración del organigrama:** al colocarse el puesto en el organigrama, se obtiene información adicional.
- **Elaboración del cronograma de trabajo:** especificando los tiempos y por donde se iniciará el programa de análisis. El éxito de un programa puede verse afectado si el programa se inicia durante un período de incertidumbre económica o intranquilidad laboral, ya que los empleados podrían considerar al programa como una amenaza para su seguridad. Es importante que el programa se introduzca en el departamento en que los supervisores y empleados estén más dispuestos a cooperar.
- **Elección de los métodos de análisis que se aplicarán:** los métodos se escogen según la naturaleza y las características del cargo.

- **Selección de los factores de especificaciones:** se realiza sobre la base de dos criterios:
  - ***Criterio de generalidad:*** abarca aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos.
  - ***Criterio de variedad o diversidad:*** comprende los factores que deben variar según el cargo.
- **Dimensionamiento de los factores de especificaciones:** Los factores de especificación constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo, por lo que se hace necesario dimensionarlos para establecer que segmento de su totalidad servirá para analizar un determinado conjunto de cargos.
- **Graduación de los factores de especificaciones:** un factor de especificación se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. La graduación consiste en asignarles valores que representan segmentos de su amplitud de variación.
- ◆ **Etapa de Preparación.** en esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa son:
  - **Recolección de los datos:** el analista obtiene la información del puesto según el método escogido. Para que el análisis de puestos cumpla los objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos. Las personas responsables de reunir y revisar los datos deben estar atentas a la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas, la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo.
  - **Selección de los datos obtenidos.**
  - **Redacción provisional del análisis.**

- **Presentación de la redacción provisional:** Las descripciones provisionales de cada puesto se entregan al supervisor inmediato para que las compruebe y apruebe.
- **Redacción definitiva del análisis.**
- **Presentación de la redacción definitiva del análisis:** para la aprobación por el organismo responsable de su oficialización en la empresa.
- ◆ **Etapas de Ejecución.** en esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa son:
  - **Recolección de los datos:** el analista obtiene la información del puesto según el método escogido. Para que el análisis de puestos cumpla los objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos. Las personas responsables de reunir y revisar los datos deben estar atentas a la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas, la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo.
  - **Selección de los datos obtenidos.**
  - **Redacción provisional del análisis.**
  - **Presentación de la redacción provisional:** Las descripciones provisionales de cada puesto se entregan al supervisor inmediato para que las compruebe y apruebe.
  - **Redacción definitiva del análisis.**
  - **Presentación de la redacción definitiva del análisis:** para la aprobación por el organismo responsable de su oficialización en la empresa.

A continuación presentamos un formato de Descripción y Análisis de Cargos que será aplicado en forma práctica en el Comunidad Educativa CeDFi al personal involucrado en la evaluación.

## **2.4 OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS DEL COLEGIO CEDFI.**

Es importante la Descripción y Análisis de Cargos en la Comunidad Educativa CeDFi ya que nos permite **reunir, analizar y registrar** toda la información relativa a los puestos dentro de esta organización. Dicha información se registra en lo que comúnmente se denomina **Descripciones y Especificaciones del Puesto**.

El análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación de puestos.

Un plan bien desarrollado de evaluación de puestos tiene obvias ventajas para lograr una estructura interna de sueldos y salarios racionales y consistentes. Si se mantienen los sueldos de los puestos clave cuidadosamente en línea con los sueldos que prevalezcan el mercado para puestos similares, el nivel general de salarios de la institución también será más satisfactorio. Por último y de mayor importancia, cuando existen varios puestos especializados dentro de la institución, la evaluación de puestos, proporciona un medio para determinar los sueldos para estos puestos, que serán consistentes con los sueldos para los puestos que son similares en la comunidad o en la industria.

## **2.5 APLICACIÓN PRÁCTICA.**

## **CAPÍTULO III**

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

El modelo o perfil de competencias aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas.

Conocer cuáles son esas necesidades a través de la teoría de las competencias brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo. Esto permitirá que los planes de entrenamiento que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recursos.

Sobre la Institución analizada, podemos determinar que, el tema de las competencias laborales no es muy conocido por las áreas de recursos humanos respectivas, existe una diversidad de opiniones de lo que es la gestión por competencias, sus procedimientos, y la forma de incorporarla a las estrategias de manejo del recurso humano, por ello, podemos afirmar que no existe gestión por competencias, según el modelo definido en este trabajo, lo que existe en la actualidad es un acercamiento al tema, un querer saber más de las competencias por parte de los encargados de las áreas de recursos humanos, y muy someramente, un planteamiento de principios básicos o la estructura inicial de las competencias laborales, lo que está aún muy lejos de una gestión por

competencias, ya que ésta gestión por si misma implica una visión de gerenciamiento que no se observa en la Institución.

### 3.1 Evaluación del Desempeño por competencias; concepto.

“Una de las primeras preguntas que debemos hacernos es para qué evaluar las competencias.

Tenemos dos respuestas para esto: una, para saber qué tipo de empleado se está contratando y, dos, para saber cuál es el nivel en cuanto a sus competencias de desempeño.

Normalmente, en el primer caso, el resultado de la evaluación de las competencias de un postulante nos va ayudar a tomar la decisión de si conviene o no contratarlo.

La evaluación de desempeño, en cambio, es bastante más compleja y permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

Sumando y restando, el objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los empleados, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. Y es que la evaluación de competencias, no se aplica durante los procesos de enseñanza-aprendizaje que experimenta una persona, sino que se usa en sus procesos laborales.

El concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los empleados (evaluación de desempeño) y después de

haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la institución.”<sup>1</sup>

### **3.2 Entendiendo las competencias, Qué son las competencias?**

#### **Definición de Competencia**

Para hablar de competencia es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos y que éstos nos lleve a un cambio de conducta. Podría decirse que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevas conductas que nos oriente al logro de metas que se propone una persona. Llevando esto al plano organizacional, la persona podría contribuir al éxito de ésta, siempre y cuando esos logros personales, estén efectivamente acoplados con las organizaciones. El cambio hacia una conducta más efectiva es en realidad una competencia.

Núñez, Jorge (1997) en su libro **“Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial”** define a las competencias “como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio “(Pág. 22).

Según Boyatzis, (en su libro **“Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos”**, (2ª Edición), citado por Dalziel, M.A., Cubeiro, J.C. y Fernández, G., 1996, Pág. 28) “la competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

---

1. Internet: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm>. Aportado por: Héctor Gordillo. Actualizado a Mayo del 2004.

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognitivas o de conducta. Se puede asumir que se está en presencia de una competencia, cuando existan características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores.

### **3.3 Creación de Perfiles de Competencias.**

A continuación se hará una breve explicación del proceso de elaboración del perfil de competencias, el cual fue tomado de la página Web:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/annecentrena.htm>

#### **a. Panel de Expertos**

En el panel de expertos se realiza un análisis actual de los retos que enfrenta la organización representadas en las conductas requeridas. En este panel participan un grupo de directores especialistas en recursos humanos que tengan conocimientos suficientes sobre este tema y varios empleados de alta y mediana gerencia, especialistas en las diversas áreas de la organización y con una visión clara del futuro. Para obtener este análisis se realiza el siguiente proceso:

1. Buscar los puntos fuertes, débiles, oportunidades, amenazas y factores claves para el desarrollo y éxito de la organización. En este paso se fijan las metas y retos estratégicos de la organización para el futuro inmediato.
2. Obtenido las metas y retos estratégicos se procede a crear la misión que tienen que cumplir cada puesto de trabajo de la organización, estudiado por el panel de expertos.
3. Identificación de las competencias y conductas requeridas por las personas, basándose en los resultados del paso anterior. Para identificar las competencias se puede utilizar varias técnicas entre las cuales se tienen: inventario de competencias o un sistema de expertos, entre otros.

4. Identificación de los empleados de la organización que presentan ya las competencias y conductas requeridas que se han obtenido por el panel de expertos.

**b. Entrevista de Incidentes Críticos (BEI)**

La utilización de los perfiles de competencia tiene como finalidad dar a conocer las conductas que requiere una persona para tener éxito en su desenvolvimiento en el cargo. Para definir las competencias es necesario tomar ejemplos de conducta de la vida real. Esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes con cierto número de personas, que posteriormente se convertirán en una muestra representativa, y que demuestren el tipo de actuación que el panel de expertos identificó como importantes para el futuro éxito de la organización.

Las entrevistas de incidentes críticos proporcionan datos suficientes e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones precisas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas.

Entre las ventajas que ofrecen las entrevistas de incidentes críticos (BEI) son las siguientes:

~ Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por los paneles de expertos.

~ Precisión acerca de lo que son las competencias superiores y de la forma en que están expresadas en puestos de trabajo y organizaciones concretas (por ejemplo, no sólo la utilización de la influencia, sino también ejemplos sobre cómo se utiliza la influencia en una situación específica en el ambiente político de una organización específica).

~ Inexistencia de sesgos raciales, de sexo, o culturales: de hecho, el enfoque de evaluación de las BEI ha sido adoptado por muchas empresas y organizaciones, debido a que es presumiblemente válido sin presentar ningún sesgo contra candidatos pertenecientes a minorías. (Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernández, G., Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos, 1996, Pág. 35)

**c. Análisis de Datos.**

Todos los datos obtenidos de las entrevistas se analizan con el fin de obtener una clara y precisa comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.

**d. Validación.**

El modelo de competencia puede ser válida a través de una segunda serie de entrevistas de incidentes críticos, aplicado a un nuevo grupo de personas y comprobar si las competencias identificadas se relacionan con la actuación de los trabajadores como fue identificada por el panel de expertos

**e. Planificación de las Aplicaciones.**

Con los resultados obtenidos de las entrevistas de incidentes críticos, el análisis de las mismas y identificadas las competencias, se procede a crear una serie de políticas y técnicas de recursos humanos para llevar a cabo las competencias identificadas y poder así cumplir con los objetivos y metas estratégicas planteadas por la organización.

**f. Informe Final.**

Como su nombre lo indica es realizar el informe final del perfil de competencias de los cargos analizados, con todas las especificaciones. (Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernández, G., 1996)

**3.4 Clasificación de las Competencias**

Aportado por: Héctor Gordillo. Actualizado a Mayo del 2004.  
<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm>.

- Las *Competencias Metodológicas* corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.

- Las *Competencias Técnicas* se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.
- Las *competencias sociales* responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivenciadas desde la perspectiva laboral.
- Finalmente las *competencias individuales* tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

La integración de estas 4 competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al *Perfil Ocupacional* de éste.

### **3.5 Métodos o Sistemas de Evaluación del Desempeño por Competencias.**

Generalmente, la evaluación se lleva a cabo con el uso de uno o varios de los métodos formales que se describen a continuación.

- **Método de la escala de puntuación gráfica:** Consiste en listar cierto número de características y una escala de valores en el desempeño para cada una de ellas. Se registran varios rubros como calidad y confiabilidad y una escala de valores para cada uno; en este caso, desde insatisfactorio hasta excelente. El jefe califica el desempeño de cada subalterno marcando la puntuación que mejor describa el desempeño del individuo en cada característica. Después, se suman los resultados que se obtuvieron en cada rubro.
- **Método de clasificación alterna:** Otro método popular de evaluación consiste en clasificar a los trabajadores entre el mejor y el peor en alguna característica. Debido a que, por lo general, es más fácil distinguir entre el mejor y el peor empleado, que calificarlos, es muy útil el método de

clasificación alterna. Para este método se utiliza un formato en donde se indica qué trabajador es el mejor en el rubro que se evalúa y también cuál es el peor, alternando entre ellos hasta ubicar a todos los individuos que participan.

- **Método de comparación por pares:** Con este método, cada subalterno por evaluar en cierta característica se asocia y se compara con cada uno de los demás subalternos.
- **Método de distribución forzada.** Con este método, se colocan porcentajes predeterminados de los subalternos en categorías de desempeño. Por ejemplo, al igual que cuando un maestro califica por curva, el jefe podría decidir distribuir a los empleados como sigue:

15 por ciento para desempeño sobresaliente.

20 por ciento para desempeño superior al promedio.

30 por ciento para desempeño promedio.

20 por ciento para desempeño inferior al promedio.

15 por ciento para desempeño insatisfactorio.

- **Método de los incidentes críticos.** El método de los incidentes críticos implica llevar un registro de los casos extraordinarios, positivos y negativos, en el comportamiento de un trabajador en relación con su trabajo, y revisarlo con él en plazos específicos.

Este método se utiliza con frecuencia para complementar algún otro método clasificación o evaluación. Asegura que el jefe piense en la evaluación del subalterno durante todo el año porque los incidentes tienen que registrarse; por lo tanto, la evaluación no refleja sólo el desempeño más reciente del trabajador. Llevar una lista actualizada de hechos críticos también debería ofrecer ejemplos concretos, de aquello que los subordinados pueden hacer específicamente para eliminar cualesquiera deficiencias en su desempeño.

- **Escalas de calificación basadas en el comportamiento.** Una escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC) constituye un método de evaluación que combina los beneficios de la narración de incidentes críticos y los de evaluaciones cuantitativas, mediante la combinación de una escala cuantitativa con ejemplos narrativos específicos de desempeños buenos y malos.
  
- **Método de administración por objetivos:** requiere que el gerente señale metas específicas susceptibles de medición para cada trabajador y, después, en forma periódica, predice con éste su avance hacia ellas. APO por lo general se refiere a un establecimiento de las metas de alcance corporativo y a un programa de evaluación que consta de seis etapas:
  1. Establecer las metas de la organización. Fijar un plan de alcance corporativo para el siguiente año y definir sus objetivos.
  
  2. Fijar las metas por área. Los gerentes de área, junto con sus supervisores, establecen los objetivos para sus respectivos departamentos.
  
  3. Analizar las metas por departamento. Los jefes de cada departamento analizan los objetivos con todos los subalternos para que éstos desarrollen sus propias metas individuales; en otras palabras, se trata de precisar ¿cómo puede contribuir cada empleado para que se alcancen los objetivos de su departamento?
  
  4. Definir los resultados esperados (fijar las metas individuales). Los jefes de departamento y los subalternos establecen los objetivos de desempeño a corto plazo.

5. Realizar evaluaciones del desempeño y examinar los resultados. Los responsables de cada departamento comparan el desempeño real de cada trabajador con los resultados esperados.
6. Ofrecer retroalimentación. Los jefes de departamento sostienen juntas periódicas para evaluar el desempeño y valorar el progreso de los subalternos en el cumplimiento de los resultados esperados.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Desler, Gary y Varela, Ricardo, *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. Editorial Prentice Hall, Segunda Edición, México, 2004.

## **CAPITULO IV**

### **PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS**

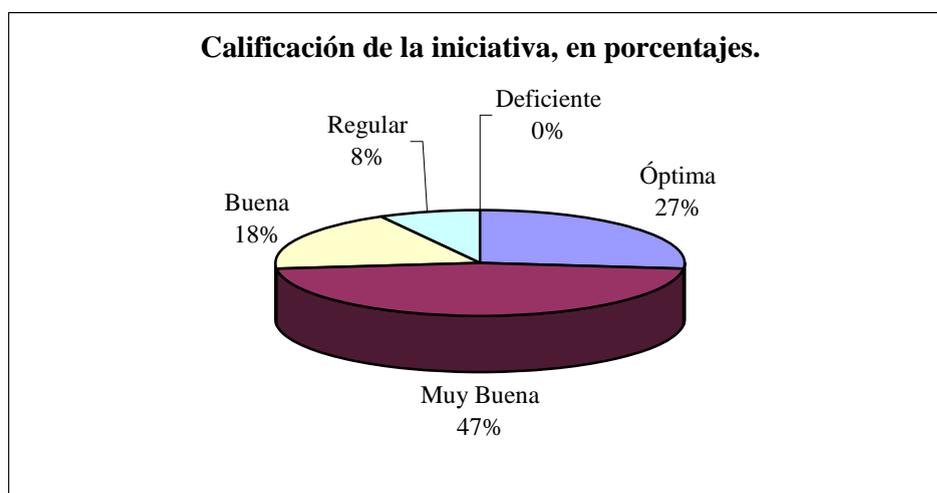
**Cuadro No 1.**

Distribución de la población por frecuencia y porcentaje, según escala de calificación sobre iniciativa para el desempeño de sus labores.

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Óptima	13	26,53
Muy Buena	23	46,94
Buena	9	18,37
Regular	4	8,16
Deficiente	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: ficha de evaluación

Elaboración: las autoras.



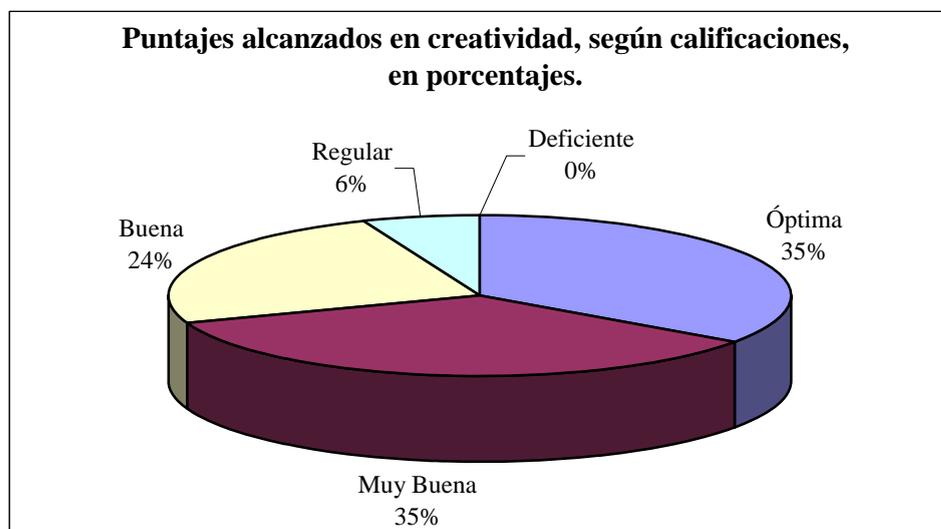
La iniciativa es uno de los factores fundamentales en el desempeño de cualquier actividad laboral, puesto que implica ingenio, creatividad y rapidez con que se propone mejoras y se llevan a cabo las mismas. En el caso del personal que fue evaluado, se ha encontrado que un 26.53% se desempeña en forma óptima, con respecto a la iniciativa demostrada y, un 46.94% tiene una iniciativa muy buena. Acumulando estos porcentajes se obtiene un porcentaje más o menos alto (73%) de personal que posee esta capacidad, lo cual implica una fortaleza institucional en este campo.

## Cuadro No 2

Distribución de la población por frecuencia y porcentaje, según escala de calificación sobre creatividad en el desempeño de sus labores.

CALIFICACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Óptima	17	34,69
Muy Buena	17	34,69
Buena	12	24,49
Regular	3	6,12
Deficiente	0	0,00
TOTAL	49	100,00

Fuente: ficha de evaluación  
Elaboración: las autoras.



Por creatividad, debemos entender la capacidad de generar nuevas ideas y proyectos, en función de la eficacia en los resultados. En el trabajo realizado se encontró que el 34.69% del personal obtuvo una calificación de óptima, en cuanto a creatividad; igual porcentaje, obtuvo la calificación de muy buena, revelando que el personal en su mayoría, se esfuerza por hacer las cosas de manera diferente a lo rutinario.

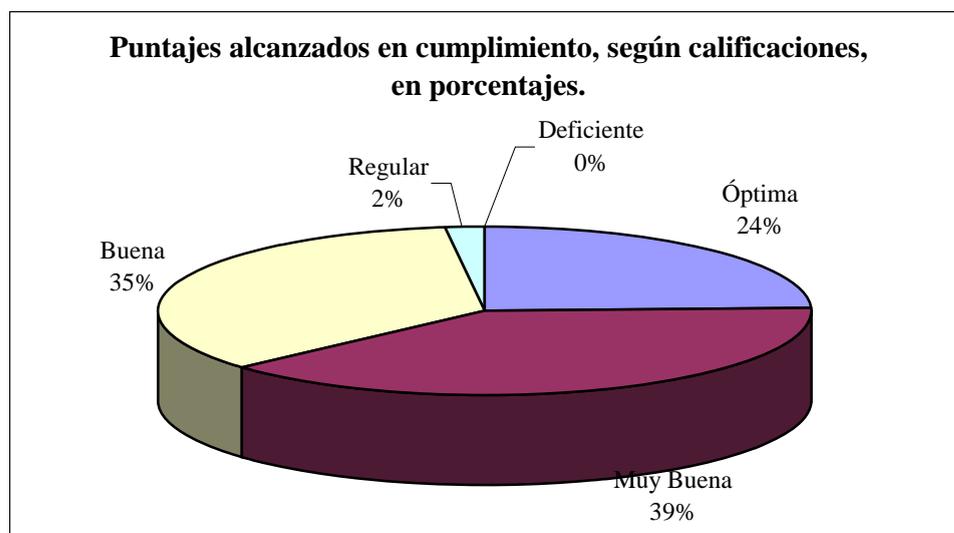
### Cuadro No 3

Distribución de la población por frecuencia y porcentaje, según escala de calificación sobre cumplimiento, en el desempeño de sus labores.

CALIFICACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Óptima	12	24,49
Muy Buena	19	38,78
Buena	17	34,69
Regular	1	2,04
Deficiente	0	0,00
TOTAL	49	100,00

Fuente: ficha de evaluación

Elaboración: las autoras.



Según se puede apreciar en el cuadro, el 24.49% del personal asume el cumplimiento de sus obligaciones laborales en forma óptima; el 38.78% ha sido calificado con muy buena y, el 34.69% con buena. De aquí se puede deducir que la mayoría de docentes y trabajadores que fueron evaluados en la institución, conocen y están conscientes que el cumplimiento es un factor fundamental para el logro de los objetivos predeterminados en el corto, mediano, largo plazo.

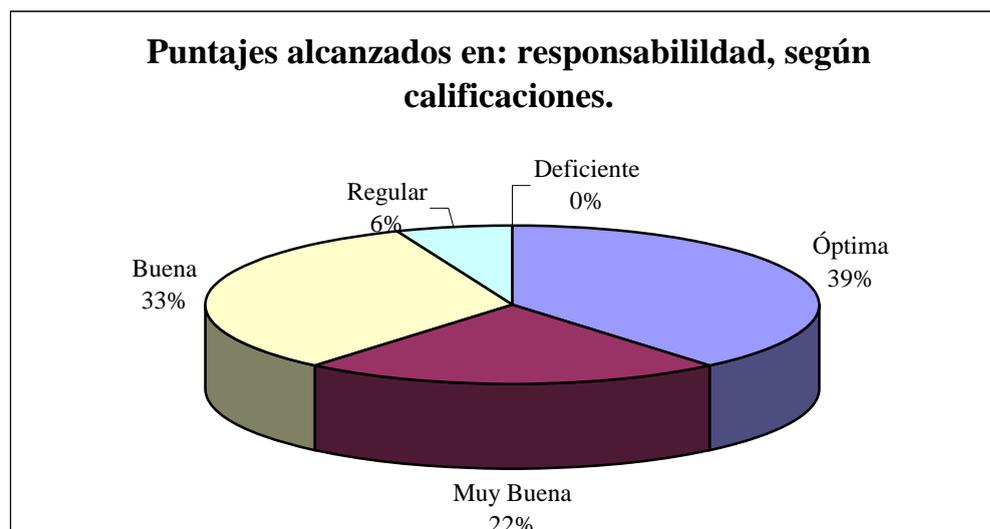
#### **Cuadro No 4**

Distribución de la población por frecuencia y porcentaje, según escala de calificación sobre responsabilidad en el desempeño de sus labores.

CALIFICACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Óptima	19	38,78
Muy Buena	11	22,45
Buena	16	32,65
Regular	3	6,12
Deficiente	0	0,00
TOTAL	49	100,00

Fuente: ficha de evaluación

Elaboración: las autoras.



La responsabilidad como parámetro de evaluación tiende a mostrarnos la entrega con la que el trabajador cumple con las obligaciones y tareas que se le han asignado. Así en el caso que nos ocupa, el 38.78% lo hacen de manera óptima; un 22.45% han sido calificados con muy buena, lo cual puede ser visto como que la mayoría sabe que, de su compromiso depende el cumplimiento de los objetivos de la institución. En el caso de aquellos cuya responsabilidad ha sido calificada como buena significaría que realizan sus tareas de manera casi obligada y rutinaria; los de la calificación de regular, aparentemente no les importa sino cumplir con lo establecido, casi por inercia.

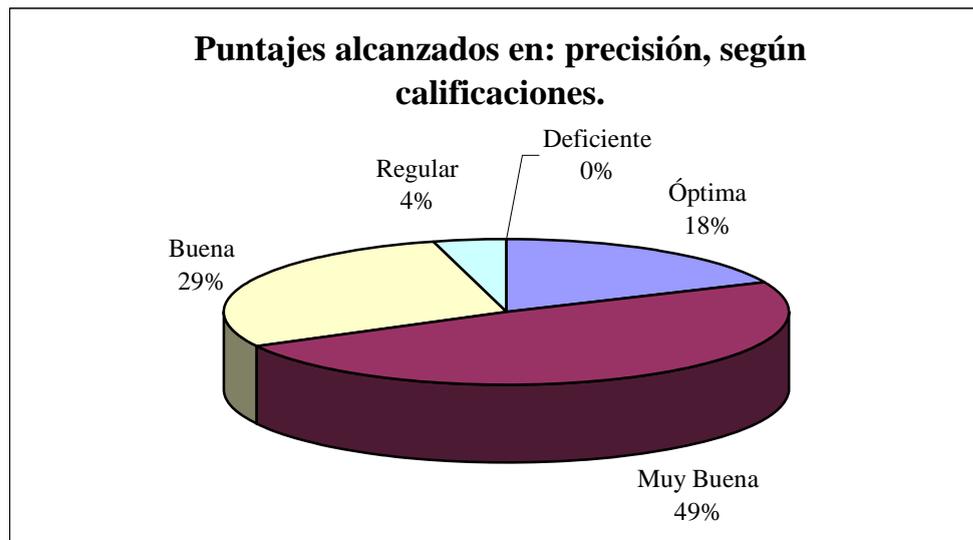
### **Cuadro No 5**

Distribución de la población por frecuencia y porcentaje, según escala de calificación sobre precisión en el desempeño de sus labores.

CALIFICACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Óptima	9	18,37
Muy Buena	24	48,98
Buena	14	28,57
Regular	2	4,08
Deficiente	0	0,00
TOTAL	49	100,00

Fuente: ficha de evaluación

Elaboración: las autoras.



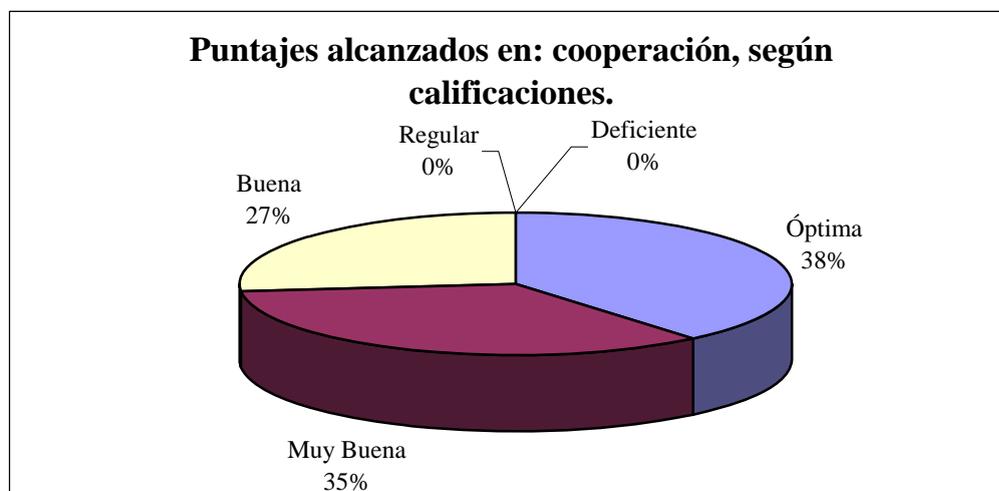
Entendemos que la precisión implica cierta rigurosidad en el desempeño y logro de los objetivos y metas, a través de las diferentes actividades programadas; partiendo de esta conceptualización, vemos que los sujetos de nuestro estudio alcanzaron una calificación de óptima, en un porcentaje del 18.37%; de muy buena el 48.98%, esto implica que la precisión es característica en la mayoría de los evaluados.

### **Cuadro No 6**

Distribución de la población por frecuencia y porcentaje, según escala de calificación sobre cooperación en el desempeño de sus labores.

CALIFICACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Óptima	19	38,78
Muy Buena	17	34,69
Buena	13	26,53
Regular	0	0,00
Deficiente	0	0,00
TOTAL	49	100,00

Fuente: ficha de evaluación  
Elaboración: las autoras.



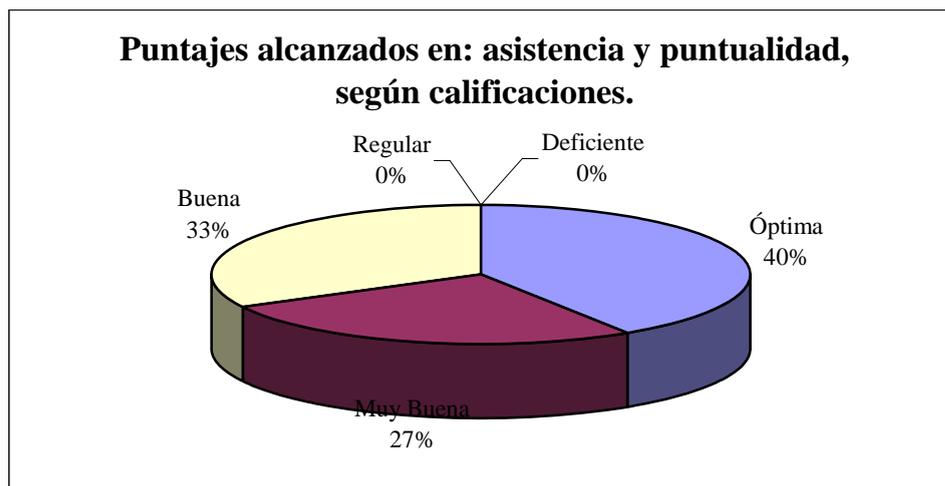
Entendida la cooperación como la colaboración en las diferentes instancias y a diferentes niveles para alcanzar los fines propuestos en el ámbito institucional y del estudiantado, en la institución en la que se llevó a efecto la evaluación de desempeño, se encuentra que con respecto a este factor, un 38.78% del personal fue calificado con la característica de óptimo y, un 34.69% con muy buena. Esto implica que existe un potencial muy importante que podría ser aprovechado para emprender en proyectos que requieran de la participación de todo el personal.

### Cuadro No 7

Distribución de la población por frecuencia y porcentaje, según escala de calificación sobre asistencia y puntualidad en el desempeño de sus labores.

CALIFICACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Óptima	20	40,82
Muy Buena	13	26,53
Buena	16	32,65
Regular	0	0,00
Deficiente	0	0,00
TOTAL	49	100,00

Fuente: ficha de evaluación  
Elaboración: las autoras.



El tiempo es uno de los recursos más escasos y tiene que ser aprovechado al máximo, para el cumplimiento a cabalidad, de las actividades planeadas, dentro de los lapsos propuestos y de acuerdo a un cronograma preestablecido. La inasistencia y la impuntualidad son factores que están en contra del aprovechamiento del tiempo, constituyéndose en obstáculos para el cumplimiento de las metas y el logro de los objetivos. En la presente investigación se encontró que fueron calificadas de óptima la asistencia y puntualidad del 40.82% de las personas evaluadas; con muy buena el 26.53%; y, con buena, el 32.65%. Esta situación puede ser interpretada como una fortaleza, en la medida que no están abandonados los alumnos, lo cual garantiza un control permanente de los mismos.

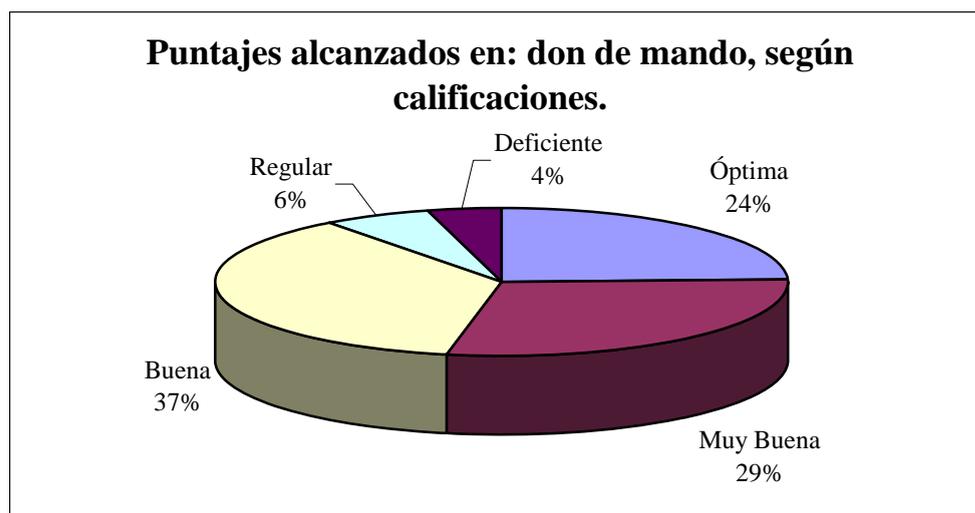
### **Cuadro No 8**

Distribución de la población por frecuencia y porcentaje, según escala de calificación sobre don de mando en el desempeño de sus labores.

CALIFICACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Óptima	12	24,49
Muy Buena	14	28,57
Buena	18	36,73
Regular	3	6,12
Deficiente	2	4,08
TOTAL	49	100,00

Fuente: ficha de evaluación

Elaboración: las autoras.



El concepto de don de mando, representa autoridad en la conducción de las actividades para alcanzar los objetivos propuestos, al interior de la institución. En nuestro trabajo podemos ver que el 24.49% de los evaluados poseen esta característica en forma óptima. En un 28.57% está presente, siendo percibida como muy buena. De acuerdo con estos datos, vemos que no todos poseen la capacidad de dirigir un grupo como se requiere en el caso concreto de la educación; y es más, hay personas que al parecer, están desposeídas casi por completo de esta capacidad.

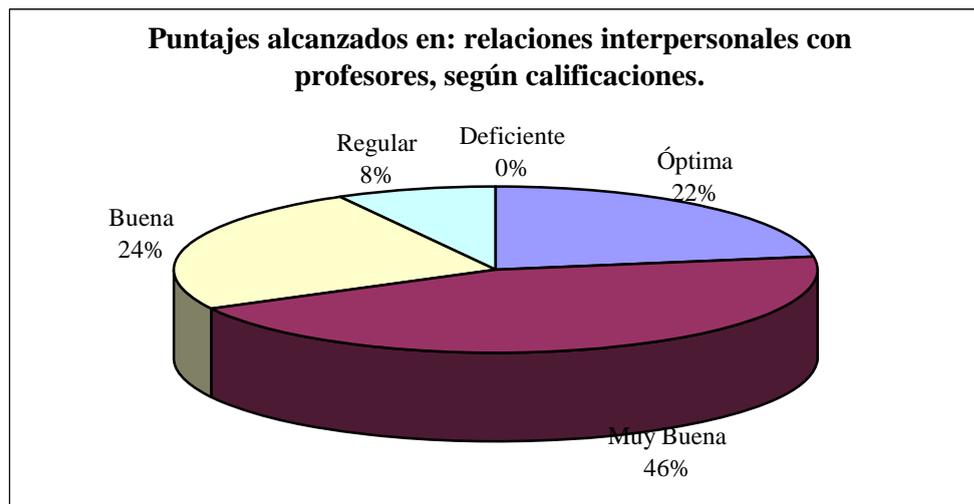
### **Cuadro No 9**

Distribución de la población por frecuencia y porcentaje, según escala de calificación sobre relaciones interpersonales con profesores, en el desempeño de sus labores.

CALIFICACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Óptima	11	22,45
Muy Buena	22	44,90
Buena	12	24,49
Regular	4	8,16
Deficiente	0	0,00
TOTAL	49	100,00

Fuente: ficha de evaluación

Elaboración: las autoras.



Las relaciones interpersonales constituyen un reflejo de la imagen personal y posibilitan la apertura de canales de comunicación hacia los diferentes miembros de la institución e interinstitucional. Además generan apertura para el intercambio y el dialogo sobre aspectos docentes dentro de la rama profesional que conduzcan al intercambio de experiencias y difusión de conocimientos. Este factor ha recibido una calificación de óptima, de acuerdo con el desempeño del 22.45% de personas evaluadas y, de muy buena para el 44.90% de los mismos.

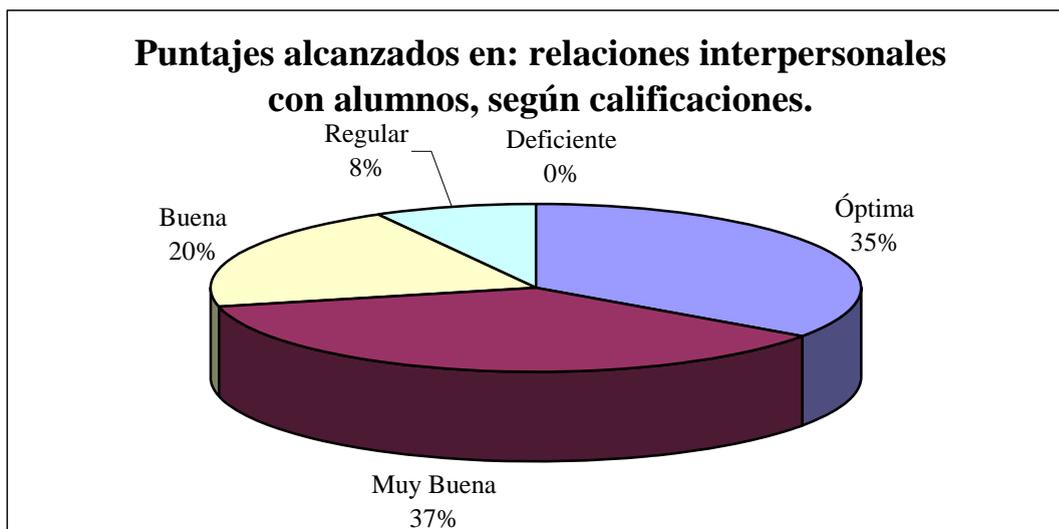
### **Cuadro No 10**

Distribución de la población por frecuencia y porcentaje, según escala de calificación sobre relaciones interpersonales, con alumnos, en el desempeño de sus labores.

CALIFICACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Óptima	17	34,69
Muy Buena	18	36,73
Buena	10	20,41
Regular	4	8,16
Deficiente	0	0,00
TOTAL	49	100,00

Fuente: ficha de evaluación

Elaboración: las autoras.



La comunicación profesor alumno es vital para la conducción del proceso educativo sobre todo en la prolongación hacia el ser, más que el tener. Partiendo de la consideración de que el estudiante es la razón de ser de una institución educativa, las relaciones profesor-estudiante son el nervio vital, del cual depende la cantidad, calidad y eficacia del servicio que ofrece la institución. La evaluación realizada nos muestra que el 34.69% de las personas fueron calificadas en su relación con los alumnos con la característica de óptima; así mismo, muestran una calificación de muy buena el 36.73%. Esto significa que, hay una relación bastante aceptable entre los dos elementos fundamentales de la educación.

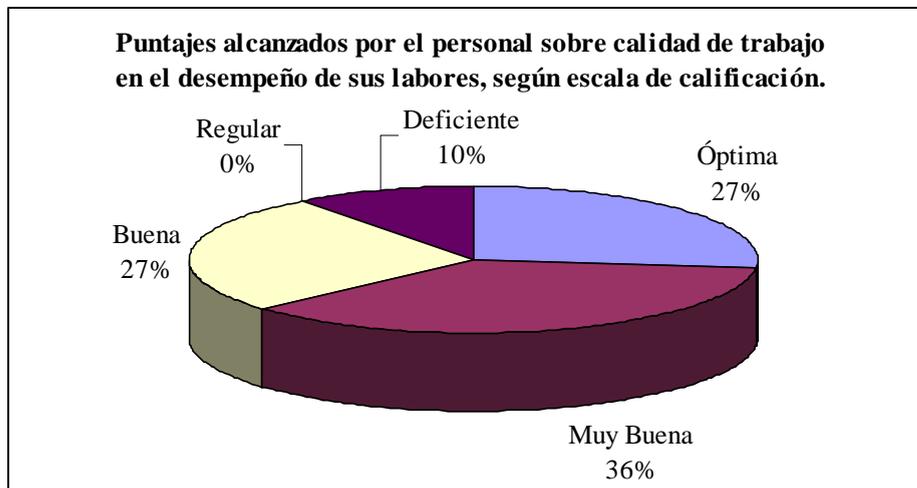
### **Cuadro No 11**

Distribución de la población por frecuencia y porcentaje, según escala de calificación sobre calidad de trabajo en el desempeño de sus labores.

CALIFICACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Óptima	13	26,53
Muy Buena	18	36,73
Buena	13	26,53
Regular	0	0,00
Deficiente	5	10,20
TOTAL	49	100,00

Fuente: ficha de evaluación

Elaboración: las autoras.



La calidad del trabajo se plasma en la imagen de cada uno de sus docentes y docentes, y va acorde a los avances tecnológicos del mundo actual. Se mide en todos los procesos, desde el inicio, hasta cuando el estudiante ha salido y está en el mundo ocupacional o en otra actividad, pues esto se constituye en un indicador fundamental de la producción institucional. Para el análisis que nos ocupa, la calidad ha sido calificada de óptima en el caso del 26.53% de los sujetos evaluados, y de muy buena para el 36.73%. Sumados los dos porcentajes, que son muy decisivos en cuanto a su calificación, se tiene alrededor del 63% de personas que realizan un trabajo de calidad, siendo un porcentaje muy significativo para la institución; en cuanto a los deficientes, la empresa educativa podría optar por darle la oportunidad de una mayor capacitación, previo un convenio que asegure la inversión; en caso de que no se obtengan resultados, la otra alternativa, aunque dura debería tomársela y sería, la de pedirle la renuncia al cargo.

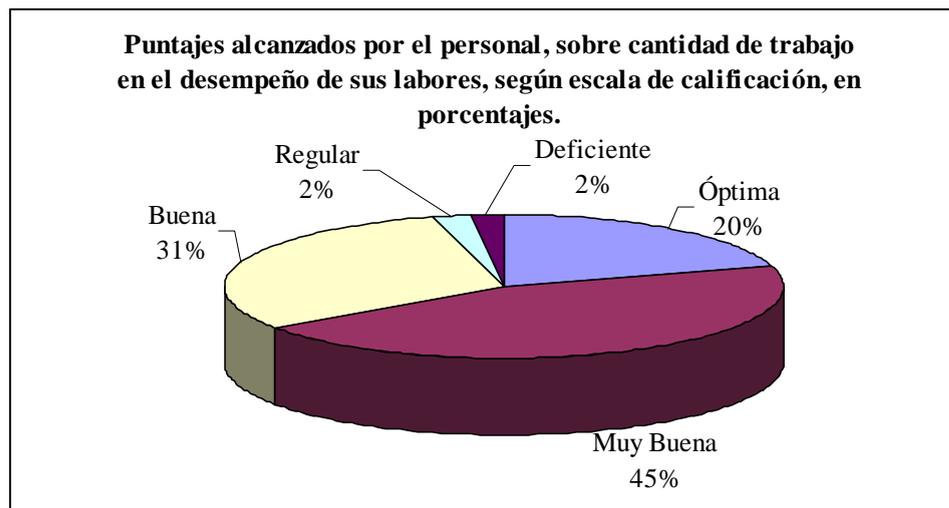
### **Cuadro No 12**

Distribución de la población por frecuencia y porcentaje, según escala de calificación sobre cantidad de trabajo, en el desempeño de sus labores.

CALIFICACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Óptima	10	20,41
Muy Buena	22	44,90
Buena	15	30,61
Regular	1	2,04
Deficiente	1	2,04
TOTAL	49	100,00

Fuente: ficha de evaluación

Elaboración: las autoras.



La cantidad de trabajo tiene que estar racionalizada y dosificada en función del cronograma de actividades y tareas, que servirá como parámetro de medición del avance del programa. Observando el avance o cantidad de trabajo, en el caso del personal evaluado, obtuvieron una calificación de óptima el 20.41% y, de muy buena el 44.90%; esto significa que manejan los programas de manera eficiente, un 60% de los docentes. El 2% que aparecen con deficientes, deben ser exigidos por el jefe de área, y de alguna manera obligarlos a cumplir con los cronogramas propuestos en el plan de trabajo institucional.

### **Cuadro No 13**

Distribución de la población por frecuencia y porcentaje, según escala de calificación sobre conocimiento del programa, para el desempeño de sus labores.

CALIFICACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Óptima	16	32,65
Muy Buena	21	42,86
Buena	8	16,33
Regular	3	6,12
Deficiente	1	2,04
TOTAL	49	100,00

Fuente: ficha de evaluación

Elaboración: las autoras.



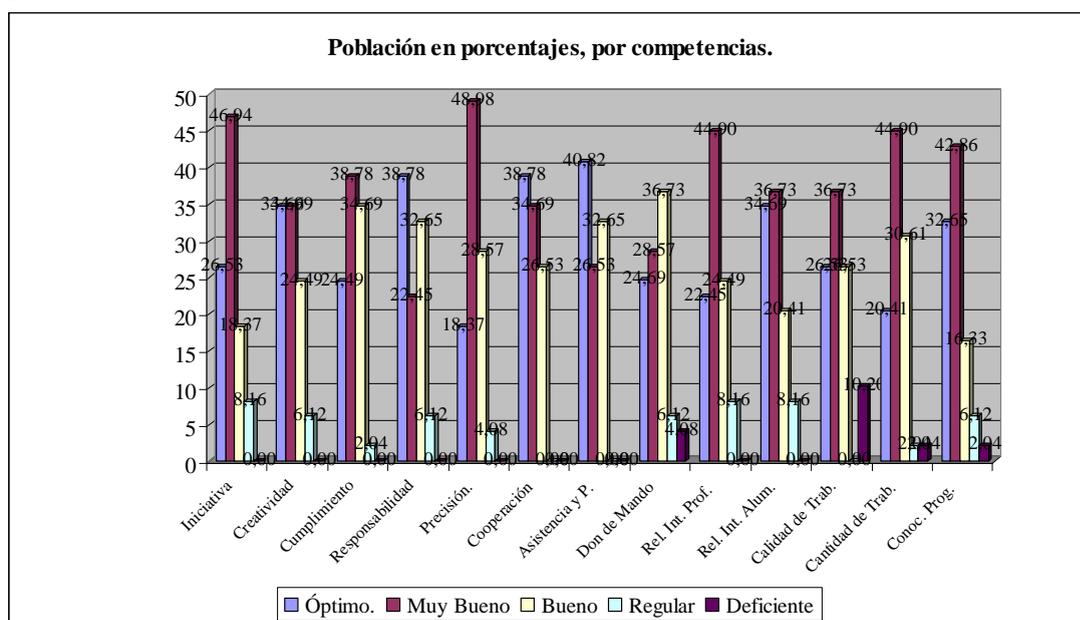
El conocimiento del programa, para el desempeño de la labor docente, supone que debe haber un amplio dominio científico de los temas y un conocimiento pedagógico que permita su aplicación y resolución de problemas en un mundo altamente competitivo, con una visión científico-práctico. En este sentido, el personal evaluado, tiene un conocimiento óptimo, en un 32.65% de ellos; muy bueno el 42.86%. Acumulando los dos porcentajes anteriores, se tiene que más del 75% son docentes con conocimiento de lo que hacen, garantizando un desarrollo armónico de los contenidos y áreas de estudio.

### Cuadro No 14

Distribución de la población por frecuencia y porcentaje, según escala de calificación sobre 13 factores o competencias, para el desempeño de sus labores.

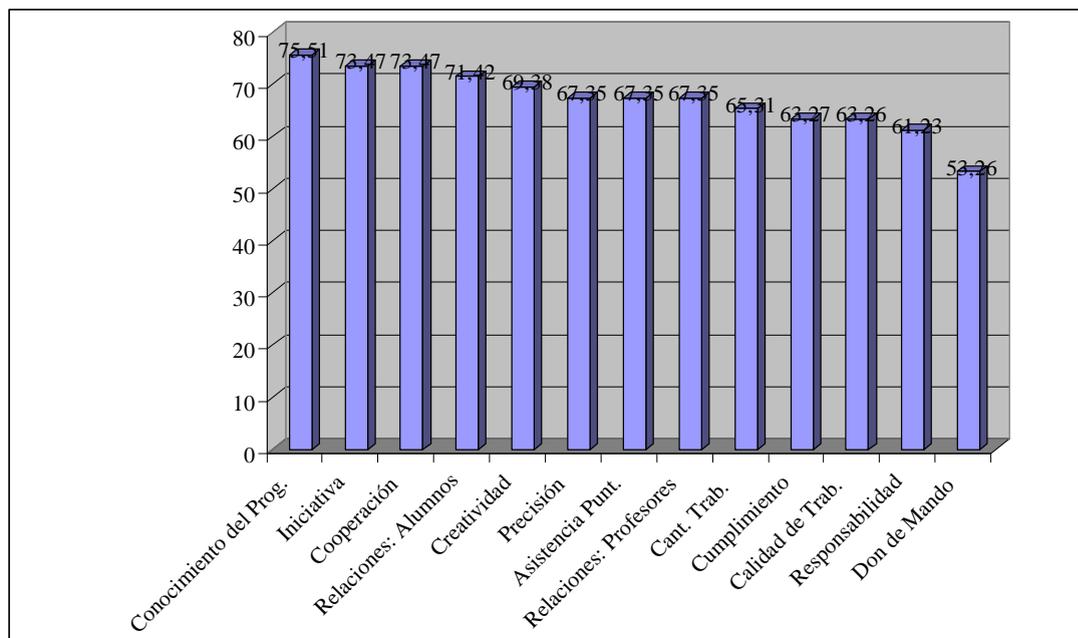
Factores o Competencias	OPTIMO		MUY BUENO		BUENO		REGULAR		DEFICIENTE		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Iniciativa	13	26,53	23	46,94	9	18,37	4	8,16	0	0,00	49	100
Creatividad	17	34,69	17	34,69	12	24,49	3	6,12	0	0,00	49	100
Cumplimiento	12	24,49	19	38,78	17	34,69	1	2,04	0	0,00	49	100
Responsabilidad	19	38,78	11	22,45	16	32,65	3	6,12	0	0,00	49	100
Precisión	9	18,37	24	48,98	14	28,57	2	4,08	0	0,00	49	100
Cooperación	19	38,78	17	34,69	13	26,53	0	0,00	0	0,00	49	100
Asistencia y Puntualidad	20	40,82	13	26,53	16	32,65	0	0,00	0	0,00	49	100
Don de mando	12	24,69	14	28,57	18	36,73	3	6,12	2	4,08	49	100
Rel. Inter. Con Profesores	11	22,45	22	44,90	12	24,49	4	8,16	0	0,00	49	100
Rel. Inter. Con Alumnos	17	34,69	18	36,73	10	20,41	4	8,16	0	0,00	49	100
Calidad de trabajo	13	26,53	18	36,73	13	26,53	0	0,00	5	10,20	49	100
Cantidad de trabajo	10	20,41	22	44,90	15	30,61	1	2,04	1	2,04	49	100
Conocimiento del programa	16	32,65	21	42,86	8	16,33	3	6,12	1	2,04	49	100
<b>PORCENTAJE PROMEDIO</b>		<b>29,53</b>		<b>37,52</b>		<b>27,16</b>		<b>4,39</b>		<b>1,41</b>		<b>100</b>

Fuente: ficha de evaluación  
Elaboración: las autoras.



Observando el cuadro y su respectivo gráfico, podemos apreciar que la calificación de óptima, ha sido alcanzada por un promedio del 29,53% de personas evaluadas, en cada una de las capacidades. Se podría decir que el nivel de la escala, en el que se ubica la mayor cantidad del personal, por la calificación asignada, es aquel caracterizado como Muy Bueno, ya que agrupa al 37,52% promedio, de personas evaluadas.

Gráfico de porcentajes acumulados, en los dos niveles más elevados de calificación: óptimo y muy bueno, por capacidades o competencias.



Agrupando los dos niveles de calificación: óptimo y muy buena, bajo la consideración de que una calificación de muy buena es satisfactoria en el desempeño laboral, la institución se encuentra con un personal en condiciones altas de desempeño, según se aprecia en los porcentajes acumulados, cuyo rango se mueve entre el 75,51% y un 53,26%.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

Luego de haber terminado con el trabajo de investigación, tanto bibliográfico como de campo, se ha podido establecer las siguientes conclusiones:

- \* En función del análisis de la bibliografía consultada, podemos afirmar que la importancia de un sistema de entrenamiento eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.
- \* Antes de la elaboración y ejecución de un plan de entrenamiento, es un requisito indispensable efectuar una eficaz detección de necesidades de entrenamiento, de tal manera que sea posible obtener información precisa y veraz sobre quienes deben ser entrenados y en qué aspectos o áreas.
- \* Al aplicar el modelo de competencia en el entrenamiento del recurso humano se debe llevar a cabo un análisis de los requerimientos de los cargos y una evaluación de la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras.

- \* La aplicación del modelo de competencia en la detección de necesidades de entrenamiento permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes.
  
- \* Con respecto a la evaluación del personal, se puede afirmar que la mayoría pretende realizar su trabajo dentro de los parámetros de eficiencia, sin embargo no hay una tendencia al desarrollo de todas las capacidades o competencias.
  
- \* Aunque la mayor parte del personal evaluado se ha hecho acreedor a una calificación de Buena, Muy Buena, y Óptima, existe un grupo de docentes que en muchas áreas del desempeño alcanzan apenas a una calificación de Regular (4,39% promedio) y, en pocos casos se muestran deficientes (1,41% promedio).
  
- \* Haciendo una apreciación de los logros y dificultades en el trabajo realizado, se detectó que no existe un antecedente sobre evaluación de personal, en la Institución, lo cual limita la acción del evaluador, dado que se generan recelos y temores.

## **RECOMENDACIONES**

- \* Con respecto a quienes alcanzan calificaciones caracterizadas como deficientes, los directivos de la Institución deberían adoptar medidas tendientes a corregir estas debilidades como son, determinados programas de capacitación en las áreas que presentan dificultad, antes de tener que afrontar problemas mayores, como los despidos de personal y el consiguiente malestar institucional.
  
- \* Es necesario que en forma general, se emprenda un proceso de motivación dirigido a todo el personal, cuyo objetivo sea el desarrollo integral de las competencias de cada uno de los docentes, en función de consolidar su perfil profesional.
  
- \* La Institución, a través de la gerencia de recursos humanos deberá en forma permanente identificar y evaluar las debilidades y problemas en forma oportuna para visualizar los conflictos y plantear alternativas y soluciones eficaces.
  
- \* La gestión por competencias, es un tema que debe ser abordado con urgencia, por parte de los encargados de la gerencia de personal, puesto que al momento se desconoce el contenido, dando pie a una cantidad de interpretaciones que en muchos casos no se compadecen con la teoría existente al respecto.





