



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

***(Elaboración de Competencias para los distintos cargos del
Instituto Tecnológico Calasanz, y Evaluación de Desempeño
para esta misma Institución)***

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

Ing. Comercial

Autores:

Sergio Renato Pillaga Yépez

Carlos Alberto Valencia Córdova

Directora: Ps. Mónica Rodas

**Cuenca, Ecuador
2009**

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a todas las personas que de una u otra manera han apoyado a la culminación de mi carrera y creyeron en mi, a mis amigos, compañeros, de manera muy grata a mis Padres por sus consejos, a mi compañera Lorena por su comprensión y muy especialmente al motivo de mi vivir Amanda mi hija quien ha sido la luz de motivación dentro de este camino.

Carlos Alberto V.

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a todos y cada una de las personas que estuvieron a mi lado en este largo camino, mis amigos, mi hermana y sobrinos, de manera muy especial a mis padres, por el apoyo incondicional que me brindaron, al Ingeniero Marco Yépez por su apoyo y facilidad que me brindó para la culminación de este trabajo, a mi esposa e hija, parte principal de mi vida e inspiración para todos mis objetivos.

Renato Pillaga Yépez

Agradecimiento

Agradecemos a todos las personas e instituciones que de manera desinteresada aportaron con un granito de arena para el cumplimiento de esta tesis, a la Psicóloga Mónica Rodas por su ayuda incondicional, quien aportó de manera significativa con sus conocimientos y nos guió para la culminación de este objetivo.

RESUMEN

En la presente investigación realizada en el **INSTITUTO TECNOLÓGICO CALASANZ** de la ciudad de Cañar, encontrará el levantamiento de Perfiles de Cargos por Competencias para cada uno de los diferentes puestos con los que cuenta esta Institución, tanto del personal administrativo, docente y de servicio, con el fin de encontrar cuales son las destrezas, conocimientos, habilidades, aptitudes con las que debería contar una persona para ocupar uno de los diferentes cargos en un instituto de educación, así mismo evaluar la capacidad de las personas y definir los planes de desarrollo individual, para establecer si los cargos que ejercen están de acuerdo a sus competencias para esto se elaboro un diccionario de competencias tanto genéricas como específicas que son las más cercanas al tipo de institución se aplicó el método MPC del Doctor Jaime Moreno Villegas, el cual nos ayuda a encontrar cuales son al actividades más importantes de cada uno de los puestos analizados; igualmente realizamos una Evaluación del Desempeño por Competencias para este plantel educativo; para el desarrollo de este punto utilizamos el Método de Incidentes Críticos

ABSTRACT

In this project performed in CALASANZ TECHNOLOGICAL INSTITUTE in the city of Cañar you will find the survey of Job Profiles based on Competencies for each of the different positions in the institution; this includes the administrative staff as well as teachers and ancillary staff. The objective is to find out the abilities, knowledge and qualities that a person should have in order to obtain one of the different positions in an educative institution and to evaluate the people's capacity and define the individual development plans in order to establish whether the positions they have are in accordance to their competencies. To achieve the aforementioned, a generic and specific competences dictionary was developed; Dr. Jaime Moreno Villegas's MPC method was used which helps us to determine the most important activities for each position analyzed, we also performed a Performance Evaluation based on competencies for the institute in which the Critical Incident Method was used.



A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines.

INDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Introducción	1
Capítulo 1: La Institución	3
1.1.Reseña Histórica	4
1.2.Visión	5
1.3. Misión	5
1.4. Objetivos Institucionales	6
1.5. Políticas	7
1.5.1. Políticas Institucionales	7
1.5.2. Políticas Educativas	8
1.5.3. Políticas Sociales	9
1.6. Organigrama	9

Capítulo 2: Las Competencias	10
2.1. ¿Qué son las Competencias?	10
2.2. Cómo surgieron las Competencias	11
2.2.1. Teoría de las Tres Necesidades	13
2.3. Cómo se identifican las competencias	17
2.3.1. El panel de expertos	18
2.3.2. La Entrevista de Incidentes Críticos	19
2.3.2.1. Ventajas e inconvenientes	20
2.3.3. Método M.P.C	21
2.4. Menú de Competencias	38
2.4.1. Competencias Individuales	38
2.4.2. Competencias Sociales	41
2.4.3. Competencias Genéricas	44
2.4.4. Competencias Laborales	46
2.4.5. Competencias Básicas	47
Capítulo 3: PRÁCTICO: La Gestión por competencias	49
3.1. El perfil de cada puesto	49
3.1.1. El panel de expertos	52

3.2. Implantación	52
3.2.1. Evaluación de las competencias	52
3.3. Clasificación de las competencias	57
Capítulo 4: Evaluación del Recurso Humano	82
4.1 Proceso de Evaluación del Recurso Humano	82
4.1.1 Concepto y Generalidades de la Evaluación del Rendimiento	82
4.1.2 Objetivos	83
4.1.3. Importancia	85
4.2 Responsabilidad en la Evaluación de Colaboradores	85
4.2.1. El Gerente	86
4.2.2. El Colaborador	86
4.2.3. El Equipo de Trabajo	87
4.3 El Área de Gestión Personal	87
4.4 Comisión de Evaluación	88
4.5 Ventajas de la Evaluación del Rendimiento	88
4.6 Beneficios de la Evaluación de Colaboradores	89
4.6.1 Beneficios para el jefe	90
4.6.2 Beneficios para el subordinado	90
4.6.3 Beneficios para la organización	91

4.7 Factores de medida desempeño	92
4.7.1. Cualitativos	92
4.7.2. Cuantitativos	92
4.8 Método de Evaluación del Desempeño	92
4.9 Evaluación del Desempeño por Incidentes Críticos	93
4.9.1 Concepto del Método de Incidentes Críticos	93
4.9.2 Criterios de Desempeño	93
4.9.2.1. Comportamientos	94
4.9.2.2. Competencias	94
4.10. PRACTICO	96
4.10.1 Levantamiento de Perfil por Competencias	96
 Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	256
 5.1. Conclusiones	256
5.2. Recomendaciones	257
 Bibliografía	259
 Anexos	261

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda el complejo pero a la vez interesante campo de los Recursos Humanos, que dedica su estudio al ser humano que con su fuerza y talento, se constituye como uno de los pilares fundamentales dentro de una organización, es por eso, que al momento de elegir el personal lo debemos realizar de la manera más responsable, eficiente, ya que de las habilidades, aptitudes, destrezas, conocimientos con los que cuenta la persona elegida para determinado puesto, dependerá el buen funcionamiento, desempeño de la institución.

Tratamos el tema de Competencias, Perfil de Cargos y Evaluación del Desempeño para el INSTITUTO TECNOLÓGICO CALASANZ, en el cual analizamos cada uno de los diferentes cargos con los que cuenta este prestigioso instituto, tanto de la parte administrativa, docente como de servicios, con el fin de encontrar cuales son las destrezas, conocimientos, habilidades, aptitudes con las que debería contar una persona para ocupar uno de los diferentes cargos en un instituto de educación.

Nuestro trabajo consta de cinco capítulos:

En primer lugar se trata de la historia, la misión, visión, objetivos y políticas con las que cuenta del Instituto Calasanz con el fin de conocer el lugar en el que vamos a aplicar nuestra investigación.

En segundo lugar hablaremos de las competencias, conceptos básicos que dan distintos autores sobre este tema, su clasificación, ventajas y desventajas al trabajar con competencias; hablamos también del método MPC, que es el que estamos aplicando para nuestra investigación.

El tercer capítulo es práctico, la implementación de nuestros conocimientos sobre este tema para elaborar el perfil de cargos por competencias para cada uno de los puestos del instituto Calasanz.

En el cuarto capítulo (práctico) desarrollamos de igual manera el establecimiento de la evaluación del desempeño por competencias para los trabajadores de esta institución.

Por último las Conclusiones y Recomendaciones que encontramos en el desarrollo de nuestra investigación.

Esperamos que el trabajo sirva para constituir una referencia importante de consulta y que nuestra investigación sirva como base para poder analizar el perfil de los puestos no solo de instituciones educativas sino también en otro tipo de organizaciones.

CAPITULO I

1. La Institución.

“El Instituto Tecnológico “Calasanz”, ubicado en la avenida Paseo de los Cañaris, parroquia Cañar, cantón Cañar, provincia del mismo nombre, es un plantel educativo, mixto, particular, Fiscomisional, en convenio con el estado, creado para el cultivo de la ciencia y sus aplicaciones técnicas y para guiar a los jóvenes hacia el conocimiento y aprovechamiento científico de los recursos naturales de la región y el país.

Cuenta con las especialidades de:

- Bachillerato y Post Bachillerato en Pecuaria y Agrícola.
- Tecnología en Producción Pecuaria
- Bachillerato en Ciencias Generales.

Mantiene una gratuidad en la enseñanza y su filosofía se sustenta en los principios de la Educación Cristiana, según las enseñanzas de “San José de Calasanz” y del Magisterio Católico”.
(Documentos de la Comunidad de Escolapios)

1.1. Reseña Histórica.

La reseña histórica fue tomada de documentos de la historia de este Instituto el mismo que cuenta que hasta antes de 1964, año en el que se dio la “Reforma Agraria” el cantón Cañar, eminentemente agrícola albergaba haciendas, rezagos del sistema feudal heredados de la colonia, que superficialmente representaban verdaderos latifundios.

Posterior a la fecha señalada, la situación cambió drásticamente, pues el fraccionamiento del área productiva, determinó el nacimiento del minifundio como predios de autoabastecimiento, consecuentemente menor oferta a los mercados de consumo y una precaria economía de los campesinos en general.

Producto del fraccionamiento de la Hacienda de Guantug el entonces Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización, otorga a la recién llegada Comunidad de Padres Escolapios a la ciudad de Cañar, para que en un predio de 11 hectáreas contiguo a la ciudad en dirección noroccidental, ocupe como área destinada al funcionamiento de un colegio con orientación agronómica, y así fue. Por el carisma e ideario de la Comunidad Escolapia desde el año 1964, ésta viene sirviendo a la niñez y juventud hasta la presente fecha. El naciente Instituto Calasanz, que luego cambiaría su razón social a Colegio Agronómico en el Gobierno del General de Brigada Guillermo Rodríguez Lara, en calidad de Fiscomisional, según decreto Nro. 1074 del 16 de septiembre de 1972.

Se eleva a la categoría de Instituto Superior en 1984 mediante Acuerdo Ministerial Nro. 1402 del 9 de febrero. En la Historia Institucional por tanto, al momento se han entregado a la sociedad 36 promociones de bachilleres y 18 de técnicos superiores, que sin la menor duda; unos y otros han aportado a la sociedad con su servicio y sobre todo responsabilidad; virtudes adquiridas como producto de una labor educativa que primero piensa en el hombre y luego en la ciencia.

1.2. Visión

El Instituto Tecnológico Calasanz tiene como visión:

“Lograr que el Instituto Tecnológico Calasanz sea una institución magna, y prometedora. Brinde la más alta calidad educativa del cantón Cañar y la Provincia, seguir en la línea de un desarrollo integral: a niveles humano – espiritual, intelectual, social, interpersonal, económico y cultural de sus alumnos. Proceso para el cual los docentes estén preparados técnica y espiritualmente de tal manera que trabajemos por objetivos de manera unificada y armónica, bajo un carisma educativo en espíritu de “Piedad y Letras.”

1.3. Misión

La misión del Instituto Tecnológico Calasanz se la define así:

“Educar y formar a los jóvenes con el carisma calasancio en espíritu de piedad y letras, para hacerlos individuos dotados de una inmensa caridad, paciencia, así como autogestionarios, humanistas, politécnicos, críticos, creativos, orientados a valorar y a utilizar los recursos de la zona en su desarrollo socio – productivo aplicando técnicas educativas de acuerdo a las características del desarrollo evolutivo de los estudiantes a fin de potenciar su mejoramiento personal y social”.

1.4. Objetivos Institucionales

“La institución tiene como objetivos los siguientes:

1. Formar Bachilleres y Post –Bachilleres en sus diferentes especialidades, que permitan el desarrollo integral de los alumnos y alumnas.
2. Formar a nuestros alumnos y alumnas bajo la filosofía de San José de Calasanz (Piedad y Letras), en la cual el estudiante sea considerado como un ser individual lleno de potencialidades, aptitudes y valores.
3. Mejorar la calidad del Proceso enseñanza – aprendizaje, en sus diferentes especialidades, impulsando el interés por el aprendizaje, la investigación, la creatividad, la reflexión, la formación integral, centrada en los currículos, recursos disponibles, avance de la ciencia y la técnica, interés y necesidades de nuestros educandos.
4. Formar a nuestros alumnos conscientes de su dignidad de hijos de Dios

5. Conseguir que el hecho educativo se convierta en un proceso activo y dinámico, propendiendo a que el alumno sea sujeto de su propio aprendizaje
6. Integrar a los padres de familia a la comunidad educativa
7. Lograr excelencia académica y humana a través de un trabajo diario y consciente acorde con la evolución de la ciencia y la tecnología.
8. Optimizar los recursos humanos y materiales para lograr en el alumno cambios de conducta significativos en el proceso de formación humanística y técnica para que se incorpore al mundo activo del trabajo y se constituya en una persona útil para la sociedad.
9. Capacitar en forma permanente al personal docente en los espacios didácticos, pedagógicos, técnicos, humanos para mejorar la calidad de la educación técnica de nuestra institución”.

1.5. Políticas.

1.5.1. Políticas Institucionales

“El Instituto Tecnológico Calasanz es un colegio católico y por lo mismo se basa en los siguientes principios:

1. Nuestra Comunidad Educativa valora a cada persona como es, es decir respetando sus diferencias individuales.
2. En un clima de libertad propicia la toma de decisiones en forma libre y responsable.

3. Mediante los ejercicios espirituales fomenta y crea un clima que favorece la interioridad personal, permitiendo un encuentro profundo con Dios.
4. Crea un ambiente de comunidad, animado por el espíritu evangélico de libertad y caridad.
5. Fomenta y practica la solidaridad.
6. Capacita constantemente al personal para que realice mejor su misión”.

1.5.2. Políticas Educativas

“Con la finalidad de lograr el desarrollo armónico del alumno, el Instituto Tecnológico Calasanz, imparte:

1. Una educación integral de la persona mediante el desarrollo armónico y progresivo del alumno en sus dimensiones: cognoscitiva, afectiva, espiritual y psicomotriz.
2. Una educación crítica que se orienta hacia la formación de una sociedad sin división de clases, basado en el amor, la justicia y la paz.
3. Una educación que convierta al educando en un sujeto de su propio desarrollo y de la comunidad, en donde el maestro no es sino un guía, un orientador, un colaborador de su formación”.

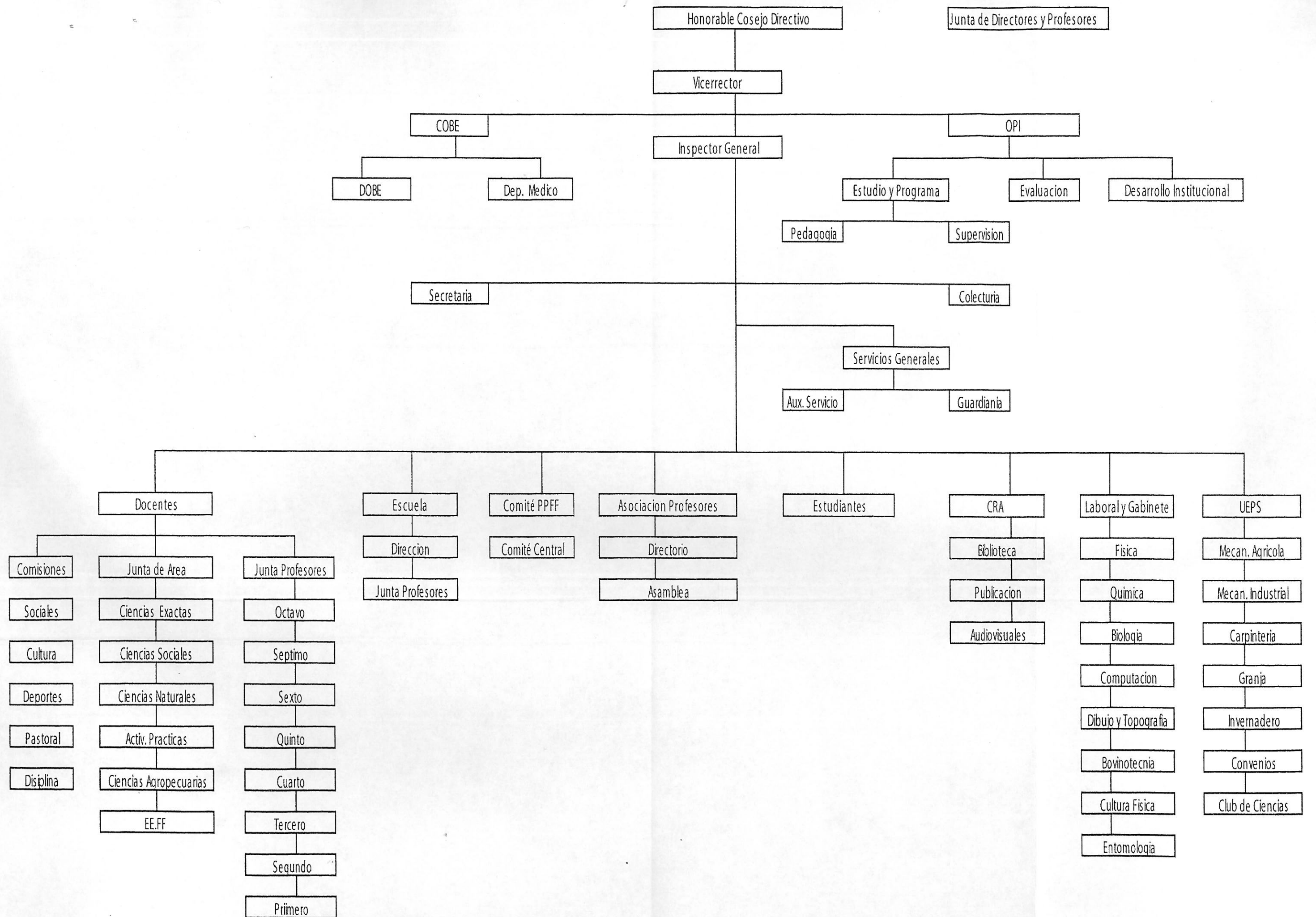
1.5.3. Políticas Sociales.

1. “El hombre es un ser sociable, por lo tanto impartimos una educación con vocación de ayuda al prójimo en forma desinteresada, poniendo al servicio de los demás los bienes materiales, culturales y espirituales.
2. proporciona el desarrollo de una sociedad que viva los valores evangélicos, es decir una sociedad auténticamente cristiana”.

(Actas y documentos que reportan en la Comunidad de Escolapios)

1.6. Organigrama

Presentamos a continuación el organigrama con el que cuenta el Instituto Calasanz, el mismo que es un organigrama mixto, que combina los modelos vertical y horizontal. La línea de autoridad y responsabilidad enlaza las unidades operativas en sentido vertical, mientras que las unidades consultivas se entrelazan horizontalmente a la unidad que asesoran o a la línea de mando”.



CAPÍTULO II

2. Las Competencias

2.1. ¿Qué son las Competencias?

Como primer acercamiento al estudio de las competencias cabe decir que son múltiples y variadas las interpretaciones conceptuales sobre la temática a investigar.

La Gestión de recursos humanos por competencias ha sido adoptada por una gran cantidad de organizaciones. Se trata de un enfoque que permite estudiar de una manera más objetiva al colaborador favoreciendo a la ubicación correcta.

Las competencias según José Luis Dirube Mañueco en su libro Un modelo de gestión por competencias nos dice “Las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven, al referirse al comportamiento, al manifestarse a través de la conducta, las competencias son un compendio de:

- Conocimientos (Saber)
- Destrezas (Saber hacer)
- Valores, hábitos y Motivos (Ser) ”

Del análisis de esta definición podemos concluir que las Competencias son:

- Son características permanentes de la persona
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad

2.2. Cómo Surgieron las Competencias

Esta teoría aparece en 1962, apoyándose en la de Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de países industrializados se debía a factores culturales, entre las cuales destaca la ética.

Siguiendo con el desarrollo de las competencias en EEUU, cuando surgió más formalmente la necesidad de atender a todos los principales aspectos que contribuyen a ser un *top performer* (alto representante) en cada puesto de trabajo. El "*competency movement*" fue impulsado por David Mc.Clelland, autor, en 1973, del artículo "*Testing for Competence rather than for Intelligence*", siendo así un referente histórico en la gestión por competencias.

David Mc.Clelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Sostiene que existen 3 tipos de factores que motivan al ser humano:

- Logro
- Afiliación
- Poder

Pero es necesario saber quién es este importante personaje en el desarrollo de las competencias así que expondremos alguna información del mismo.

David C. Mc.Clelland es un psicólogo que habla sobre la motivación. Su teoría (1962) sostiene que los factores motivacionales son:

- Grupales
- Culturales.

Mc.Clelland apuntó no sólo a aspectos tales como los conocimientos y habilidades, sino también a otros que pueden augurar o predecir un desempeño altamente satisfactorio de un puesto de trabajo (sentimientos, creencias, valores, actitudes y comportamientos). Actualmente, la selección, la gestión y la formación por competencias son ya prácticas extendidas entre algunas grandes empresas.

Dentro de esto contexto David C. Mc.Clelland propone una teoría que vamos a describir a continuación.

2.2.1. Teoría de las Tres Necesidades.

David McClelland y otros colaboradores han propuesto esta teoría. En su investigación encontró, que los individuos con grandes logros se diferencian de otros, por su deseo de hacer las cosas mejor.

También señala que las personas que tienen una fuerte necesidad de logro presentan las siguientes características:

- Prefieren tareas en las que pueden tener un alto grado de responsabilidad.
- Se fijan metas realistas.
- Planean meticulosamente sus acciones para alcanzar resultados.
- Se interesan por reconocer sus éxitos y fracasos.
- Valoran más la competencia que la amistad.

Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación se preocupan más por:

- La amistad que por salir adelante

- Trabajo en equipo.

Las personas con una fuerte necesidad de poder buscan:

- Estatus y autoridad como una vía para satisfacer su necesidad.

Mc.Clelland habla de una “sociedad realizadora” para referirse a que en ciertas épocas y lugares florece la motivación de logros fuertemente apoyada por la sociedad, sus instituciones y sus mitos. Las culturas varían en su evaluación del dominio intelectual como vehículo de expresión de la competencia.

En resumen esta teoría se basa en tres necesidades:

Necesidades de logro, su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima

de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.

Necesidades de Poder, su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.

Necesidades de Afiliación, su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

Veremos a la teórica David Mc.Clelland enfocada hacia la organización.

Los tres impulsos poder, afiliación y realización, son de un valor especial para la ciencia de la administración y deben reconocerse para lograr que una empresa organizada funcione bien. Dado que cualquier empresa organizada y cada departamento dentro de ella representan grupos de individuos que trabajan para alcanzar metas conjuntas, la necesidad de realización es de gran importancia.

Necesidad de poder. Mc.Clelland y otros investigadores han descubierto que las personas que poseen una alta necesidad de poder tienen un gran interés por ejercer influencia y control. Tales individuos generalmente buscan posiciones de liderazgo; con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo les gusta discutir mediante diversos argumentos; son enérgicos “boquiflojos”, tercos y exigentes y disfrutan al enseñar y hablar en público.

Necesidad de afiliación. Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación suelen gustar de ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social. Como individuos tienden a ocuparse de mantener relaciones sociales placenteras, de disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, están listos a consolar y ayudar a quienes tienen problemas y de gozar la interacción amistosa con los demás.

Necesidad de realización. Las personas que tienen una alta necesidad de realización poseen también un intenso deseo por el éxito y un temor igual al fracaso, quieren ser desafiadas, establecerse metas moderadamente difíciles (pero no imposibles), dar un enfoque realista al riesgo (tal vez no les agraden los juegos de azar, sino más bien analizarán y evaluarán los problemas); prefieren asumir una responsabilidad personal para hacer que se realice un trabajo; les gusta obtener una retroalimentación rápida y específica en términos de cuan bien hacen las cosas, tienden a ser constantes, les gusta trabajar durante largas horas, no se preocupan indebidamente por el trabajo si éste ocurre, y gustan de dirigir sus propios “espectáculos”.

2.3. Cómo se Identifican las Competencias

Debemos partir de la premisa que las competencias son conductas observables, medibles, desarrollables y cuantificables, por tanto, si deseamos saber cuáles son las competencias que debe tener un cargo para que el ocupante sea exitoso, se deberá entonces:

1. Determinar los cargos que van a ser analizados para identificar las competencias.
2. Analizar las evaluaciones de desempeño de los trabajadores que ocupan ese cargo para que, junto con el jefe encargado, elijan unas cuantas personas de alto desempeño para identificar a qué se deben esas conductas exitosas. Es decir, identificar las personas de más alto desempeño y, por lo tanto, las más competentes para poder identificar esas características personales de excelencia.
3. Elegir los instrumentos que permitan identificar las competencias de los trabajadores exitosos. Mc.Clelland, el padre de la teoría de los tres sistemas de motivación empleó la entrevista de eventos conductuales (también conocida como entrevista de incidentes críticos – BEI la cual se encuentra descrita más adelante) para identificar las conductas que incidían en el éxito laboral de una persona.
4. A partir de la aplicación de entrevistas BEI a los empleados exitosos, se deducen un conjunto de competencias que deben quedar anotadas en una lista. Posteriormente Gestión Humana en compañía del jefe, deben validar y seleccionar aquellas que sean las más relevantes para desempeñar el cargo. La pregunta clave para hacer esta discriminación es:

¿Cuáles de las competencias que hay en la lista, no le pueden faltar a una persona para desempeñarse óptimamente en el cargo?

2.3.1. El Panel de Expertos

Dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las competencias requeridas encontramos, el Panel de Expertos, las Entrevistas, y las Entrevistas Focalizadas.

El Panel de Expertos. Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse en un determinado puesto. En nuestra opinión no solo del puesto, sino también de las actividades que se realizan en la empresa donde está enmarcado dicho puesto, así como de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial. Estos individuos tienen la tarea de determinar atendiendo a estos factores cuales son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior

2.3.2. La Entrevista de Incidentes Críticos

Las entrevistas se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.

La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior y por otro grupo menor con un rendimiento medio (proporción ideal entre 60 y 40 % del total de la muestra respectivamente). Por otra parte, esta muestra debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros. Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional entre otros).

Cuando estas listas son demasiado grandes, o por el contrario muy pequeñas, sesgan el proceso haciéndolo menos eficaz.

Como ventajas de este método se destacan el hecho de que permite una identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que éstas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol. Por otra parte, el perfil obtenido proporciona un modelo a partir del que podemos obtener la adecuación persona-puesto, tanto a través de un proceso de selección externa, como de promoción interna.

2.3.3. Ventajas e inconvenientes

- Proporcionan una visión en profundidad de los retos que se plantean en el puesto y las competencias que se necesitan para superarlos; ofrece un alto grado de validez.
- Los datos recogidos son subjetivos; la información puede no ser fiable, pero una muestra amplia reduce este problema.
- Consume enormes cantidades de tiempo y recursos humanos.
- Requiere un alto grado de habilidad analítica y experiencia en análisis de competencias para deducir las competencias.
- Los datos pueden no tener una aceptación amplia debido al pequeño número de personas incluidas en la entrevista.
- Se centra en los factores de éxito pasados y actuales, que pueden ser diferentes de los comportamientos necesarios para el futuro.

2.3.3 Método M.P.C

Según el doctor Jaime Moreno Villegas, en su libro Moldeado por Competencias explica este método de la siguiente manera:

Metodología para Valorar Actividades e Identificar las Esenciales

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos; procesos y grupos ocupacionales; etc. Donde:

F = Frecuencia.

CE = Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada.

CM = Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad.

Factores / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
- Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
- Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
- Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternatively: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Gradación de los factores

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la mayor actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de

			esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere de un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral; etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Ejemplo:**Cargo: Asistente de Selección**

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
	F	CE	CM	Total
1. Atiende las solicitudes de contratación de personal.	2	3	2	8
2. Llama a agencias de empleo y consultoras.	3	3	2	9
3. Difunde anuncios de reclutamiento interno.	2	3	2	8
4. Recibe las hojas de vida de los aspirantes.	5	3	2	11
5. Indaga referencias de trabajo.	3	4	3	15
6. Solicita datos faltantes de las hojas de vida.	3	4	2	11
7. Informa sobre la indagación de referencias.	3	3	2	9
8. Colabora en la selección de métodos de evaluación.	3	3	3	12
9. Convoca a los candidatos a entrevista.	3	4	1	7
10. Aplica las pruebas de evaluación a los candidatos.	4	4	3	16
11. Entrevista a los candidatos en la fase preliminar.	4	3	4	16
12. Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas.	3	3	5	18

Fórmula para valorar las actividades y establecer las esenciales

Total = frecuencia (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada **x** Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad).

Cómo identificar las actividades esenciales:

1. El número máximo de actividades esenciales será cuatro.
2. Las tres o cuatro actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

Ejemplo de definición de actividades esenciales:

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
	F	CE	CM	Total
10. Aplica las pruebas de evaluación a los candidatos.	4	4	3	16
11. Entrevista a los candidatos en la fase preliminar.	4	3	4	16
12. Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas.	3	3	5	18

Qué significa una actividad esencial:

1. Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
2. Demanda las principales competencias del ocupante (conocimientos, destrezas, aptitudes; etc.)

Guía para identificar conocimientos informativos

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando las actividades esenciales de la posición:

- Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un (√).
- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna “especifique”.
- En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	√	Orden de Prioridades	Especifique
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.			
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones,			

	metodologías y enfoques de trabajo del área.			
3. Mercado / entorno.	Conocimientos del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.			
5. Personas y otras tareas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.			
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.			
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución			
8. Proveedores / contratistas.	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			
9. Otros grupos.	Conocimientos de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de			

	organismos externos; etc.			
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas; etc.			
11. Otros conocimientos informativos.				

Pasos previos para la Identificación de Destrezas Requeridas

El empleo de cualquier actividad requiere interactuar con alguno de los siguientes tres elementos:

Personas	Cosas	Datos
La ejecución de la actividad implica interactuar con personas (individuales o en grupo)	La ejecución de la actividad implica interactuar con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas, maquinarias, vehículos, sustancias y cualquier tipo de materia prima tangible.	La ejecución de la actividad implica interactuar con datos o informaciones: Incluye: datos numéricos, textos, estadísticas, informaciones provenientes de cualquier fuente y datos de sistemas informatizados

Si bien cabe la posibilidad de que una sola actividad tengas más de una interacción siempre existe una y solo una interacción primaria o principal.

Usted debe identificar la interacción primaria de las actividades esenciales de la posición que esta analizando. Para identificar la interacción primaria pregúntese:

La ejecución de esta actividad implica interactuar principalmente con: (P) personas, (C) cosas, o (D) datos.

Escriba en la columna respectiva la inicial de la interacción primaria (P, C, D)

Ejemplo:

A continuación se presenta un sencillo ejercicio de identificación de interacciones primarias. Por favor, oculte la última columna de la tabla para realizar el ejercicio.

Actividades	PCD	PCD
1. Supervisa el personal a su cargo		P
2. Planifica las actividades del área		D
3. Opera la prensa hidráulica		C
4. Elabora los roles de pago		D
5. Inspecciona la calidad de los productos		C
6. Atiende las llamadas telefónicas		P
7. Vierte los ingredientes en la centrifuga		C
8. Escribe programas en computación		D
9. Presenta verbalmente los informes al comité gerencial		P
10. Despacha la correspondencia interna		C
11. Analiza los formularios de solicitud		D
12. Dicta seminarios y cursos		P

Pasos para la Identificación de Destrezas Específicas

Establezca si el puesto requiere destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto en la columna “¿aplica?” marque (v)

- En la columna “especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del puesto es necesaria la destreza “manejar programas informáticos”, en la columna “especifique” debe escribir: “manejo de Word y Excel” o “manejo de Microsoft Office.”

Destrezas laborables Específicas

Destrezas laborables Específicas	¿Aplica?	Especifique																								
1. Manejar programas informáticos																										
2. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)		Idioma: <table> <tr> <td></td> <td>Alto</td> <td>Medio</td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </table> Idioma: <table> <tr> <td></td> <td>Alto</td> <td>Medio</td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </table>		Alto	Medio	Hablado:	☐	☐	Escrito:	☐	☐	Leído:	☐	☐		Alto	Medio	Hablado:	☐	☐	Escrito:	☐	☐	Leído:	☐	☐
	Alto	Medio																								
Hablado:	☐	☐																								
Escrito:	☐	☐																								
Leído:	☐	☐																								
	Alto	Medio																								
Hablado:	☐	☐																								
Escrito:	☐	☐																								
Leído:	☐	☐																								

3. Operar equipos de oficina		
4. Operar vehículos, maquinaria y herramientas		
5. Otras destrezas específicas		

Encuesta de Requerimientos de Selección y Capacitación

En procesos de selección de personal no todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique que conocimientos y destrezas se adquieren o se aprenden en la organización y cuales debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación.

Debe calificar cada uno de los conocimientos y destrezas de puesto que está analizando, según la siguiente escala:

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

- ① = durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona)
- ② = antes y durante el desempeño del puesto
- ③ = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

Transcriba a continuación:

- Conocimientos académicos
- Conocimientos específicos
- Destrezas generales
- Destrezas específicas

Nombre del puesto:

.....

Nombre de los integrantes del panel de expertos:

.....

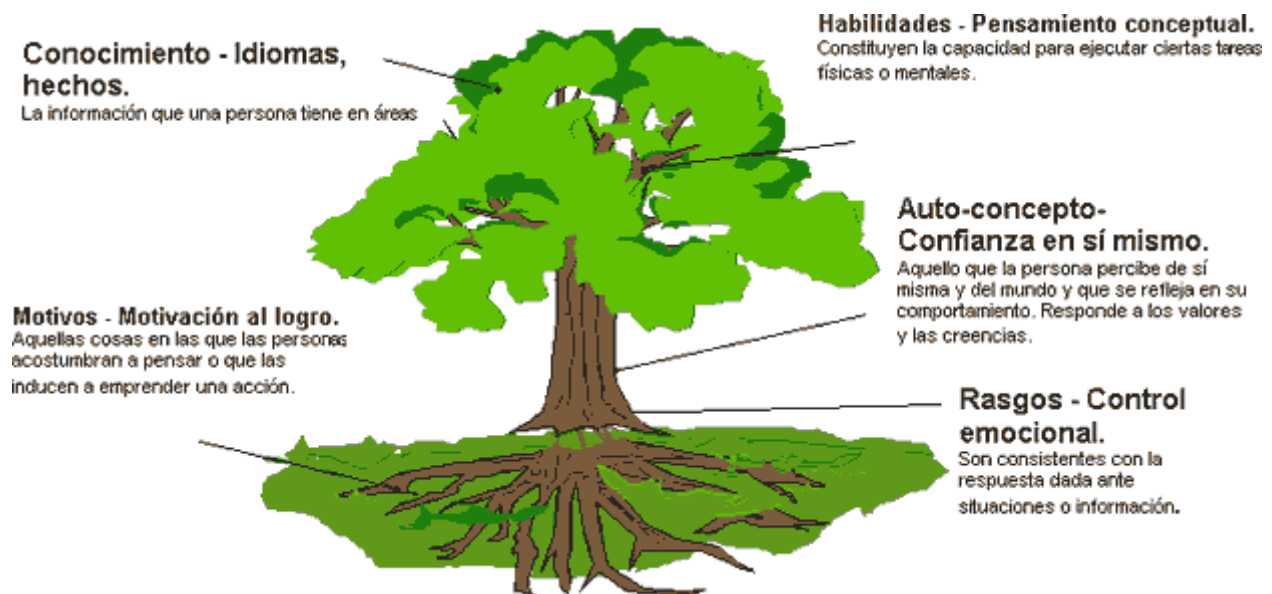
.....

Transcriba los conocimientos académicos e informativos	Señale
1	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
2	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
3	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
5	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
6	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
7	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
8	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
9	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
10	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
11	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
12	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
13	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

2.4. Menú de Competencias

2.4.1. Competencias Individuales

Las competencias individuales, como su nombre lo indica, son características personales intrínsecas relacionadas con el desempeño. Incluyen los motivos, los rasgos, el auto-concepto o auto-percepción, las habilidades y los conocimientos de una persona. Si comparamos a un individuo con un árbol podemos comprender más claramente estas características.



(Revista Mundo Ejecutivo Fecha de publicación: mayo, 2002).

Los motivos pueden compararse a las raíces. Son cosas en las que las personas acostumbran pensar o que las inducen a emprender una acción. Las raíces sustentan el gran aparato que es el árbol visible; los motivos sostienen y alimentan lo que la persona es.

Los rasgos, por su parte, son consistentes con la respuesta dada ante ciertas situaciones o información. Equivalen al tronco, que permite al árbol ser capaz de doblarse, sin quebrarse, para resistir al viento.

El auto-concepto es aquello que la persona percibe de sí misma y del mundo y se refleja en su comportamiento, tal y como un árbol tiene diversas características y puede desarrollar otras para adaptarse a las condiciones del lugar donde se encuentre, lo que se refleja en su forma, color y tamaño.

Las habilidades son las ramas del árbol. Representan la capacidad de realizar cierta actividad mental o física al igual que la longitud y la cantidad de ramas de un árbol determinan el tamaño de la sombra que puede ofrecer.

Por último, los conocimientos son como el follaje del árbol, que a través de sus hojas intercambia información con el medio ambiente: conjugan la información que una persona posee sobre ciertas áreas específicas.

A continuación describiremos una clasificación de las Competencias Individuales:

De Acción

- Orientación al logro (OL)
- Iniciativa (IN)
- Búsqueda de información (BI)
- Preocupación por el orden y la calidad (POC)

De Regulación de la Conducta

- Confianza en uno mismo (CUM)
- Autocontrol (A)
- Flexibilidad (F)

De Pensamiento

- Pensamiento analítico (PA)
- Pensamiento conceptual (PC)
- Conocimiento técnico (CT)

El impacto de la gestión por competencias individuales no sólo provee a la organización de los medios para integrar todos los procesos de recursos humanos sobre una sólida base de negocios:

además de que permite aprovechar al máximo el potencial de las personas, es una poderosa herramienta de cambio cultural. Su impacto puede identificarse tanto por su influencia en el ámbito individual como en la cultura de toda la organización.

Esta gestión es suficientemente dinámica para internalizar cambios en la estrategia de la organización y suficientemente rígida para garantizar homogeneidad a lo largo de todas las áreas de la empresa. Al proponerse ubicar a la gente correcta en el lugar correcto, es factible agregar el mayor valor posible a la organización.

2.4.2. Competencias Sociales

La competencia social es la capacidad para mantener buenas relaciones con otras personas. Esto implica dominar las habilidades sociales, capacidad para la comunicación efectiva, respeto, actitudes pro-sociales, asertividad, etc.

Dominar las habilidades sociales básicas: escuchar, saludar, despedirse, dar las gracias, pedir un favor, manifestar agradecimiento, pedir disculpas, mantener una actitud dialogante, etc.

Respeto por los demás: intención de aceptar y apreciar las diferencias individuales y grupales y valorar los derechos de todas las personas.

Practicar la comunicación receptiva: capacidad para atender a los demás tanto en la comunicación verbal como no verbal para recibir los mensajes con precisión.

Practicar la comunicación expresiva: capacidad para iniciar y mantener conversaciones, expresar los propios pensamientos y sentimientos con claridad, tanto en comunicación verbal como no verbal, y demostrar a los demás que han sido bien comprendidos.

Compartir emociones: conciencia de que la estructura y naturaleza de las relaciones vienen en parte definidas tanto por el grado de inmediatez emocional o sinceridad expresiva como por el grado de reciprocidad o simetría en la relación.

Comportamiento pro-social y cooperación: capacidad para aguardar turno; compartir en situaciones diádicas y de grupo; mantener actitudes de amabilidad y respeto a los demás.

Acertividad: mantener un comportamiento equilibrado, entre la agresividad y la pasividad. Esto implica la capacidad para defender y expresar los propios derechos, opiniones y sentimientos; decir “no” claramente y mantenerlo; hacer frente a la presión de grupo y evitar situaciones en las cuales uno puede verse coaccionado; demorar actuar o tomar decisiones en estas circunstancias de presión hasta sentirse adecuadamente preparado, etc.

Prevención y solución de conflictos: capacidad para identificar, anticipárselo afrontar resolutivamente conflictos sociales y problemas interpersonales.

Implica la capacidad para identificar situaciones que requieren una solución o decisión preventiva y evaluar riesgos, barreras y recursos. Cuando inevitablemente se producen los conflictos, afrontarlos de forma positiva, aportando soluciones informadas y constructivas. La capacidad de

negociación es un aspecto importante, que contempla una resolución pacífica, considerando la perspectiva y los sentimientos de los demás.

Capacidad de gestionar situaciones emocionales: habilidad para reconducir situaciones emocionales muy presentes en los demás que requieren una regulación. Podemos asimilarlo a la capacidad para inducir o regular las emociones en los demás.

A continuación detallamos una clasificación de estas competencias:

“De Ayuda

- Comprensión de los demás
- Orientación al cliente (OC)

De Influencia

- Conciencia política (CP)
- Construcción de relaciones (CR)

De Gerencia

- Dar directrices (DD)

- Desarrollo de personas (DP)
- Liderazgo (L)

De Eficacia de Grupos

- Trabajo en equipo (TE)
- Compromiso con la organización (CO)
- Aprovechamiento de la diversidad (AD)”

(DIRUBE MAÑUECO, José Luis. Un modelo de gestión por competencias; 128 – 151).

Otro autor como es “Olga Benavides Espínola en su libro Competencias y Competitividad Diseño para Organizaciones Latinoamericanas” nos presenta 3 tipos de competencias fundamentales. Ellos son: competencias genéricas, competencias laborales, y competencias básicas.

2.4.3. Competencias Genéricas

Se consideran como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio u organización, están nacen de las políticas y los objetivos de la institución.

En el contexto internacional se encuentran variados grupos y clasificaciones de competencias, que varían por la singularidad de cada empresa y de los protagonistas de la investigación. He aquí algunas clasificaciones:

Charles Woodruffe presenta una lista de competencias genéricas entre las que pueden seleccionarse y aplicarse de conformidad con el empleo.

- Amplitud de conocimientos para estar bien informados
- Astucia para tener un entendimiento claro
- Razonamiento para encontrar alternativas
- Organización para trabajar productivamente
- Se enfoca en conseguir resultados
- Liderazgo
- Sensibilidad para identificar otros puntos de vista
- Cooperación para trabajar en equipo
- Orientación a conseguir objetivos a largo plazo.

Otro autor como es Dulewicz (1989) hace una clasificación de competencias para gerencias intermedias a las que denomina supra competencias, desagregadas en cuatro grupos que a la vez están subdivididos en diferentes series de competencias.

1. Intelectual	Perspectiva estratégica Análisis y valoración Planeación y organización
2. Interpersonal	Manejo del personal Persuasión Asertividad y decisión Sensibilidad interpersonal Comunicación oral
3. Adaptabilidad	Adaptabilidad y Resistencia
4. Orientación a resultados	Energía e iniciativa Motivación al logro Sensibilidad para realizar negocios

2.4.4. Competencias Laborales

Se entiende por competencia laboral el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo e eficiente. Las competencias laborales integran elementos característicos del ser humano:

- Conocimientos
- Habilidades y destrezas
- Autoconcepto
- Rasgos y temperamento
- Motivos y necesidades

2.4.5. Competencias Básicas

La literatura internacional sobre competencias básicas hace referencia a tres grupos fundamentales:

1. Habilidades básicas

- Capacidad lectora
- Escritura
- Aritmética y matemáticas
- Hablar y escuchar

2. Desarrollo del pensamiento

- Pensamiento creativo
- Solución de problemas

- Toma de decisiones
- Asimilación y comprensión
- Capacidad de aprender a aprender y razonar

3. Cualidades personales

- Autorresponsabilidad
- Autoestima
- Sociabilidad
- Autodirección
- Integridad

CAPITULO III

3. PRÁCTICO: La Gestión por competencias

3.1. El perfil de cada puesto

Para R.WAYNE MONDY, en su libro Administración de Recursos Humanos, define a la descripción del puesto como un documento que establece las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Es muy importante que las descripciones del puesto sean tanto válidas como exactas; deben proporcionarse definiciones concisas del trabajo que se espera realicen los empleados e indicar qué hacen, cómo lo hacen y las condiciones en las que las que las tareas se llevan a cabo. Entre los puntos incluidos con frecuencia en una descripción de puestos están los siguientes:

- Tareas principales realizadas.
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea.
- Estándares de desempeño que se deben lograr.
- Condiciones laborables y posibles riesgos.
- Número de empleados que desempeñan el trabajo y a quien reportan.
- Las máquinas y equipo que se utilizan en el puesto.

El contenido de la descripción del puesto varía algo según el propósito para el que se use. Las secciones siguientes abordan las partes de la descripción del puesto.

Identificación de Puesto

“Incluye el título del puesto, el departamento, la relación de reporte y un número o código de puesto. Un buen título del puesto representará fielmente la naturaleza del contenido del trabajo y se distinguirá a ese puesto de otros.

Fecha de los Análisis de Puesto

Se anota en la descripción de puesto para ayudar a identificar los cambios que harían obsoleta la información. Algunas empresas han descubierto que es útil anotar una fecha de vencimiento en el documento.

Resumen del Puesto

Proporciona una perspectiva general concisa del mismo. Consiste generalmente en un párrafo pequeño que establece el contenido del puesto.

Tareas Desempeñadas

El cuerpo de la descripción de puesto delinea las tareas principales a desempeñar. Comúnmente, una oración que comienza con un verbo en voz activa, como recibe, realiza establece o ensambla, explica en forma adecuada cada tarea.

Especificación del Puesto

La especificación del puesto se define como un documento que contiene las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular. Los aspectos que incluye comúnmente la especificación del puesto son factores relacionados con el puesto, como los requisitos educativos, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas. En la práctica, las especificaciones del puesto se incluyen como una sección importante de las descripciones de puesto”.

(MONDY R. Wayne. Y, NOE, Robert. Administración de Recursos Humanos).

En nuestra investigación para obtener el perfil de cada puesto hemos diseñado un formato (descripción del cargo), mediante el cual hemos obtenido la identificación del cargo, formación académica, descripción general y el listado de actividades de los diferentes trabajadores en sus respectivos puestos en la institución. (**Anexo 1**)

El perfil de cada puesto es muy importante en el equipo directivo de la organización pues le permite conocerse mejor, identificar sus puntos fuertes, sus oportunidades de mejora, conocer mejor a su plantilla y su potencial de desarrollo, prediciendo sus necesidades de contratación que tendrán en el futuro.

3.1.1. El panel de expertos

Para la identificación de competencias utilizamos la metodología del panel de expertos la cual consiste en reunir una serie de personas con un buen conocimiento de la organización y del puesto que se va a definir; generalmente, personal de nivel ejecutivo y de la línea jerárquica del puesto que conocen la proyección, el enfoque o la actividad que la organización desea para ese puesto.

3.2. Implantación

Para una buena implantación comenzamos con una buena fase de diseño, siendo necesario implicar a todos los empleados y directivos que vayan participando, informándoles cuales son los objetivos del trabajo que estamos realizando, solicitándoles su parecer y su colaboración, y después seguir manteniéndoles informados de los avances que se han ido produciendo, por eso decimos que la comunicación es una clave de la implantación.

3.2.1. Evaluación de las competencias

Iniciamos nuestro levantamiento con las competencias cardinales o genéricas, que son las que deberían tener todos los miembros de la Institución, para lo cuál nos reunimos con los altos directivos del Instituto para coordinar y analizar cuáles serían las competencias esenciales genéricas con las que deberían contar las personas que laboran en esta institución.

Para este punto nosotros comenzamos con la descripción del cargo, para ello se realizó una entrevista en la institución a cada una de los empleados, con el objetivo de obtener la información necesaria para levantar la descripción del cargo para cada uno de los puestos.

Una vez obtenida la descripción del cargo procedimos a ingresar la información, a fin de facilitar al personal del instituto Calasanz, cuando tengamos que evaluar las actividades.

Luego planificamos el taller de la siguiente manera:

- Analizamos la plantilla de empleados con la que cuenta el colegio.
- Al observar que el grupo de personas que labora en esta institución es numerosa, decidimos realizarlo en tres talleres haciendo una división jerárquica quedando de la siguiente manera:
 - o Taller 1. Personal Administrativo
 - o Taller 2. Personal docente
 - o Taller 3. Personal de servicio

Una vez determinado el orden con el que vamos a trabajar en los talleres, procedimos a simplificar la información que les vamos a entregar al personal, a medida que esta información sea clara y concisa, quedando así el siguiente orden del día para los talleres. (**Anexo 2**)

CRONOGRAMA		
ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
Bienvenida	5 min	Carlos Valencia Córdova
Presentación • Objetivo General • Objetivos Específicos	3 min	Renato Pillaga Yépez
Dinámica	15 min	Renato Pillaga Yépez Carlos Valencia Córdova
Exposición. - Competencias • Concepto • Clasificación -Levantamiento de la información con el método MPC	45 min	Renato Pillaga Yépez Carlos Valencia Córdova
Coffe Break	15 min	
Validación de Competencias	45 min	Renato Pillaga Yépez Carlos Valencia Córdova

Luego de la presentación del orden del día al grupo presente se le entregó el perfil tabulado a fin de realizar la ponderación respectiva a cada una de las actividades, tomando en cuenta la frecuencia, consecuencia del error y la dificultad para cada una de las actividades. Para la ponderación de estas actividades contamos con un cuadro en el cuál explicamos la manera de realizar la ponderación (**Anexo 3**). Luego de aplicar el método MPC obtenemos las cuatro actividades más sobresalientes, del listado de actividades propuestas por los ocupantes de los distintos cargos, con las cuales vamos a trabajar para obtener los conocimientos, destrezas, y otras competencias que necesitamos para cada una de las actividades. (**Anexo 4**).

Posteriormente realizamos la validación de las actividades, conocimientos, destrezas y competencias con el inmediato superior de cada puesto de trabajo para obtener el perfil por competencias de cada uno de los puestos con los que cuenta el Instituto Calasanz.

Para la presentación dl perfil de cargos por competencias describiremos actividades, conocimientos, destrezas y competencias las mismas que dividiremos en dos grupos que son:

Competencias individuales genéricas.- Estas hacen referencia a todas las características que debe tener cada uno de los empleados del Instituto Técnico Calasanz, irrelevantemente del cargo que desempeñan en la institución.

Competencias sociales específicas.- Estas son destrezas que necesitan las personas para desempeñar un determinado cargo o puesto de trabajo.

En el primer taller del personal administrativo tuvimos la presencia de siete personas en el cual analizamos ocho cargos los mismos que enumeramos a continuación: Rector, Vicerrector, Inspector General, Secretario, Colector, Bibliotecaria, Orientación Vocacional y Médico.

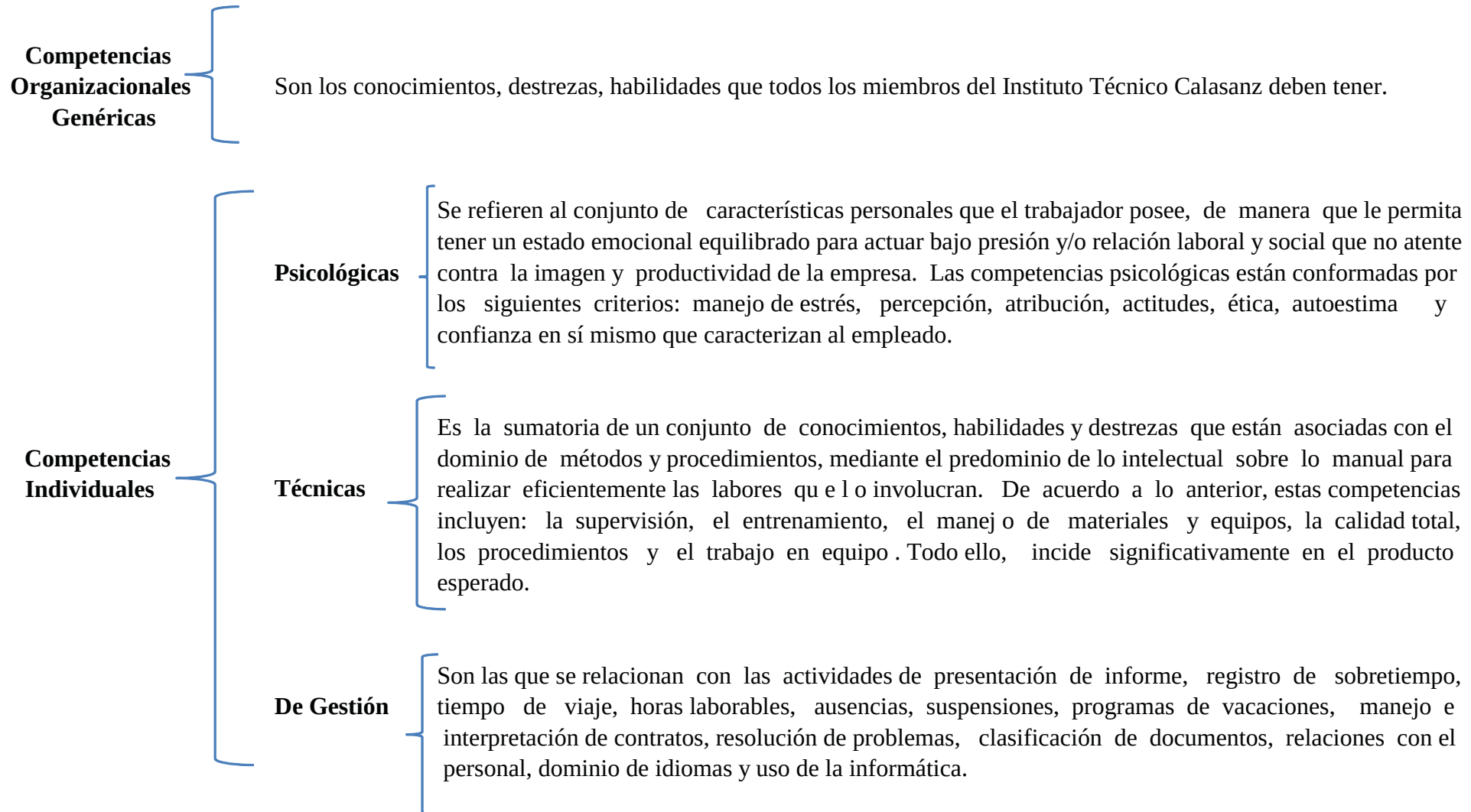
En el segundo taller del personal docente contamos con la presencia de nueve docentes, los mismos que fueron previamente seleccionados con el rector del Instituto por su buen desempeño como profesionales, con los mismos que analizamos el cargo de profesor.

En el tercer taller de personal de servicios contamos con la presencia de tres personas, dos para el cargo de auxiliar de servicios y uno para el cargo de auxiliar de bodega o llamado también guardia almacén.

Luego de realizar los tres talleres detallados anteriormente, obtuvimos la información necesaria para levantar el perfil de cargos por competencias para cada uno de los puestos de la institución, información que mostramos a continuación.

Para la presentación del perfil de cargos por competencias tomaremos en cuenta la siguiente clasificación de competencias.

Clasificación de las Competencias para el Instituto Tecnológico Calasanz



Rector

Competencias Genéricas Organizacionales	* Ética * Prudencia * Orientación a los resultados * Adaptabilidad al cambio * Iniciativa * Flexibilidad
--	--

Competencias Psicológicas	* Liderazgo * Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad * Tolerancia a la presión * Dinamismo – Energía * Conciencia organizacional * Aprendizaje continuo
--------------------------------------	---

Competencias Técnicas	* Ley de educación * LOSCA * Ley de contratación pública * Ley de la Contraloría General del Estado * Manejo Financiero * Relaciones Humanas * Reglamento interno
---	---

Competencias De Gestión	* Reuniones periódicas con el personal * Fomentar incentivos laborales * Consensuar y no imponer ideas que provoque inconformidad * Administrar los recursos en base a las necesidades * Mantener diálogo frecuente con profesores y PP FF * Comunicación
---	--

Vicerrector

Competencias Genéricas Organizacionales	* Ética * Prudencia * Orientación a los resultados * Adaptabilidad al cambio * Iniciativa * Flexibilidad
--	--

Competencias Psicológicas	* Aprendizaje Continuo * Responsabilidad * Trabajo en equipo * Innovación del conocimiento * Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad
--------------------------------------	---

Competencias Técnicas	* Pedagogía * Didáctica * Planificación Institucional * Administración educativa * Coordinación y evaluación de resultados
---	--

Competencias De gestión	* Evaluación objetiva * Identificar las necesidades académicas de las especialidades * Manejo ordenado de documentos * Diseño de instrumentos propios * Comunicación
---	--

Inspector General

Competencias Genéricas Organizacionales	* Ética * Prudencia * Orientación a los resultados * Adaptabilidad al cambio * Iniciativa * Flexibilidad
--	--

Competencias Psicológicas	* Liderazgo * Desarrollo del Equipo * Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad * Aprendizaje continuo * Desarrollo estratégico de los recursos
--------------------------------------	--

Competencias Técnicas	* Capacidad de planificación y organización * Estructura legal administrativa interna * Planificación curricular y extra curricular * Planificación interna * Psicología - realidad familiar
---	--

Competencias De Gestión	* Control disciplinario * Diálogo entre padres de familia y estudiantes * Coordinación con toda la estructura del colegio * Negociación * Capacidad de entender a los demás
---	---

Secretario

Competencias Genéricas Organizacionales	* Ética * Prudencia * Orientación a los resultados * Adaptabilidad al cambio * Iniciativa * Flexibilidad
--	--

Competencias Psicológicas	* Habilidad analítica * Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad * Aprendizaje continuo * Preocupación por el orden y la claridad * Enpowerment * Trabajo en equipo * Tolerancia a la presión
--------------------------------------	---

Competencias Técnicas	* Manejo de archivos físicos * Informática * Conocimiento del área física y material de trabajo * Mecanografía * Internet * Estatutos (CONESUP, Código de educación; etc.)
---	---

Competencias De Gestión	* Relaciones personales * Motricidad * Modalidades de contacto * Redacción de documentos
---	---

Colecturía

Competencias Genéricas Organizacionales	* Ética * Prudencia * Orientación a los resultados * Adaptabilidad al cambio * Iniciativa * Flexibilidad
--	--

Competencias Psicológicas	* Aprendizaje continuo * Habilidad analítica * Responsabilidad * Confianza en sí mismo * Orientación al cliente interno y externo * Dinamismo - energía
--------------------------------------	---

Competencias Técnicas	* Contabilidad * Informática * Módulos del Ministerio de Finanzas * Software del Ministerio de Finanzas * ESIPREN (Programa de pago a profesores por medio del M.F. * Internet * Capacidad de planificación y organización
---	--

Competencias De Gestión	* Entrega d información financiera * Ingreso de nóminas de pagos mensuales * Fondos a terceros * Realización de inventarios de activos
---	---

Orientación Vocacional

Competencias Genéricas Organizacionales	* Ética * Prudencia * Orientación a los resultados * Adaptabilidad al cambio * Iniciativa * Flexibilidad
--	--

Competencias Psicológicas	* Habilidad analítica * Aprendizaje continuo * Responsabilidad * Trabajo en equipo * Dinamismo – Energía
--------------------------------------	--

Competencias Técnicas	* Elaboración y manejo de investigación socio-psico-familiar * Estadística * Psicología educativa * Psicología del aprendizaje * Técnicas de dinámica grupal * Cultura general * Diagnóstico de las necesidades de la población estudiantil
---	---

Competencias De Gestión	* Dinámicas grupales * Entrevistas personales y familiares * Aplicación de encuestas y cuestionarios * Manejo de instrumentos psicotécnicos * Socialización de resultados * Comunicación
---	---

Médico

Competencias Genéricas Organizacionales	* Ética * Prudencia * Orientación a los resultados * Adaptabilidad al cambio * Iniciativa * Flexibilidad
--	--

Competencias Psicológicas	* Desarrollo del equipo * Orientación al cliente interno y externo * Responsabilidad * Innovación del conocimiento * Habilidad analítica
--------------------------------------	--

Competencias Técnicas	* Clínica * Farmacología * Fisiología * Relaciones humanas * Leyes institucionales y ministeriales * Código de la niñez y adolescencia
---	---

Competencias De Gestión	* Diagnóstico adecuado * Combinación de conocimientos teóricos y prácticos * Diferenciar e identificar los síntomas y signos de la enfermedad * Comunicación * Capacidad de entender a los demás
---	--

Bibliotecaria

Competencias Genéricas Organizacionales	* Ética * Prudencia * Orientación a los resultados * Adaptabilidad al cambio * Iniciativa * Flexibilidad
--	--

Competencias Psicológicas	* Enpowerment * Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad * Orientación al cliente interno y externo * Dinamismo - energía * Tolerancia a la presión * Responsabilidad
--------------------------------------	---

Competencias Técnicas	* Computación * Mecanografía * Manejo de inventario de libros * Conocimiento del espacio físico de trabajo * Manejos estadísticos * Cursos de biblioteca
---	---

Competencias De Gestión	* Capacidad motriz * Realizar informes * Seguimiento de libros * Preocupación por el orden y la claridad * Orientar y desarrollar a otras personas
---	--

Profesor

Competencias Genéricas Organizacionales	* Ética * Prudencia * Orientación a los resultados * Adaptabilidad al cambio * Iniciativa * Flexibilidad
--	--

Competencias Psicológicas	* Elaboración de material didáctico * Manejar grupos de estudiantes * Competencias sicomotrices * Aspectos receptivos y expresivos de aprendizaje * Respeto a la interculturalidad y medio ambiente * Monitoreo * Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad * Capacidad de entender a los demás * Confianza en sí mismo * Responsabilidad * Aprendizaje continuo
---	---

Competencias Técnicas	* Pedagogía * Didáctica * Tecnología educativa * Sociología * Psicología * Antropología * Pedagogía Calasancia * Filosofía * Evaluación * Legislación educativa * Elaborar planificación curricular * Diseñar instrumentos de evaluación * Ética profesional * Código de la niñez y la adolescencia * Utilizar tecnología educativa * Ubicación temporal y espacial
---	--

Competencias De Gestión	* Utilización de métodos y técnicas de enseñanza * Aplicar pasos de la lección * Capacidad de entender a los demás
---	--

Auxiliar De Bodega o Guardia Almacén

Competencias Genéricas Organizacionales	* Ética * Prudencia * Orientación a los resultados * Adaptabilidad al cambio * Iniciativa * Flexibilidad
--	--

Competencias Psicológicas	* Dinamismo – energía * Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad * Confianza en sí mismo * Preocupación por el orden y la claridad * Orientación al cliente interno y externo
--------------------------------------	---

Competencias Técnicas	* Seguridad y manejo de productos agrícolas * Conocimiento de herramientas agrícolas * Competencias de los profesionales del conocimiento
----------------------------------	---

Competencias De Gestión	* Motricidad * Capacidad de entender a los demás * Negociación * Innovación
------------------------------------	--

Auxiliar De Servicios

Competencias Genéricas Organizacionales	* Ética * Prudencia * Orientación a los resultados * Adaptabilidad al cambio * Iniciativa * Flexibilidad
--	--

Competencias Psicológicas	* Dinamismo – energía * Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad * Responsabilidad * Tolerancia a la presión * Conciencia organizacional * Apoyo a los compañeros
--------------------------------------	---

Competencias Técnicas	* Conocimiento de la infraestructura * Métodos higiénicos * Optimización de los recursos y materiales para la limpieza * Desarrollo de las actividades que se dan en la institución * Conocimiento del personal * Conocimientos técnicos para la purificación del agua * Capacidad de planificación y organización
---	--

Competencias De Gestión	* Motricidad * Paciencia * Comunicación * Respeto * Constancia * Modalidades de contacto * Capacidad de entender a los demás
---	--

CAPITULO IV

4.1 Proceso de Evaluación del Recurso Humano

4.1.1 Concepto y Generalidades de la Evaluación del Rendimiento.

Tomando ideas del libro de Dessler, Gary. Administración del Personal; la evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

4.1.2 Objetivos

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

▣ El mejoramiento del desempeño laboral

Es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

▣ Reajustar las remuneraciones

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe

.

▣ **Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas**

Sirve para detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

▣ **La rotación y promoción de colaboradores**

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

▣ **Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores**

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

4.1.3 Importancia

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados.

En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

4.2 Responsabilidad en la Evaluación de Colaboradores.

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo

colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

4.2.1. El Gerente:

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

4.2.2. El Colaborador

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa

su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

4.2.3. El Equipo de Trabajo:

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez mas. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

4.3 El Área de Gestión Personal

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadora, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

4.4 Comisión de Evaluación.

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño.

4.5 Ventajas de la Evaluación del Rendimiento

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo

Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.

Realizar las promociones y/o ascensos

Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.

Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.

Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

4.6 Beneficios de la Evaluación de Colaboradores.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

4.6.1 Beneficios para el jefe

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cual es su desempeño.

4.6.2 Beneficios para el subordinado

Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.

Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

4.6.3 Beneficios para la organización.

Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.

Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

4.7 Factores de medida desempeño

4.7.1. Cualitativos: cualidades como: responsabilidad, iniciativa, imagen, colaboración, comportamiento, auto desarrollo, liderazgo, habilidad de desarrollar subordinados, estos dos últimos son como un adicional para los gerentes.

4.7.2. Cuantitativos: ventas, producción,

Dependiendo el tipo de empresa se pondera estos dos factores ejemplo:

Empresa industrial tendrá:

Cualitativos: 60 %

Cuantitativos: 40%

4.8 Método de Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no solo de una empresa a otra, si no dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad, así podemos encontrar empresas que desarrollan sistemas para aplicarlos al personal no calificado, personal administrativo, personal de nivel de supervisión, de jefatura, de ejecutivos, de ventas, etc., cada uno sirve a

determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal.

Para nuestra investigación hemos tomado el método 90 grados de incidentes críticos.

4.9 Evaluación del Desempeño por Incidentes Críticos

4.9.1 Concepto del método de incidentes críticos

En el libro Administración de Recursos Humanos de Mondy Wayne encontramos descrito el método de incidentes críticos que dice que requiere mantener registros por escrito de las actividades laborales de los empleados, ya sean favorables o bien muy desfavorables. Cuando una acción de este tipo (un incidente crítico) afecta la eficacia del departamento en forma significativa, tanto positiva como negativamente, el gerente la registra. Al final del período de evaluación se usan estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño. Con este método, la evaluación abarcará todo el período y no solo las últimas semanas o meses.

4.9.2 Criterios de Desempeño

Para nuestra evaluación con el método de incidentes críticos, hemos tomado en cuenta los siguientes criterios:

4.9.2.1.Comportamientos. Cuando el resultado laboral de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las capacidades de las personas que se relacionan con el trabajo. Por ejemplo, un comportamiento adecuado a evaluar en un gerente podría ser el estilo de liderazgo. Para las personas que trabajan en equipos, podría ser adecuado evaluar el trabajo en equipo y la cooperación o la orientación hacia el servicio al cliente.

4.9.2.2.Competencias. Las competencias incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios.

En una investigación realizada por la Universidad de la Escuela de Negocios de Michigan y patrocinada por la SHRM y la Global Consulting Alliance, determinó que el éxito de los Recursos Humanos depende de la competencia y las habilidades específicas en las cinco áreas claves siguientes:

- Contribución estratégica: relacionar a las empresas con sus mercados y alinear rápidamente los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales.
- Conocimiento de negocios: saber cómo se dirigen las empresas y traducir esto en acción.

- Credibilidad personal: demostrar un valor medible; ser parte de un equipo ejecutivo.
- Entrega de RH: proporcionar a los clientes un servicio eficiente y eficaz en las áreas de dotación de personal, gestión del desempeño, desarrollo y evaluación.
- Tecnología de RH: usar la tecnología y medios basados en Internet para entregar valor a los clientes.

4.10. PRACTICO

4.10.1. Levantamiento De Perfil Por Competencias

Institución: Instituto Tecnológico Calasanz

I. Identificación Del Cargo

Nombre del Puesto:	Inspector General
Nombre del Ocupante:	Daniel Benjamín Yépez Izquierdo
Puesto Superior Inmediato:	Rector
Nombre / superior:	Marco Antonio Yépez Izquierdo
Dirección / departamento:	Disciplina
Fecha:	Cañar, 16 de Junio de 2009

II. Misión

Actuar desde la Ley de educación y el reglamento interno de la Institución Educativa Calasancia.

III. Dimensión

Cargo:	Inspector General
No. Subordinados:	4

Dimensiones Económicas:

Remuneración Fija mas beneficios

Dimensiones Materiales:

Computadora, Escritorio, Ley de Educación

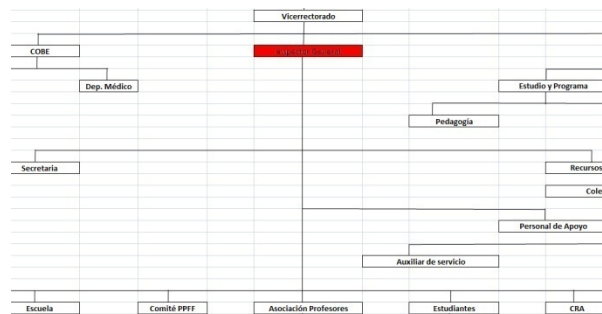
IV. Naturaleza y Alcance

IV 1. Finalidades y Responsabilidades

Controlar, dirigir, coordinar las operaciones de la institución de acuerdo a lo que establece la ideología Calasancia.

IV.2 Organigrama Del Puesto

Organiqrama De Funciones



IV 3. Naturaleza De Los Problemas

Problemas Técnicos

- ❖ No se ha registrado ningún problema por el momento

Listado de Actividades e Identificación de las Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Participar en la ejecución del Plan Organizacional.	1	3	3	10
2	Diálogo constante con estudiantes, en especial con los que tienen problemas disciplinarios.	5	4	5	25
3	Cumplimiento con las disposiciones emanadas del Rector o Autoridades de Educación.	5	5	2	15
4	Charlas de formación personal basado en criterios institucionales: valores cristianos, éticos, de fe, así como también los inherentes a los valores familiares y sociales, sin descuidar los derechos a la cultura y género.	4	3	5	19
5	Mantener el orden y disciplina de los cursos y fuera del aula.	5	5	5	30
6	Organización de las labores de: Profesores guías, inspectores y presidentes de área con miras a fomentar un clima institucional óptimo.	3	4	4	19
7	Asegurar utilizando los medios al alcance del departamento de disciplina la paz, la camaradería, el diálogo entre todos los miembros de la	3	5	5	28

	comunidad educativa.				
8	Elaborar los horarios de clases y de Exámenes Trimestrales tomando en cuenta los intereses de los estudiantes.	1	5	4	21
9	Llevar al día la hoja de vida de los estudiantes con el acontecer diario en el colegio en el ámbito académico, disciplinario, afectivo, académico; etc.	3	4	3	15
10	Controlar la asistencia de profesores, estudiantes, personal docente y administrativo.	5	4	4	21
11	Brindar asesoramiento sobre la labor pedagógica Calasancia y su cumplimiento en el ámbito de nuestra institución.	1	4	5	21
12	Participar en las Juntas de Curso con el ánimo de buscar soluciones para los casos de indisciplina.	1	5	5	26
13	Citar a los padres de familia cuando las autoridades lo requieran o para dialogar sobre el rendimiento académico y disciplinario de sus hijos.	1	4	4	17
14	Contribuir para que cada uno de los involucrados en el proceso educativo lo hagamos con un verdadero espíritu humano - vocacional, guiados por el Espíritu Evangélico y calasancio.	5	4	2	13

Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Diálogo constante con estudiantes, en especial con los que tienen problemas disciplinarios.	5	4	5	25
2	Mantener el orden y disciplina de los cursos y fuera del aula.	5	5	5	30
3	Asegurar utilizando los medios al alcance del departamento de disciplina la paz, la camaradería, el diálogo entre todos los miembros de la comunidad educativa.	3	5	5	28
4	Participar en las Juntas de Curso con el ánimo de buscar soluciones para los casos de indisciplina.	1	5	5	26

V. Perfil Del Puesto

Cargo: Inspector General

Educación Formal Requerida

Nivel de educación	Titulo requerido	Áreas de Conocimiento formal
Educación superior profesional	Licenciado en Educación	Pedagógicas

Conocimientos Específicos:

- ❖ Mantener el orden dentro y fuera de la Institución.
- ❖ Manejo de reglamentos internos y externos.

VI. Otros Aspectos

Por la naturaleza del cargo que desempeña con los alumnos y PP FF es necesario que el candidato cuente con buenas relaciones interpersonales, comunicativo/a, dinámico/a y proactivo/a, que posea liderazgo, conocimiento de psicología.

VII. Conocimientos Académicos

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Estructura Legal Administrativa		X
Estructura legal interna		X
Filosofía de la institución		X
Ideario educativo		X
Planificación Interna		X
Psicología - Realidad familiar	X	X

VIII. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	<i>Descripción</i>	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Personas y tareas	Conocer personas, áreas/departamentos de la institución		X
Clientes	Conocimiento de los Clientes de la institución		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la institución	X	

IX. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Control Disciplinario	Mantener el orden en el instituto		X
Diálogo entre PP-FF y estudiantes	Conversar sobre posibles problemas		X
Planificación curricular y extracurricular	Planificar materias, horarios, actividades		X
Elaboración de horarios (cursos, exámenes, actividades).	Elaboración de horarios para la institución		X
Coordinación con toda la estructura del colegio	Ponerse de acuerdo para realizar cualquier actividad		X

X. Destrezas/Habilidades Generales

Destrezas/habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liderazgo	Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.	X	
Desarrollo del Equipo	Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos.	X	X
Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad	Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes	X	
Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la	X	

	relación		
Aprendizaje continuo	Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la institución		X
Capacidad de entender a los demás	Capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.	X	
Capacidad de planificación y organización	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	X	X

XII. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 a 2 años en el área de inspección
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en posiciones similares
3. Contenido de la experiencia	Instituciones educativas
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Levantamiento De Perfil Por Competencias

Institución: Instituto Tecnológico Calasanz

I. Identificación Del Cargo

Nombre del Puesto:	Secretario
Nombre del Ocupante:	Ignacio Sisalima Calle
Puesto Superior Inmediato:	Rector
Nombre / superior:	Marco Antonio Yépez Izquierdo
Dirección / departamento:	Administrativo
Fecha:	Cañar, 16 de Junio de 2009

II. Misión

Cumplir con responsabilidad y eficiencia las tareas encomendadas, tanto para profesores, alumnos y padres de familia.

III. Dimensión

Cargo:	Secretario
No. Subordinados:	0

Dimensiones Económicas:

Remuneración Fija más beneficios

Dimensiones Materiales:

Computadora, Escritorio, Calculadora

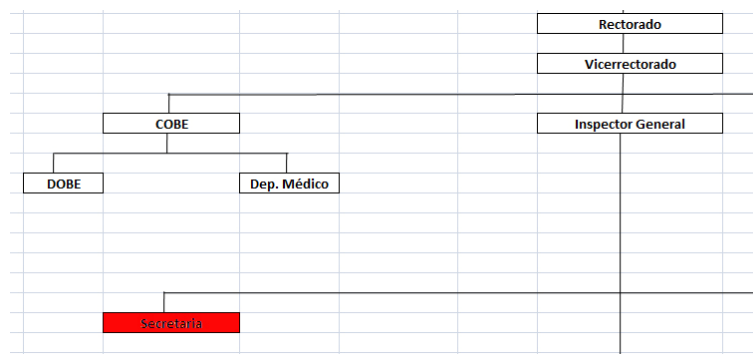
IV. Naturaleza y Alcance

IV 1. Finalidades y Responsabilidades

Mantener registro de notas, certificados, títulos; etc.; así como también cumplir con tareas encomendadas por los directivos de la institución.

IV.2 Organigrama Del Puesto

Organigrama De Funciones



IV 3. Naturaleza De Los Problemas

Problemas Técnicos

- ❖ No se ha registrado ningún problema por el momento

Listado De Actividades e Identificación De Las Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Matrículas	1	5	3	16
2	Informes estadísticos del año lectivo (inicio y fin)	1	5	3	16
3	Listado de registros de alumnos para profesores	1	5	3	16
4	Registro de calificaciones en ordenador y por escrito	1	5	3	16
5	Entregar certificados de libretas de calificaciones bimensuales y trimestrales	1	5	3	16
6	Llevar acta de reuniones del H. Consejo Directivo, Junta General de Profesores	1	5	2	11
7	Comunicación de resoluciones	2	5	2	12
8	Entrega de certificados de promoción y matrícula	4	4	2	12
9	Oficios, solicitudes y otros	4	4	2	12
10	Servicio de fotocopiado a profesores, alumnos, autoridades.	5	4	1	9
11	Certificación y entrega de copias de títulos y actas de grado	2	4	3	14
12	Organización del archivo de secretaria	5	5	4	25

Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Matrículas	1	5	3	16
2	Informes estadísticos del año lectivos (inicio y fin)	1	5	3	16
3	Listado y registro de alumnos para profesores	1	5	3	16
4	Organización del archivo de secretaria	5	5	4	25

V. Perfil Del Puesto

Cargo: Secretario

Educación Formal Requerida

Nivel de educación	Titulo requerido	Áreas de Conocimiento formal
Educación superior profesional	Secretariado superior	Computación, redacción de documentos

Conocimientos Específicos:

- ❖ Organización de los archivos de secretaria
- ❖ Informes estadísticos del año lectivo

VI. Otros Aspectos

Por el trabajo que desempeña debe tener conocimientos amplios del manejo de computadoras y redacción de documentos, así como aprovechamiento del espacio físico (archivos).

VII. Conocimientos Académicos

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo de archivos físicos	X	X
Informática, internet	X	
Redacción de documentos	X	
Relaciones personales	X	
Estatutos (CONESUP, Código de educación, etc.)		X
Mecanografía	X	

VIII. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Personas y tareas	Conocer personas, áreas/departamentos de la institución		X
Clientes	Conocimiento de los Clientes de la institución		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la institución	X	

IX. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Motricidad	Buen manejo del cuerpo	X	
Elaboración de informes	Buena redacción de documentos para los fines pertinentes	X	
Organización de archivo que se genera	Tener almacenado ordenadamente todos los archivos que se generan en el año lectivo	X	X
Actualización de estatutos	Estar pendiente de los cambios que se den en los diferentes estatutos con los que trabaja		X
Manejo de juntas de curso	Colaborar en las juntas de curso con notas, listados, etc.		X

X. Destrezas/Habilidades Generales

Destrezas/habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Habilidad Analítica	Capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico	X	
Desarrollo del Equipo	Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos.	X	X
Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad	Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes		X
Modalidades de Contacto	Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación, asegura una comunicación clara.	X	

Aprendizaje continuo	Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la institución	X	X
Preocupación por el orden y la claridad	Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.	X	
Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.	X	

XII. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año como secretario
2.Especificidad de la experiencia	Experiencia en posiciones similares
3.Contenido de la experiencia	Actividades de secretaria
4.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Levantamiento De Perfil Por Competencias

Institución: Instituto Tecnológico Calasanz

I. Identificación del Cargo

Nombre del Puesto:	Colecturía
Nombre del Ocupante:	Teresita Andrade Remache
Puesto Superior Inmediato:	Inspector General
Nombre / superior:	Daniel Benjamín Yépez Izquierdo
Dirección / departamento:	Colecturía
Fecha:	Cañar, 16 de Junio de 2009

II. Misión

Llevar la contabilidad general de la Institución y controlar el uso, mantenimiento y actualización de activos y pasivos.

III. Dimensión

Cargo:	Colecturía
No. Subordinados:	0

Dimensiones Económicas:

Remuneración Fija más beneficios

Dimensiones Materiales:

Computadora, Escritorio, Normas de contabilidad, calculadora.

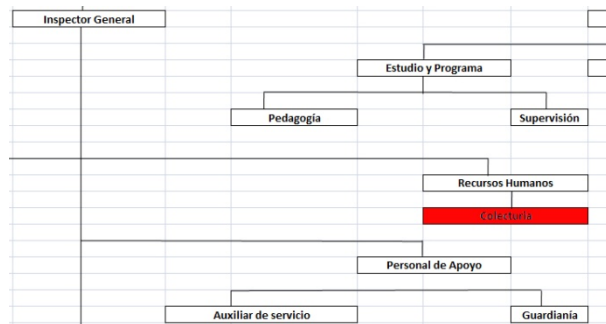
IV. Naturaleza y Alcance

IV 1. Finalidades y Responsabilidades

Llevar la contabilidad general de la Institución y controlar el uso, mantenimiento y actualización de activos y pasivos.

IV.2 Organigrama Del Puesto

Organigrama De Funciones



IV 3. Naturaleza De Los Problemas

Problemas Técnicos

- ❖ No se ha registrado ningún problema por el momento

Listado De Actividades e Identificación De Las Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Elaboración de proformas.	1	3	3	10
2	Revisar el presupuesto y distributivo de sueldos.	5	4	5	25
3	Realizar trámites en el Ministerio de Finanzas, Ministerio de Educación, SRI, IESS, FCME, Dirección Provincial de Educación y otros.	2	3	2	8
4	Elaboración de roles mensualmente.	2	2	2	6
5	Pagar a terceros.	4	3	2	10
6	Llevar la contabilidad.	5	5	2	15
7	Custodiar los bienes de la Institución.	1	3	1	4
8	Extender certificaciones, aviso de enfermedad al personal del Instituto.	5	3	2	11
9	Entregar materiales de oficina y aseo a los departamentos.	5	3	2	11
10	Asistir a cursos de capacitación y talleres.	1	3	5	16
11	Estar pendiente, ver por Internet informaciones del Ministerio de Finanzas y Ministerio de Educación.	5	5	1	10

Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Revisar el presupuesto y distributivo de sueldos.	5	4	5	25
2	Pagar a terceros.	4	3	2	10
3	Llevar la contabilidad.	5	5	2	15
4	Asistir a cursos de capacitación y talleres.	1	3	5	16

V. Perfil Del Puesto

Cargo: Colecturía

Educación Formal Requerida

Nivel de educación	Titulo requerido	Áreas de Conocimiento formal
Educación superior profesional	Contador Superior	Contabilidad

Conocimientos Específicos:

- ❖ Manejo de normas de contabilidad.
- ❖ Control de ingresos y egresos de la institución.

VI. OTROS ASPECTOS

Por la naturaleza de la actividad que realiza la Institución es necesario que el candidato cuente con buenas relaciones interpersonales, comunicativa, dinámica y proactiva.

VII. Conocimientos Académicos

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Contabilidad	X	
Informática	X	
Módulos del Ministerio de Finanzas		X
Software Ministerio de Finanzas		X
ESIPREN (programa de pago a profesores)		X

VIII. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Personas y tareas	Conocer personas, áreas/departamentos de la institución		X
Clientes	Conocimiento de los Clientes de la institución		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la institución	X	

IX. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Entrega de información financiera	Entrega de estados financieros a la autoridad del Instituto		X
Entrega de presupuestos	Realización y entrega de presupuestos sobre distinto índole	X	X
Ingreso de nóminas de pagos mensuales	Ingreso de lista del personal a pagar		X
Realización de inventarios de activos	Mantenimiento de las cuentas de activos del instituto	X	X

X. Destrezas/Habilidades Generales

Destrezas/habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Aprendizaje continuo	Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa.	X	X
Habilidad analítica	Tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo.	X	
Responsabilidad	Está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas.	X	

Capacidad de planificación y organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	X	
Confianza en sí mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.	X	
Orientación cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes internos o externos pueden requerir en el presente o futuro.	X	

Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, son interlocutores muy diversos que cambian en cortos espacios de tiempo.	X	
---------------------	--	---	--

XII. Experiencia Laboral Requerida

<i>Dimensiones de la experiencia</i>	<i>Detalle</i>
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 2 años como auxiliar de contabilidad
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en posiciones similares
3. Contenido de la experiencia	Instituciones educativas
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Levantamiento De Perfil Por Competencias

Institución: Instituto Calasanz

I. Identificación Del Cargo

Nombre del Puesto: Rector

Nombre del Ocupante: Marco Antonio Yépez Izquierdo

Puesto Superior Inmediato:

Nombre / superior:

Dirección / departamento: Administrativo

Fecha: Cañar, 16 de Junio de 2009

II. Misión

Administrar el establecimiento así como hacer cumplir las normas, reglamentos y más disposiciones de Organismos Superiores.

III. Dimensión

Cargo: Rector

No. Subordinados: 8

Dimensiones Económicas:

Remuneración Fija más beneficios

Dimensiones Materiales:

Computadora, Escritorio, Ley de Educación

IV. Naturaleza y Alcance

IV 1. Finalidades y Responsabilidades

Administrar el establecimiento así como hacer cumplir las normas, reglamentos y más disposiciones de Organismos Superiores.

IV.2 Organigrama Del Puesto

Organigrama De Funciones



IV 3. Naturaleza De Los Problemas

Problemas Técnicos

- ❖ No se ha registrado ningún problema por el momento

Listado De Actividades E Identificación De Las Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Hacer cumplir las normas, reglamentos y más disposiciones de organismos superiores.	5	5	4	25
2	Administrar el establecimiento.	5	4	5	25
3	Supervisar o delegar la supervisión pedagógica.	4	3	4	16
4	Vincular al establecimiento con el desarrollo de la comunidad.	3	3	4	15
5	Presidir las reuniones del Consejo Directivo y más organismos institucionales.	2	5	3	17
6	Gestionar ante el gobierno local, provincial, regional y nacional recursos para la institución.	3	3	4	15
7	Presentar informes al Director Provincial de Educación.	1	4	4	17
8	Autorizar gastos e inversiones hasta tres salarios mínimos vitales.	2	5	4	22
9	Estimular y sancionar al personal docente, administrativo y de servicio.	2	4	5	22
10	Distribuir el trabajo a cada uno de los maestros y personal administrativo y de servicios.	4	4	4	20

11	Organizar y vigilar las actividades diarias del personal administrativo y de servicio.	5	4	4	21
-----------	--	---	---	---	----

Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Hacer cumplir las normas, reglamentos y más disposiciones de organismos superiores.	5	5	4	25
2	Administrar el establecimiento.	5	4	5	25
3	Autorizar gastos e inversiones hasta tres salarios mínimos vitales.	2	5	4	22
4	Estimular y sancionar al personal docente, administrativo y de servicio.	2	4	5	22

V. Perfil Del Puesto

Cargo: Rector

Educación Formal Requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Educación superior profesional	Licenciado en Educación	Pedagógicas, Administración

Conocimientos Específicos:

- ❖ Administración del Instituto.
- ❖ Hacer cumplir las normas de acuerdo a lo dispuesto en la Ley de Educación, así como también de acuerdo a la ideología Calasancia.

VI. Otros Aspectos

Por la naturaleza del cargo que desempeña con los alumnos y PP FF es necesario que el candidato cuente con buenas relaciones interpersonales, comunicativo/a, dinámico/a y proactivo/a, que posea liderazgo, conocimientos administrativos, financieros.

VII. Conocimientos Académicos

Conocimientos Académicos	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
Ley de Reglamento y Educación		X
Reglamento interno del establecimiento		X
LOSCA		X
Relaciones Humanas	X	
Ley de contratación Pública	X	X
Ley de la Contraloría General del Estado	X	X
Manejo Financiero	X	

VIII. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	<i>Descripción</i>	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Personas y tareas	Conocer personas, áreas/departamentos de la institución		X
Clientes	Conocimiento de los Clientes de la institución		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la institución	X	

IX. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Reuniones periódicas con todo el personal	Reunirse para tratar asuntos relacionados con la institución		X
Fomentar los incentivos laborales	Motivar a las labores de todo el personal	X	
Mantener diálogo frecuente con profesores y personal administrativo	Reuniones para tratar asuntos varios del instituto	X	
Consensuar y no imponer ideas que vayan a fomentar la inconformidad de los involucrados	Dar paso a las opiniones de todo el personal a fin de llegar a un fin común	X	
Administrar los recursos en base a las necesidades de los diferentes departamentos	Destinar los recursos necesarios para los diferentes departamentos con los que cuenta la	X	X

	institución		
--	-------------	--	--

X. Destrezas/Habilidades Generales

Destrezas/habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liderazgo	Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.	X	
Dinamismo - Energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos.	X	
Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad	Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	X	X

Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	X	
Capacidad de planificación y organización	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área, estipulando la acción.	X	X
Tolerancia a la presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdos.	X	

XII. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 a 2 años en el área de Docente
2.Especificidad de la experiencia	Experiencia en posiciones administrativas
3.Contenido de la experiencia	Instituciones educativas
4.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Levantamiento De Perfil Por Competencias

Institución: Instituto Tecnológico Calasanz

I. Identificación Del Cargo

Nombre del Puesto:	Vicerrector
Nombre del Ocupante:	Manuel Enrique Siguencia Díaz
Puesto Superior Inmediato:	Vicerrector
Nombre / superior:	Marco Antonio Yépez Izquierdo
Dirección / departamento:	Administrativa
Fecha:	Cañar, 16 de Junio de 2009

II. Misión

Llevar la planificación, organización, control y ejecución de las labores académicas de los docentes del instituto.

III. Dimensión

Cargo:	Vicerrector
No. Subordinados:	7

Dimensiones Económicas:

Remuneración Fija más beneficios

Dimensiones Materiales:

Computadora, Escritorio, Ley de Educación

IV. Naturaleza y Alcance

IV 1. Finalidades y Responsabilidades

Llevar la planificación, organización, control y ejecución de las labores académicas de los docentes del instituto.

IV.2 Organigrama Del Puesto

Organigrama De Funciones



IV 3. Naturaleza De Los Problemas

Problemas Técnicos

❖ No se ha registrado ningún problema por el momento

Listado De Actividades e Identificación De Las Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Coordinar la elaboración del P.E.T. (Proyecto Educativo Institucional).	1	5	3	16
2	Participar y coordinar la elaboración, redacción e impresión del POA.	1	5	3	16
3	Llevar la coordinación de las Juntas de área	4	5	2	14
4	Coordinar el funcionamiento de áreas y comisiones.	1	4	3	13
5	Receptar, revisar y recomendar los planes y programas de las asignaturas.	1	5	3	16
6	Receptar los instrumentos de evaluación para los alumnos.	1	5	2	11
7	Llevar las carpetas de los profesores guías, departamentos, oficinas y jefaturas de área.	1	4	3	13

8	Control de entrega de documentos curriculares.	2	3	3	11
9	Diseño de material didáctico.	1	2	3	7
10	Vigilar y modificar los planes curriculares de las especialidades con que contamos en el instituto.	1	4	4	17
11	Informar al inicio, durante y final del año escolar en las juntas generales de directivos y docentes, cuando hay evaluación institucional.	1	5	3	16
12	Asistir y luego informar de las reuniones convocadas por la DINET (Educación Técnica).	1	4	3	13
13	Capacitarse de acuerdo a las necesidades del cargo para un mejor desempeño.	1	5	4	21
14	Cumplir con la carga horaria a mi cargo (Botánica, Ecología, Sistemática)	5	5	2	15

Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Coordinar la elaboración del P.E.T. (Proyecto Educativo Institucional).	1	5	3	16
2	Participar y coordinar la elaboración, redacción e impresión del POA.	1	5	3	16
5	Receptar, revisar y recomendar los planes y programas de las asignaturas.	1	5	3	16
10	Vigilar y modificar los planes curriculares de las especialidades con que contamos en el instituto.	1	4	4	17
13	Capacitarse de acuerdo a las necesidades del cargo para un mejor desempeño.	1	5	4	21

V. Perfil Del Puesto

Cargo: Vicerrector

Educación Formal Requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Educación superior profesional	Licenciado en Educación	Pedagógicas

Conocimientos Específicos:

- ❖ Planificar las actividades de las labores de los docentes.
- ❖ Vigilar y modificar los planes curriculares.

VI. Otros Aspectos

Por la naturaleza del cargo que desempeña con los alumnos y PP FF es necesario que el candidato cuente con buenas relaciones interpersonales, comunicativo/a, dinámico/a y proactivo/a, que posea liderazgo.

VII. Conocimientos Académicos

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Pedagogía	X	
Didáctica	X	
Planificación Institucional		X
Administración Educativa	X	X
Conocimiento de la malla curricular		X
Ideario del Instituto		X

VIII. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Personas y tareas	Conocer personas, áreas/departamentos de la institución		X
Clientes	Conocimiento de los Clientes de la institución		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la institución	X	

IX. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo ordenado de documentos.		X	
Identificar las necesidades académicas de las especialidades.		X	X
Diseño de instrumentos propios.		X	

X. Destrezas/Habilidades Generales

Destrezas/habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.	X	
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	X	
Aprendizaje continuo	Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la institución.	X	X

Responsabilidad	Está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas.	X	
Capacidad de planificación y organización	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	X	X

XII. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 a 2 años en el área de docente
2.Especificidad de la experiencia	Experiencia en posiciones administrativas
3.Contenido de la experiencia	Instituciones educativas
4.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Levantamiento De Perfil Por Competencias

Institución: Instituto Tecnológico Calasanz

I. Identificación Del Cargo

Nombre del Puesto:	Médico
Nombre del Ocupante:	Nelson Homero Gonzáles Coronel
Puesto Superior Inmediato:	Vicerrector
Nombre / superior:	Manuel Enrique Siguencia Díaz
Dirección / departamento:	Administrativo
Fecha:	Cañar, 16 de Junio de 2009

II. Misión

Dar atención médica a los estudiantes del instituto, realizar el control médico escolar a los alumnos, realizar actividades preventivas.

III. Dimensión

Cargo:	Médico
No. Subordinados:	0
Dimensiones Económicas:	Remuneración Fija más beneficios

Dimensiones Materiales: Computadora, Escritorio, Recetario, Instrumentos médicos

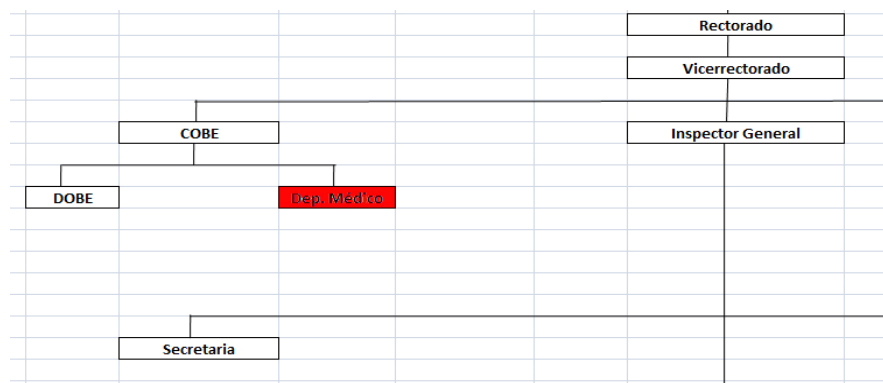
IV. Naturaleza Y Alcance

IV 1. Finalidades Y Responsabilidades

Dar atención médica a los estudiantes del instituto.

IV.2 Organigrama Del Puesto

Organigrama De Funciones



IV 3. Naturaleza De Los Problemas

Problemas Técnicos

- ❖ No se ha registrado ningún problema por el momento

Listado De Actividades e Identificación De Las Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Atención médica a los casos de emergencia o morbilidad que se presenta en los alumnos del colegio.	5	5	2	15
2	Realizar el control médico de los alumnos dando prioridad al nivel básico.	5	3	3	14
3	Seguimiento de los casos detectados de morbilidad.	4	2	2	8
4	Realizar actividades preventivas (dictar talleres, charlas; etc.), seguir los casos más frecuentes de morbilidad detectadas.	3	3	3	12
5	Llenar fichas clínicas de los casos de morbilidad detectadas.	5	3	3	14
6	Realizar procedimientos de cirugía menor en casos que lo ameriten (suturar heridas).	1	4	3	13
7	Coordinar acciones preventivas con otras instituciones (Centro de Salud, Fundación Nuevos Horizontes, Izquieta Pérez; etc), por ejemplo, control de sanitarios, bares; etc.	1	3	3	10

8	Cumplir con las ordenanzas del Ministerio de Educación para ciertas actividades, por ejemplo: actividades del comité de PRONESA (Programa Nacional de Educación de la Sexualidad Integral), dirigido a los alumnos del colegio.	2	3	3	11
9	Refiere a centros de segundo y tercer nivel para tratamientos de especialidad en casos que lo ameriten.	1	4	2	9
10	Colaborar con actividades del DOBE (Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil).	4	3	2	10
11	Colaborar con otras actividades de la Institución según la disposición de las autoridades del colegio.	2	3	2	8

Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Atención médica a los casos de emergencia o morbilidad que se presenta en los alumnos del colegio.	5	5	2	15
2	Realizar el control médico de los alumnos dando prioridad al nivel básico.	5	3	3	14
5	Llenar fichas clínicas de los casos de morbilidad detectadas.	5	3	3	14
6	Realizar procedimientos de cirugía menor en casos que lo ameriten (suturar heridas).	1	4	3	13

V. Perfil Del Puesto

Cargo: Médico

Educación Formal Requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Educación superior profesional	Doctor en medicina	Medicina

Conocimientos Específicos:

- ❖ Atender a los alumnos del instituto en caso que lo ameriten.
- ❖ Realizar actividades preventivas.

VI. Otros Aspectos

Por la naturaleza del cargo que desempeña con los alumnos del instituto es necesario que el candidato cuente con buenas relaciones interpersonales, comunicativo/a, dinámico/a, que posea respeto, disciplina, conocimiento de medicina.

VII. Conocimientos Académicos

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Clínica	X	
Farmacología	X	
Relaciones Humanas	X	
Fisiología	X	
Leyes Ministeriales	X	X

VIII. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Personas y tareas	Conocer personas, áreas/departamentos de la institución		X
Clientes	Conocimiento de los Clientes de la institución		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la institución	X	

IX. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Diagnóstico adecuado	Realizar exámenes físicos al paciente, y llevar un adecuado historial clínico del mismo.	X	
Conocimientos teóricos combinados con la práctica	Revisión de estudiantes, aplicando lo aprendido.	X	
Diferenciar e identificar los síntomas presentados.	Realizar una revisión e identificar la gravedad de la enfermedad	X	

X. Destrezas/Habilidades Generales

Destrezas/habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Desarrollo del Equipo	Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos.	X	
Habilidad Analítica	Tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo.	X	
Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales pueden requerir en el presente o	X	X

	futuro.		
Capacidad de entender a los demás	Capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.	X	
Innovación del conocimiento	Proceso de crear conocimientos nuevos mediante la improvisación, la experimentación, la creatividad y el contacto directo.	X	X

XII. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año en el área de medicina
2.Especificidad de la experiencia	Experiencia en posiciones similares
3.Contenido de la experiencia	Instituciones educativas
4.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Levantamiento De Perfil Por Competencias

Institución: Instituto Tecnológico Calasanz

I. Identificación Del Cargo

Nombre del Puesto:	Bibliotecaria
Nombre del Ocupante:	Elsa Beatriz Vásquez Pacheco
Puesto Superior Inmediato:	Inspector General
Nombre / superior:	Daniel Benjamín Yépez Izquierdo
Dirección / departamento:	Bibliotecaria
Fecha:	Cañar, 16 de Junio de 2009

II. Misión

Atención permanente a las necesidades de los estudiantes y el público en general.

III. Dimensión

Cargo:	Bibliotecaria
No. Subordinados:	0
Dimensiones Económicas:	Remuneración Fija más beneficios

Dimensiones Materiales: Computadora, Escritorio, Ficheros.

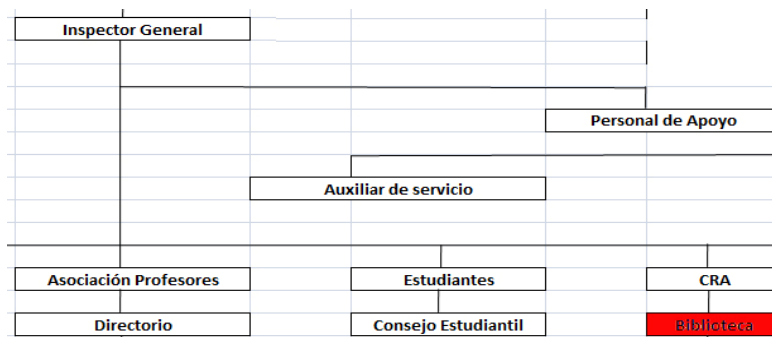
IV. Naturaleza y Alcance

IV 1. Finalidades y Responsabilidades

Atención permanente a las necesidades de los estudiantes y el público en general.

IV.2 Organigrama Del Puesto

Organigrama De Funciones



IV 3. Naturaleza De Los Problemas

Problemas Técnicos

- ❖ No se ha registrado ningún problema por el momento

Listado De Actividades e Identificación De Las Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Adecentamiento de la biblioteca y sala de lectura.	2	5	3	17
2	Actualización del fichero.	2	3	1	5
3	Atención permanente a alumnos, profesores, padres de familia y la colectividad.	5	5	5	30
4	Record y demanda de libros por trimestre.	5	5	5	30
5	Inventario mensual para controlar la devolución de libros.	1	3	2	7
6	Codificación de nuevos libros que ingresa a biblioteca.	3	5	4	23
7	Colaboración oportuna con autoridades y profesores en diferentes actividades (retiros espirituales), con los alumnos.	1	5	4	21
8	Acompañar a ciertas clases de recuperación con algunos cursos.	1	5	4	21
9	Ayuda en las tareas escolares de los alumnos en las horas establecidas en la biblioteca.	4	5	3	19
10	Cuidado y entrega de material didáctico.	1	4	2	9

Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
3	Atención permanente a alumnos, profesores, padres de familia y la colectividad.	5	5	5	30
4	Record y demanda de libros por trimestre.	5	5	5	30
6	Codificación de nuevos libros que ingresa a biblioteca.	3	5	4	23
7	Colaboración oportuna con autoridades y profesores en diferentes actividades (retiros espirituales), con los alumnos.	1	5	4	21

V. Perfil Del Puesto

Cargo: Bibliotecaria

Educación Formal Requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Educación superior profesional	Secretariado Superior	Administración de archivos

Conocimientos Específicos:

- ❖ Control de inventarios.
- ❖ Estadística.

VI. Otros Aspectos

Por la naturaleza de la actividad que realiza la Institución es necesario que el candidato cuente con buenas relaciones interpersonales, comunicativa, dinámica.

VII. Conocimientos Académicos

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Computación	X	
Mecanografía	X	
Inventarios de libros	X	X
Espacio físico	X	X
Manejos estadísticos	X	

VIII. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Personas y tareas	Conocer personas, áreas/departamentos de la institución		X
Clientes	Conocimiento de los Clientes de la institución		X

Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la institución	X	
-----------------	--	---	--

IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas Específicas	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Distribución física	Almacenamiento y ordenamiento del material didáctico de los estudiantes	X	X
Capacidad Motriz	Agilidad para las tareas encomendadas	X	
Realización de informes	Informar en base a datos estadísticos	X	

X. DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES

Destrezas/habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Empowerment	Establece claros objetivos del desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades.	X	
Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad	Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	X	
Orientar y desarrollar a otras personas	Ayuda a que los demás descubran y alcancen su potencial.	X	
Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un	X	X

	conjunto de clientes potenciales internos o externos pueden requerir en el presente o en el futuro.		
Dinamismo - Energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo.	X	

XII. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 1 año como bibliotecaria
2.Especificidad de la experiencia	Experiencia en posiciones similares
3.Contenido de la experiencia	Instituciones educativas
4.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Levantamiento De Perfil Por Competencias

Institución: Instituto Tecnológico Calasanz

I. Identificación Del Cargo

Nombre del Puesto: Auxiliar de Servicios

Nombre del Ocupante:

Puesto Superior Inmediato: Inspector General

Nombre / superior: Daniel Benjamín Yépez Izquierdo

Dirección / departamento: Auxiliar de Servicios

Fecha: Cañar, 16 de Junio de 2009

II. Misión

Mantenimiento y limpieza de la infraestructura así como también dar información al personal y al público en general de los acontecimientos del plantel.

III. Dimensión

Cargo: Auxiliar de Servicios

No. Subordinados: 0

Dimensiones Económicas:	Remuneración Fija más beneficios
Dimensiones Materiales:	Materiales de aseo

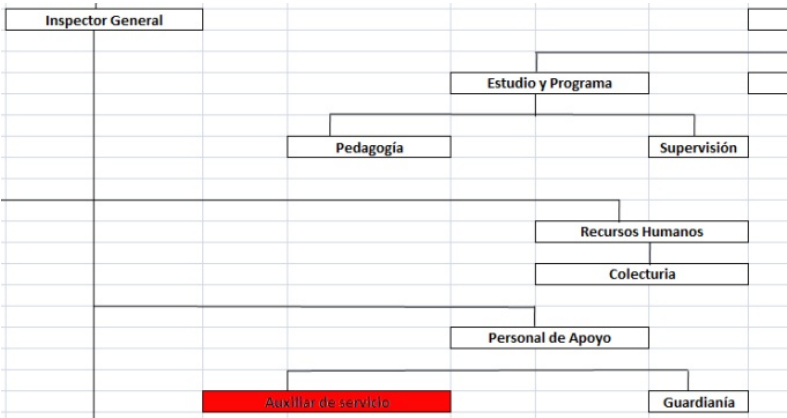
IV. Naturaleza Y Alcance

IV 1. Finalidades Y Responsabilidades

Mantenimiento y limpieza de la infraestructura.

IV.2 Organigrama Del Puesto

Organigrama De Funciones



IV 3. Naturaleza De Los Problemas

Problemas Técnicos

- ❖ No se ha registrado ningún problema por el momento

Listado De Actividades e Identificación De Las Actividades Esenciales

CONSERJE 1.

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Mantenimiento de la limpieza de la infraestructura.	5	5	4	25
2	Como mensajero para las diversas actividades fuera del plantel.	1	1	2	3
3	Me encuentro a cargo de la oficina de información.	5	5	4	25
4	A cargo de la seguridad del plantel actuando como conserje interno de la institución.	5	5	5	30
5	A cargo de la planta de purificación del agua para el plantel y planta de lácteos.	5	4	3	17
6	A cargo de la maquinaria pequeña de limpieza.	5	5	3	20
7	Como bodeguero de diferentes materiales de construcción y herramientas para la misma.	5	4	2	13
8	Limpieza de Audiovisuales, oficinas, seguridad del estadio del plantel, de los diferentes departamentos dentro de la misma, baños, duchas, y salones que se encuentran también incluidas en el estadio, además del riego del césped del estadio.	5	5	4	25

Conserje 2

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Abrir puertas en la mañana y cerrar en la tarde.	5	5	3	20
2	Pasar controlando en la puerta para dar paso a personas particulares.	5	5	3	20
3	Prohibir la salida de los alumnos a no ser que tengan un permiso de los inspectores.	5	5	4	25
4	En la tarde limpieza de la planta alta del edificio de la institución.	5	5	5	30
5	Lavado de baños y aseo desde la entrada y todos los patios.	5	5	3	20
6	Cumplir mandados de la institución, (oficios, certificados; etc.).	1	4	3	13
7	Realizar arreglos en aulas con el compañero, (cambiar focos, pintar paredes, arreglar pizarra; etc.).	5	4	3	17
8	Botar agua en las aulas cada trimestre.	5	5	5	30

Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Mantenimiento y limpieza de la infraestructura				
2	Encargado de la oficina de información				
3	Seguridad del plantel como conserje de la institución				
4	A cargo de la planta de purificación del agua para el plantel y la planta de lácteos.				

V. Perfil Del Puesto

Cargo: Auxiliar de Servicios

Educación Formal Requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Educación bachiller	Bachiller	

Conocimientos Específicos:

- ❖ Normas de aseo para la institución.

VI. Otros Aspectos

Por la naturaleza de la actividad que realiza la Institución es necesario que el candidato cuente con buenas relaciones interpersonales, comunicativa, aseado, involucrado con su trabajo.

VII. Conocimientos Académicos

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimiento de la infraestructura		X
Higiénicos	X	X
Optimización de recursos	X	
Conocimiento de las actividades que se desarrollan en el instituto		X
Conocimientos técnicos sobre la purificación del agua	X	X

VIII. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Personas y tareas	Conocer personas, áreas/departamentos de la institución		X
Clientes	Conocimiento de los Clientes de la institución		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la institución	X	

IX. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Aseo de la infraestructura	Escoba, balde, agua, desinfectantes	X	
Mantenimiento de la planta purificadora de agua	Materiales de purificación		X

X. Destrezas/Habilidades Generales

Destrezas/habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Modalidades de contacto	Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación, esta capacidad asegura una comunicación clara.	X	
Dinamismo - Energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas que cambian en cortos espacios de tiempo.	X	
Responsabilidad	Está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas.	X	
Tolerancia a la presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión, de	X	

	tiempo y de desacuerdo.		
--	-------------------------	--	--

XII. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	6 meses
2.Especificidad de la experiencia	Cargos similares
3.Contenido de la experiencia	
4.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Levantamiento De Perfil Por Competencias

Institución: Instituto Tecnológico Calasanz

I. Identificación Del Cargo

Nombre del Puesto:	Auxiliar de Bodega
Nombre del Ocupante:	Luis Heriberto Muñoz Quizhpe
Puesto Superior Inmediato:	Inspector General
Nombre / superior:	Daniel Benjamín Yépez Izquierdo
Dirección / departamento:	Auxiliar de Bodega
Fecha:	Cañar, 16 de Junio de 2009

II. Misión

Mantenimiento de la bodega y entrega de materiales agrícolas para profesores y alumnos.

III. Dimensión

Cargo:	Auxiliar de Bodega o Guardia Almacén
No. Subordinados:	0
Dimensiones Económicas:	Remuneración Fija más beneficios

Dimensiones Materiales:

Materiales y maquinaria agrícola.

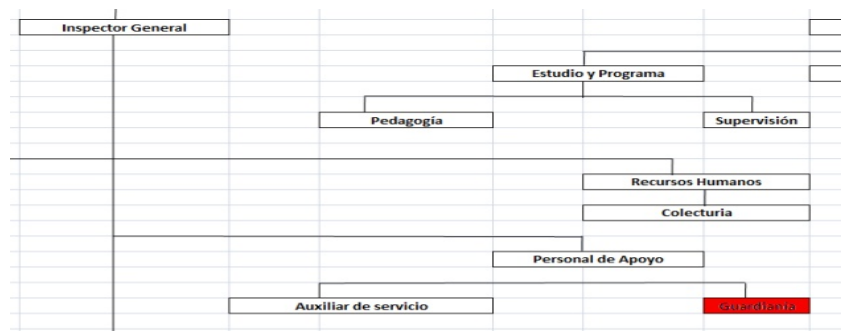
IV. Naturaleza Y Alcance

IV 1. Finalidades Y Responsabilidades

Mantenimiento de la bodega y entrega de materiales agrícolas para profesores y alumnos.

IV.2 Organigrama Del Puesto

Organigrama De Funciones



IV 3. Naturaleza De Los Problemas

Problemas Técnicos

- ❖ No se ha registrado ningún problema por el momento

Listado De Actividades e Identificación De Las Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Entrega de materiales agrícolas	5	5	4	25
2	Manejo y operador del tractos agrícola	4	3	2	10
3	Aprendizaje con alumnos	4	4	4	20
4	Recepción de herramientas y verificación del estado en el que se encuentran	5	4	2	13
5	Organización de bodega (materiales de insumo, herramientas)	4	3	2	10
6	Mantenimiento de herramientas	1	2	2	5
7	Mantener inventario de fertilizantes, herramientas, etc.	1	4	2	9

Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Entrega de materiales agrícolas	5	5	4	25
3	Aprendizaje con alumnos	4	4	4	20
4	Recepción de herramientas y verificación del estado en el que se encuentran	5	4	2	13
5	Organización de bodega (materiales de insumo, herramientas)	4	3	2	10

V. Perfil Del Puesto

Cargo: Auxiliar de Bodega

Educación Formal Requerida

Nivel de educación	Titulo requerido	Áreas de Conocimiento formal
Educación bachiller	Bachiller agrónomo	Insumos agrícolas

Conocimientos Específicos:

- ❖ Control de inventarios (fertilizantes, herramientas agrícolas).
- ❖ Mantenimiento de herramientas.

VI. Otros Aspectos

Por la naturaleza de la actividad que realiza la Institución es necesario que el candidato cuente con conocimientos en materiales e insumos agrícolas.

VII. Conocimientos Académicos

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos de herramientas agrícolas	X	X
Seguridad de productos	X	X
Conocimientos de insumos agrícolas	X	X

VIII. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Personas y tareas	Conocer personas, áreas/departamentos de la institución		X
Clientes	Conocimiento de los Clientes de la institución		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la institución	X	

IX. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Mantenimiento y distribución de materiales e insumos agrícolas	Palas, picos, azadón, rastrillo, etc.	X	
Seguridad en los insumos	Cantidades óptimas de aplicación	X	X

X. Destrezas/Habilidades Generales

Destrezas/habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Modalidades de contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación, esta capacidad asegura una comunicación clara.		
Dinamismo - Energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo.	X	
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	X	

Capacidad de entender a los demás	Capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos o intereses de los demás.	X	
-----------------------------------	--	---	--

XII. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 1 año en manejo de pesticidas y otras sustancias agrícolas
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia con materiales agrícolas y maquinaria para este mismo fin.
3. Contenido de la experiencia	Instituciones agrónomas
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Levantamiento De Perfil Por Competencias

Institución: Instituto Tecnológico Calasanz

I. Identificación Del Cargo

Nombre del Puesto:	Orientación Vocacional
Nombre del Ocupante:	Miguel Guillermo Benavides Naranjo
Puesto Superior Inmediato:	Inspector General
Nombre / superior:	Daniel Benjamín Yépez Izquierdo
Dirección / departamento:	De Orientación y Bienestar Estudiantil
Fecha:	Cañar, 15 de Junio del 2009

II. Misión

Ayudar al estudiante a escoger la alternativa más adecuada a su realidad individual y social, para lograr un eficaz y eficiente desempeño así como contribuir al desarrollo armónico de la personalidad del estudiante.

III. Dimensión

Cargo:	Orientación Vocacional
No. Subordinados:	0
Dimensiones Económicas:	Salario más beneficios
Dimensiones Materiales:	Laptop, organizadores personales

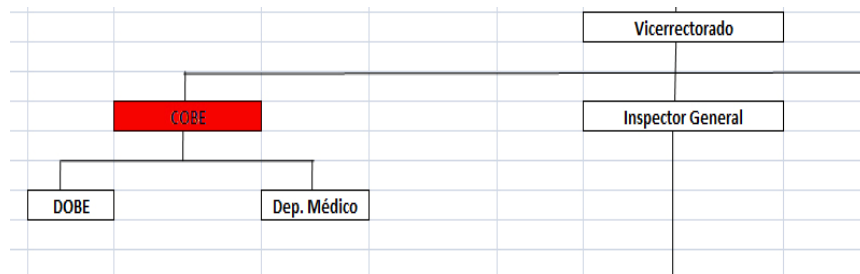
IV. Naturaleza Y Alcance

IV 1. Finalidades Y Responsabilidades

Ayudar al estudiante a escoger la alternativa más adecuada a su realidad individual y social, para lograr un eficaz y eficiente desempeño así como contribuir al desarrollo armónico de la personalidad del estudiante.

IV.2 Organigrama Del Puesto

Organigrama De Funciones



IV 3. Naturaleza De Los Problemas

Problemas Técnicos

- ❖ No se ha registrado ningún problema por el momento

Listado De Actividades e Identificación De Las Actividades Esenciales

Listado De Actividades

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Elaborar el Plan Operativo Anual y someterlo a consideración de las autoridades.	1	4	3	13
2	Realizar investigaciones sobre aspectos psicológicos, sociales, económicos, educativos, vocacionales, familiares.	4	4	3	16
3	Coordinar y participar en la organización de paralelos.	1	4	3	13
4	Proporcionar los servicios de adaptación, conocimiento, información, asesoría y seguimiento de los estudiantes.	5	5	3	20
5	Programar y ejecutar unidades de orientación sobre diferentes temáticas.	4	4	3	16
6	Proporcionar orientación sobre: Educación para el amor y la sexualidad; prevención del consumo de drogas; supervisión de dificultades escolares.	2	4	3	14
7	Orientación a padres de familia.	2	3	2	8
8	Participar en las juntas de curso.	1	3	2	7

9	Programar, coordinar y ejecutar actividades de orientación grupal e individual: Orientación sexual, prevención del uso de drogas, desajustes escolares, familiar, social, de aprendizaje y aspectos vocacionales y profesionales.	4	4	3	16
10	Asesorar y coordinar asociaciones estudiantiles.	2	3	2	8
11	Informar las actividades desarrolladas.	1	1	2	3

Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Realizar investigaciones sobre aspectos psicológicos, sociales, económicos, educativos, vocacionales, familiares.	4	4	3	16
2	Proporcionar los servicios de adaptación, conocimiento, información, asesoría y seguimiento de los estudiantes.	5	5	3	20
3	Programar y ejecutar unidades de orientación sobre diferentes temáticas.	4	4	3	16
4	Programar, coordinar y ejecutar actividades de orientación grupal e individual: Orientación sexual, prevención del uso de drogas, desajustes escolares, familiar, social, de aprendizaje y aspectos vocacionales y profesionales.	4	4	3	16

V. Perfil Del Puesto

Cargo: Orientación Vocacional

Educación Formal Requerida

Nivel de educación	Titulo requerido	Áreas de Conocimiento formal
Educación Superior Profesional	Licenciado	Relaciones Humanas, Psicología

Conocimientos Específicos:

- ❖ Comprensión y fluidez verbal
- ❖ Psicológicos
- ❖ Entorno Social

VI. Otros Aspectos

Por la naturaleza de la actividad que realiza la empresa es necesario que el candidato cuente con innovación, orientación al estudiante, orientación a padres familia.

VII. Conocimientos Académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos sobre elaboración y manejo de investigación psico-socio-familiar	X	
Conocimientos de los servicios que proporcionan el departamento de Orientación para los sectores: estudiantil, Profesores, Padres de familia		X
Técnicas de dinámica grupal, cultura general sobre el círculo, técnicas de asesoramiento, enfoques de asesoramiento	X	

Diagnosticar las necesidades de la población estudiantil		
Conocimientos educativos para el amor y la sexualidad, prevención del consumo de drogas, funcionamiento familiar en general.	X	

VIII. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	<i>Descripción</i>	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Personas y tareas	Conocer personas, áreas/departamentos de la organización		X
Clientes	Conocimiento de los Clientes de la organización		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la organización	X	

IX. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Actividades de Integración de estudiantes nuevos al ambiente escolar	Con aplicación de técnicas dinámicas grupales por medio de ciclo de charlas	X	
Entrevistas personales y familiares	De los estudiantes del Instituto Calasanz	X	
Manejo de instrumentos psicotécnicos	Manejo de las encuestas, entrevistas, etc.	X	
Socialización de resultados a profesores y padres de familia	Comunicación a los involucrados sobre las evaluaciones realizadas por el departamento de Orientación Vocacional	X	

Planificación de unidades de	Recolección de información	X	
Orientación sobre diferentes temáticas de acuerdo a las necesidades de la población estudiantil.	obtenida de las entrevistas, test.		

X. Destrezas/Habilidades Generales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Es la capacidad de escuchar al otro.	X	
Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir la información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de	X	

	la empresa		
Trabajo en equipo	Implica la capacidad de elaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un equipo y de trabajar juntos.	X	
Habilidad Analítica	Tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo, es la capacidad que tiene una persona para realizar un análisis lógico.	X	
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que	X	

	las personas realizan las tareas encomendadas, su preocupación por el cumplimiento de la asignado está por encima de sus intereses, la tarea asignada esta primero.		
--	--	--	--

XII. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años en cargos similares
2.Especificidad de la experiencia	Experiencia en manejo del área de recursos humanos
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Levantamiento De Perfil Por Competencias

Institución: Instituto Tecnológico Calasanz

Nombre del Puesto: Profesor

Nombre del Ocupante: ---

Puesto Superior Inmediato: Inspector General

Nombre / superior: Daniel Benjamín Yépez Izquierdo

Dirección / departamento: -----

Fecha: Cañar, 15 de Junio del 2009

II. Misión

Ayudar al estudiante a sacar de su interior la capacidad que tiene para humanizarse mas y desarrollar en el conocimientos sobre la cátedra, cumpliendo labores de guía facilitador y coordinador.

III. Dimensión

Cargo: Profesor

No. Subordinados: 0

Dimensiones Económicas: Salario más beneficios

Dimensiones Materiales: Laptop, organizadores personales

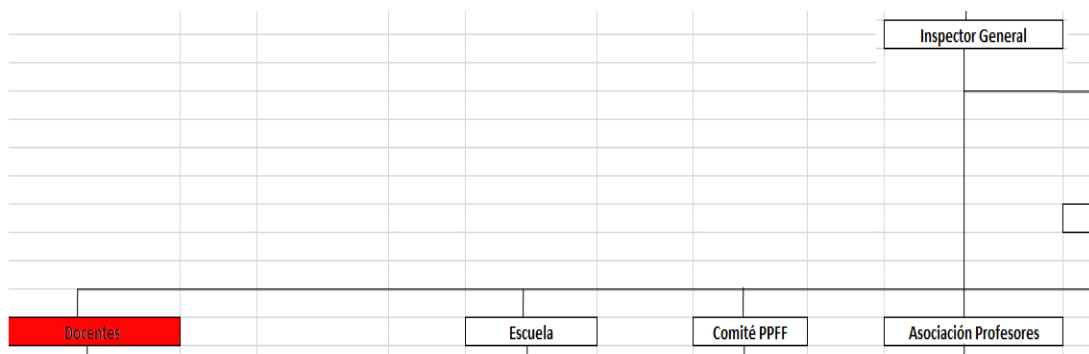
IV. Naturaleza Y Alcance

IV 1. Finalidades Y Responsabilidades

Ayudar al estudiante a descubrir su capacidad intelectual, para lograr un eficaz y eficiente desempeño así como contribuir al desarrollo armónico de la personalidad del estudiante.

IV.2 Organigrama Del Puesto

Organigrama De Funciones



IV 3. Naturaleza De Los Problemas

Problemas Técnicos

- ❖ No se ha registrado ningún problema por el momento

Listado De Actividades e Identificación De Las Actividades Esenciales

Listado De Actividades

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Planificación didáctica	5	5	5	30
2	Utilización de mecanismos para motivar al alumno.	4	4	4	20
3	Desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.	5	5	4	25
4	Refuerzo a través de trabajos en clase y tareas.	4	3	2	10
5	Elaboración de instrumentos de evaluación.	2	3	3	11
6	Feedback sobre los temas evaluados.	3	3	2	9
7	Participación en reuniones con miembros del área.	4	3	3	13
8	Presentación de videos para reforzar el conocimiento.	2	3	2	8
9	Selección de los materiales	4	4	4	20
10	Aprendizaje continuo, capacitación y actualización	4	4	5	24
11	Aplicación de actividades destinadas a desarrollar las cuatro destrezas del lenguaje.	3	2	3	8
12	Evaluación en sus procesos	4	5	4	24
14	Recuperación pedagógica feedback	4	4	4	20

Actividades Esenciales

Nro	Descripción de la actividad	F	C	D	TOTAL
1	Planificación didáctica	5	5	5	30
2	Desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.	5	5	4	25
3	Aprendizaje continuo, capacitación y actualización	4	4	5	24
4	Evaluación en sus procesos	4	5	4	24
5	Recuperación pedagógica feedback	4	4	4	20

V. Perfil Del Puesto

Cargo: Profesor

Educación Formal Requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Educación Superior Profesional	Licenciado en Educación Secundaria	Relaciones Humanas, Psicología

Conocimientos Específicos:

- ❖ Comprensión y fluidez verbal
- ❖ Psicológicos

❖ Entorno Social

VI. Otros Aspectos

Por la naturaleza de la actividad que realiza la empresa es necesario que el candidato cuente con innovación, orientación al estudiante, orientación a padres familia.

VII. Conocimientos Académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Pedagogía	X	
Tecnología educativa	X	
Sociología	X	
Psicología	X	
Pedagogía Calasancia		X
Legislación educativa		X
Código niñez adolescencia	X	X
Didáctica	X	

VIII.CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Personas y tareas	Conocer personas, áreas/departamentos de la organización		X
Clientes	Conocimiento de los Clientes de la organización		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la organización	X	

IX. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Elaborar planificación curricular		X	X
Diseñar instrumentos de evaluación		X	X
Utilización de métodos y técnicas de enseñanzas		X	
Elaborar material didáctico		X	
Utilizar tecnología educativa		X	X
Utilizar medios audiovisuales		X	
Aspectos receptivos y expresivos de		X	

aprendizaje			
Ubicación temporal y espacial		X	
Respeto Interculturalidad y medio ambiente		X	

X. Destrezas/Habilidades Generales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Orientar y desarrollar otras personas	Ayuda a que los demás descubran y alcancen su potencial	X	
Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir la información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa	X	
Nivel de compromiso y disciplina	Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por	X	

	completo con el logro de los objetivos comunes.		
Confianza en sí mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.	X	
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas, su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus	X	

	intereses, la tarea asignada esta primero.		
Capacidad de entender a los demás	Capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.	X	

XII. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años en cargos similares
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en manejo del área de recursos humanos
3. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Para la realización de la prueba piloto procedimos a tomar las competencias de cada cargo y bajarlas a comportamientos según lo descrito anteriormente tomado del libro de Mondy, Administración de Recursos Humanos, de esta manera la persona evaluada responderá SI o NO de acuerdo a las tareas o comportamientos que se les describen para los diferentes cargos que desempeñan.

RECTOR	PONDERACION	
	SI	NO
LIDERAZGO: Orientar acciones de grupos humanos en una dirección determinada.		
Inspira valores de acción y anticipa escenarios		
Fija objetivos.		
Realiza su seguimiento a los objetivos trazados.		
Da feedback sobre su avance, integrando las opiniones de los diferentes integrantes.		
Tiene dinamismo y la transmite a todos en pos de un objetivo común, fijado por él mismo.		
COMUNICACIÓN: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.		
Capacidad de escucharle al otro y comprenderlo		
Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones.		

Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.		
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Capacidad de determinar las metas y prioridades de su tarea, área, proyecto, los plazos y los recursos requeridos.		
Facilidad de determinar metas y prioridades		
Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con gran número de opciones.		
Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.		
Organiza el trabajo.		
Organiza adecuadamente los tiempos		
Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas.		
Define prioridades, controlando la calidad de trabajo y verificando la información.		
TOLERANCIA A LA PRESIÓN: Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.		
Capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia		

Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes, imprevistos, desacuerdos; etc.		
Alcanza los objetivos aunque esté presionado.		
Al sentirse presionado cree que su desempeño es inferior.		
Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno.		
NIVEL DE COMPROMISO, DISCIPLINA PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD: Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.		
Ser justo y compasivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles		
Apoya e instrumenta a todas las directivas que reciben en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.		
Se establece objetivos para sí mismo.		
Los integrantes de la comunidad en el que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal.		

OBSERVACIONES

.....

.....

.....

.....

.....

VICERRECTOR	PONDERACION	
	SI	NO
TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad de cooperar y colaborar con los demás.		
Grupo de personas que trabajen procesos, tareas y objetivos compartidos		
Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización.		
Valora sinceramente las experiencias de los demás, para aprender de los otros.		
Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la organización aunque éste no le de suficiente apoyo.		
COMUNICACIÓN: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.		
Capacidad de escucharle al otro y comprenderlo		
Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones.		
Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.		

APRENDIZAJE CONTÍNUO: Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de trabajo utilizando todo el potencial de la infraestructura y de los colaboradores.		
Capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How (SABER COMO).		
Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio en el que actúa.		
Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas académicas.		
Escribe documentos, informes o realiza trabajos de información que comparte con colegas en el ámbito local académico.		
Mantiene su formación técnica, teniendo una actitud proactiva, busca información sólo cuando la necesita, lee libros manuales para incrementar sus conocimientos básicos.		
RESPONSABILIDAD: Está asociada con el compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas		
Preocupación por el cumplimiento de lo asignado buscando por encima de sus propios intereses		
Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la actividad, aspirando a alcanzar el mejor resultado.		
Cumple con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima		

necesaria para cumplir el objetivo.		
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Capacidad de determinar las metas y prioridades de su tarea, área, proyecto, los plazos y los recursos requeridos.		
Facilidad de determinar metas y prioridades		
Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con gran número de variables.		
Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.		
Organiza el trabajo y organiza adecuadamente los tiempos.		
Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad de trabajo y verificando la información.		

OBSERVACIONES

.....

.....

.....

INSPECTOR GENERAL	PONDERACION	
	SI	NO
LIDERAZGO: Orientar acciones de grupos humanos en una dirección determinada.		
Inspira valores de acción y anticipa escenarios		
Fija objetivos para su departamento.		
Realiza seguimiento.		
Tiene dinamismo y la transmite a todos en pos de un objetivo común, fijado por él mismo.		
DESARROLLO DEL EQUIPO: Habilidad de impulsar el equipo hacia adentro en la organización.		
Desarrollo de los propios recursos humanos		
Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización.		
Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa.		
NEGOCIACIÓN: Crea un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos.		
Dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar - ganar		

Planifica las alternativas para negociar los mejores acuerdos.		
Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de su organización.		
Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.		
CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS: Capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a los pensamientos de los demás.		
Escuchar y comprender sentimientos o intereses de los demás aunque se hayan expresado parcialmente		
Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta y los ayuda a resolver problemas.		
Comprende los problemas, sentimientos, preocupaciones subyacentes de otras personas.		
Identifica las fortalezas y debilidades de los estudiantes, profesores del instituto.		
NIVEL DE COMPROMISO, DISCIPLINA PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD: Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.		
Ser justo y compasivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles		

Apoya e instrumenta a todas las directivas que reciben en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.		
Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito.		
Los integrantes de la comunidad en el que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal.		

OBSERVACIONES

.....

.....

.....

.....

.....

SECRETARIO	PONDERACION	
	SI	NO
APRENDIZAJE CONTÍNUO: Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de trabajo utilizando todo el potencial de la organización.		
Capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How (SABER COMO).		
Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio en el que actúa.		
Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio.		
Propaga nuevas ideas para la institución.		
Escribe informes o realiza trabajos de información que comparte con colegas en el ámbito local.		
Mantiene su formación técnica, teniendo una actitud proactiva.		
Lee libros manuales para incrementar sus conocimientos básicos		
HABILIDAD ANALÍTICA: Es el alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo, capacidad que tiene la persona para realizar un análisis lógico, identificar problemas y reconocer información significativa.		

Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común.		
Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos estadísticos.		
Analiza información e identifica problemas, coordinando datos relevantes.		
Tiene la información actualizada y ordenada.		
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Capacidad de determinar las metas y prioridades de su tarea, área, proyecto, los plazos y los recursos requeridos.		
Facilidad de determinar metas y prioridades		
Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con gran número de opciones.		
Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.		
Organiza el trabajo.		
Organiza adecuadamente los tiempos.		
Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas.		
Define prioridades.		
Controla la calidad de trabajo y verifica la información.		

RESPONSABILIDAD: Está asociada con el compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas		
Preocupación por el cumplimiento de lo asignado buscando por encima de sus propios intereses		
Desempeña las tareas con dedicación.		
Cumple con los plazos como con la actividad.		
Aspira a alcanzar el mejor resultado.		
Cumple con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos.		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales internos o externos pueden requerir en el presente o en el futuro.		
Conceder la mas alta calidad en la satisfacción del cliente, escucharle, generar soluciones para satisfacer las necesidades		
Se muestra proactivo para atender con rapidez al estudiante y su trato es muy cortés.		
En ocasiones se anticipa a las necesidades de los profesores, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.		
Actúa a partir de los pedidos de los superiores y profesores ofreciendo respuestas estándar a sus		

necesidades.		
--------------	--	--

OBSERVACIONES

.....

.....

.....

.....

.....

COLECTURIA	PONDERACION	
	SI	NO
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Capacidad de determinar las metas y prioridades de su tarea, área, proyecto, los plazos y los recursos requeridos.		
Facilidad de determinar metas y prioridades		
Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con gran número de variables.		
Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.		
Organiza el trabajo y organiza adecuadamente los tiempos.		
Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas.		
Define prioridades.		
Controla la calidad de trabajo y verifica la información.		
APRENDIZAJE CONTÍNUO: Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de trabajo utilizando todo el potencial de la organización.		
Capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How.		

Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio en el que actúa.		
Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas.		
Redacta informes estadísticos o realiza trabajos de información que comparte con colegas en el ámbito local.		
Mantiene su formación técnica, teniendo una actitud proactiva, busca información sólo cuando la necesita, lee libros manuales para incrementar sus conocimientos básicos.		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales internos o externos pueden requerir en el presente o en el futuro.		
Conceder la mas alta calidad en la satisfacción del cliente, escucharle, generar soluciones para satisfacer las necesidades		
Se muestra proactivo para atender con rapidez a sus proveedores y su trato es muy cortés.		
En ocasiones se anticipa a las necesidades de la institución, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.		
Actúa a partir de los pedidos de los superiores ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.		

HABILIDAD ANALÍTICA: Es el alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo, capacidad que tiene la persona para realizar un análisis lógico, identificar problemas y reconocer información significativa.		
Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común.		
Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros, estadísticos.		
Analiza información e identifica problemas, coordinando datos relevantes.		
Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar datos relevantes.		
RESPONSABILIDAD: Está asociada con el compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas		
Preocupación por el cumplimiento de lo asignado buscando por encima de sus propios intereses		
Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la actividad, aspirando a alcanzar el mejor resultado		
Cumple con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.		

OBSERVACIONES

.....

.....

.....

.....

.....

BIBLIOTECARIA	PONDERACION	
	SI	NO
ENPOWERMENT: Es capacitar a individuos o grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido de compromiso y la autonomía personal.		
Darles a los integrantes del grupo autonomía, compromiso a fin que hagan importantes contribuciones creativas con la organización.		
Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo de los estudiantes.		
Dota y sugiere de material didáctico a los alumnos.		
NIVEL DE COMPROMISO, DISCIPLINA PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD: Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.		
Ser justo y compasivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles		
Apoya e instrumenta a todas las directivas que reciben en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.		
Establece para sí mismo objetivos		
Los integrantes de la comunidad en el que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir		

por su disciplina personal y alta personalidad.		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales internos o externos pueden requerir en el presente o en el futuro.		
Conceder la mas alta calidad en la satisfacción del cliente, escucharle, generar soluciones para satisfacer las necesidades		
Se muestra proactivo para atender con rapidez al estudiante y su trato es muy cortés.		
En ocasiones se anticipa a las necesidades de los estudiantes, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.		
Actúa a partir de los pedidos de los estudiantes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.		
DINAMISMO - ENERGÍA: Se trata de la habilidad de trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos.		
La esencia de la perseverancia, firmeza y la constancia será una de las llaves del éxito		
Es reconocido por subordinados como un motor que transmite energía a un grupo que está a su cargo.		
Demuestra dinamismo - energía.		

Trabaja duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.		
---	--	--

OBSERVACIONES

.....

.....

.....

.....

.....

ORIENTACION VOCACIONAL	PONDERACION	
	SI	NO
COMUNICACIÓN: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.		
Capacidad de escucharle al otro y comprenderlo		
Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones.		
Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.		
APRENDIZAJE CONTÍNUO: Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de trabajo utilizando todo el potencial de la organización.		
Capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How.		
Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio en el que actúa.		
Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio.		
Propaga nuevas ideas para el beneficio de la organización.		

Dicta charlas de diversos temas a los estudiantes.		
Mantiene su formación técnica, teniendo una actitud proactiva, busca información sólo cuando la necesita, lee libros manuales para incrementar sus conocimientos básicos.		
TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad de cooperar y colaborar con los demás.		
Grupo de personas que trabajen procesos, tareas y objetivos compartidos		
Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización.		
Valora sinceramente las experiencias de los demás, para aprender de los otros.		
Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la organización aunque éste no le de suficiente apoyo.		
RESPONSABILIDAD: Está asociada con el compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas		
Preocupación por el cumplimiento de lo asignado buscando por encima de sus propios intereses		
Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la actividad, aspirando a alcanzar el mejor resultado		
Cumple con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima		

necesaria para cumplir el objetivo.		
HABILIDAD ANALÍTICA: Es el alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo, capacidad que tiene la persona para realizar un análisis lógico, identificar problemas y reconocer información significativa.		
Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común.		
Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos estadísticos.		
Analiza información e identifica problemas, coordinando datos relevantes.		
Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar datos relevantes.		

OBSERVACIONES

.....

.....

.....

MEDICO	PONDERACION	
	SI	NO
DESARROLLO DEL EQUIPO: Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro.		
Desarrollo de los propios recursos humanos		
Prepara al recurso humano de la organización en forma preventiva en caso de incendios, catástrofes naturales; etc.		
Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa.		
HABILIDAD ANALÍTICA: Es el alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo, capacidad que tiene la persona para realizar un análisis lógico, identificar problemas y reconocer información significativa.		
Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común		
Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos estadísticos.		
Analiza información e identifica problemas, coordinando datos relevantes.		
Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar datos relevantes.		

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales internos o externos pueden requerir en el presente o en el futuro.		
Conceder la mas alta calidad en la satisfacción del cliente, escucharle, generar soluciones para satisfacer las necesidades		
Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés.		
En ocasiones se anticipa a las necesidades de los estudiantes y personal de la institución, aportando soluciones de prevención.		
Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.		
CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS: Capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a los pensamientos de los demás.		
Escuchar y comprender sentimientos o intereses de los demás aunque se se hayan expresado parcialmente		
Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta y los ayuda a resolver problemas.		
Comprende los problemas, sentimientos, preocupaciones subyacentes de otras personas identificando sus fortalezas y debilidades.		

INNOVACIÓN DEL CONOCIMIENTO: Crear conocimientos nuevos mediante la improvisación, la experimentación, la creatividad y el contacto directo.		
La innovación del conocimiento es considerado un valor añadido que incrementa el potencial creativo		
Presenta soluciones, productos, ideas novedosas y originales.		
Aplica o recomienda soluciones, productos e ideas que resuelven problemas utilizando su experiencia en otras similares.		

OBSERVACIONES

.....

.....

.....

.....

.....

PROFESOR	PONDERACION	
	SI	NO
ORIENTAR Y DESARROLLAR A OTRAS PERSONAS: Ayuda a que los demás descubran y alcancen su potencial		
Ayuda a desarrollar a los demás su potencial de una manera óptima		
Ayuda a los demás a pensar como pueden mejorar su desempeño.		
Comparte proactivamente experiencia con los demás.		
Conoce las capacidades de los miembros del equipo, brinda apoyo y feedback adecuado.		
APRENDIZAJE CONTÍNUO: Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de trabajo utilizando todo el potencial de la organización.		
Capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How.		
Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio en el que actúa.		
Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas.		
Escribe documentos, artículos, informes o realiza trabajos de información que comparte con colegas en el ámbito local.		

Mantiene su formación técnica, teniendo una actitud reactiva, busca información sólo cuando la necesita, lee libros manuales para incrementar sus conocimientos básicos.		
NIVEL DE COMPROMISO, DISCIPLINA PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD: Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.		
Ser justo y compasivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles		
Apoya e instrumenta a todas las directivas que reciben en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.		
Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito.		
Los integrantes de la comunidad en el que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta personalidad.		
CONFIANZA EN SÍ MISMO: Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.		
Actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista		
Se enfrenta a sus alumnos con convicción y firmeza.		

Se ofrece para las misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas.		
Busca nuevas responsabilidades, habla cuando no esta de acuerdo con sus superiores, alumnos o personas en una posición superior.		
CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS: Capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a los pensamientos de los demás.		
Escuchar y comprender sentimientos o intereses de los demás aunque se hayan expresado parcialmente		
Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta y los ayuda a resolver problemas.		
Comprende los problemas, sentimientos, preocupaciones subyacentes de otras personas identificando sus fortalezas y debilidades.		
RESPONSABILIDAD: Está asociada con el compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas		
Preocupación por el cumplimiento de lo asignado buscando por encima de sus propios intereses		
Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la actividad, aspirando a alcanzar el mejor resultado.		
Cumple con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos.		

OBSERVACIONES

.....

.....

.....

.....

.....

AUXILIAR DE BODEGA O GUARDIA ALMACEN	PONDERACION	
	SI	NO
COMUNICACIÓN: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.		
Capacidad de escucharle al otro y comprenderlo		
Escucha y sugiere las herramientas y pesticidas con las que se puede trabajar.		
Dota las herramientas y comunica la forma de empleo de las mismas.		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales internos o externos pueden requerir en el presente o en el futuro.		
Conceder la mas alta calidad en la satisfacción del cliente, escucharle, generar soluciones para satisfacer las necesidades		
Se muestra proactivo para atender con rapidez al estudiante y su trato es muy cortés.		
En ocasiones se anticipa a las necesidades de los estudiantes y personal de la institución,		

aportando soluciones de prevención.		
Actúa a partir de los pedidos de los superiores ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.		
DINAMISMO - ENERGÍA: Se trata de la habilidad de trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos.		
La esencia de la perseverancia, firmeza y la constancia será una de las llaves del éxito		
Demuestra dinamismo - energía.		
Trabaja duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.		

OBSERVACIONES

.....

.....

.....

.....

.....

AUXILIAR DE SERVICIOS	PONDERACION	
	SI	NO
DINAMISMO - ENERGÍA: Se trata de la habilidad de trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos.		
La esencia de la perseverancia, firmeza y la constancia será una de las llaves del éxito		
Realiza sus labores de limpieza con optimismo y utilizando de manera eficiente los recursos dados.		
Demuestra dinamismo - energía.		
Trabaja duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.		
RESPONSABILIDAD: Está asociada con el compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas		
Preocupación por el cumplimiento de lo asignado buscando por encima de sus propios intereses		
Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la actividad, aspirando a alcanzar el mejor resultado.		
Cumple con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos.		

TOLERANCIA A LA PRESIÓN: Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.		
Capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia		
Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes, imprevistos, desacuerdos; etc.		
Alcanza los objetivos aunque esté presionado.		
Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo.		

OBSERVACIONES

.....

.....

.....

.....

.....



Instituto Tecnológico Agropecuario Fisco Misional **"CALASANZ"**

Av. Paseo de los Cañaris Telf: 2235089
Email: calasanz64hotmail.es

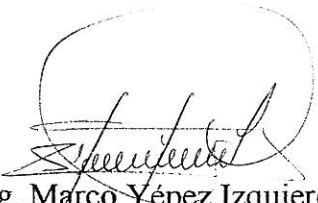
El Suscrito Rector del Instituto Tecnológico Agropecuario Fisco Misional Calasanz, a petición verbal de parte interesada.

INFORMO

Que los Señores **RENATO PILLAGA YÉPEZ** y **CARLOS VALENCIA CÓRDOVA**, egresados de la Universidad del Azuay, realizaron en nuestra institución la **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**, misma que fue revisada y aprobada por nuestros directivos, reconociendo que este estudio es y será de invaluable apoyo a la gestión administrativa de la institución a mi cargo, ya que permite dar un seguimiento a las actividades que desempeñan cada uno de nuestros colaboradores y de esta manera realizar una retroalimentación en su quehacer diario para potenciar todas sus actividades en bien de la institución.

Es todo cuanto puedo informar, en honor a la verdad, autorizando a los portadores, dar al presente el uso que crean conveniente.

Cañar, Octubre 22 de 2009


Ing. Marco Yépez Izquierdo
RECTOR I. CALASANZ



Si necesita información adicional, favor llamar a los Teléfonos 2275089 - 084853281

CAPÍTULO IV

5.1. Conclusiones

Al término de esta presente tesis podemos concluir diciendo que:

Dentro de la estructura del Instituto Calasanz no existe la presencia del departamento de Recursos Humanos, el cuál es de vital importancia por su numerosa plantilla de empleados que laboran en esta prestigiosa Institución, puesto que debe tener un departamento en donde se pueda planificar, organizar, controlar todas las actividades que se desarrollan dentro de la misma.

En la fase investigativa realizada en el Instituto Calasanz encontramos falencias en la estructuración del organigrama institucional, el mismo que carece de un claro desorden jerárquico y una actualización en lo que corresponde a los diferentes departamentos.

Existe un problema en la distribución de espacio físico en el departamento de biblioteca debido a que tiene un paso libre obligado a los distintos laboratorios del Instituto por medio de la misma, por lo que quita la privacidad necesaria que este departamento necesita para que los estudiantes realicen sus tareas de investigación de una manera acorde a sus necesidades.

Creemos importante la realización de un taller o la elaboración de un manual sobre las competencias genéricas individuales que deben poseer todos los miembros que laboran en el Instituto.

Hemos notado que a pesar de la buena relación existente entre estudiantes con el personal docente y administrativo, existe una falta de trabajo en equipo entre los mismos, lo cual servirá para mejorar tanto el nivel académico como afectivo entre las personas que integran dicha Institución.

5.2. Recomendaciones

- Recomendamos la siguiente estructura organizacional para esta institución, el cual indicamos en el **Anexo 5**.
- Lo que recomendamos para el área de biblioteca es que tiene que ser completamente independiente a fin que los estudiantes se sientan cómodos para el desarrollo de sus tareas investigativas.
- La creación e implementación del Departamento de Recursos Humanos para el Instituto Calasanz.
- Elaborar un manual con las competencias genéricas individuales y dictar talleres sobre la importancia que tienen estas competencias para la Institución.
- La realización de más programas en los que participen empleados y estudiantes para fortalecer los vínculos entre ellos, y lograr el desarrollo de equipos no solo

entre docentes y personal administrativo sino afianzar las relaciones entre todos los que hacen el Instituto Calasanz.

- Capacitar a todos los empleados de la Institución sobre el tema de competencias, las ventajas y desventajas que este tema brinda en sus puestos de trabajo.

Bibliografía

Libros

- DIRUBI MAÑUECO, José.
Un modelo de gestión por competencias, 1era Edición, EPISE, S.A. Barcelona. 1995. 247 pág.
- WERTHER, William y Keith DAVIS
Administración de personal y Recursos Humanos, Edit. Mac Graw Hill, 1994.
- ROBBINS Stephen P.
Comportamiento organizacional, 10ma edición, Edit. Pearson Education, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto.
Gestión del talento humano, Villamizar, Germán Alberto; Impreso en Colombia; Lyly Solano Arévalo; enero 2004; 473 páginas.
- RODRIGUEZ MORENO, M^a Luisa.
Evaluación, Balance y Formación De Competencias Laborales Transversales : Propuestas Para Mejorar La Calidad En La Formación

Profesional y En El Mundo Del Trabajo

- ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS

- BENAVIDES ESPÍNDOLA, Olga

- MONDY R, Wayne

- ALLES, Martha Alicia

- MORENO VILLEGAS, Jaime

- DESSLER, Gary

Internet

- MERTENS, Leonard

Administración en los nuevos Tiempos, Editorial Mc Graw Hill, 736 páginas.

Competencias y competitividad, Editorial Mc Graw Hill.

Administración de Recursos Humanos, Edición Pearson, 9na edición.

Gestión por Competencias. El Diccionario, Edición Granica S.A. 278 páginas

Moldeado de Perfil por Competencias.

Administración de Personal.

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/compl>
(consulta: 10 de septiembre)

Anexos

Anexo 1

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	Nombre del Ocupante:
Puesto Superior Inmediato:	Nombre del Superior:
Departamento:	Fecha:

FORMACION ACADEMICA

Nivel	Institución	Título
Primaria		
Secundaria		
Universidad		
Otros		

DESCRIPCION GENERAL / MISION DEL CARGO

.....
.....
.....

LISTADO DE ACTIVIDADES

[illegible]

ANEXO 2

Perfil de Cargos por Competencias



Elaboración del Taller a Cargo de:

- Renato Pillaga Yépez
- Carlos Valencia Córdova



Objetivos del Taller

Objetivo General

Implementar un adecuado sistema de perfiles por competencias para el área de Recursos Humanos del Instituto Tecnológico Calasanz.

Objetivos del Taller

Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de la situación actual.
- Identificar las competencias.
- Identificar los conocimientos, destrezas y actitudes.



Orden del Día Propuesto

Actividades Propuestas

- Competencias
- Método MPC
- Entrega Perfil Tabulado
- Coffe Break
- Reunión con los grupos de trabajo para validar las competencias para cada puesto

Qué son las Competencias ?

- Las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven.



Método MPC

- El método MPC desarrollado por el Dr. Jaime Moreno Villegas, Decano de la Facultad de Psicología de la Universidad Católica del Ecuador

M = Modelado, P= Perfiles, C= Competencias



Método MPC

Para la elaboración del método MPC, tenemos que tener en cuenta conceptos como:

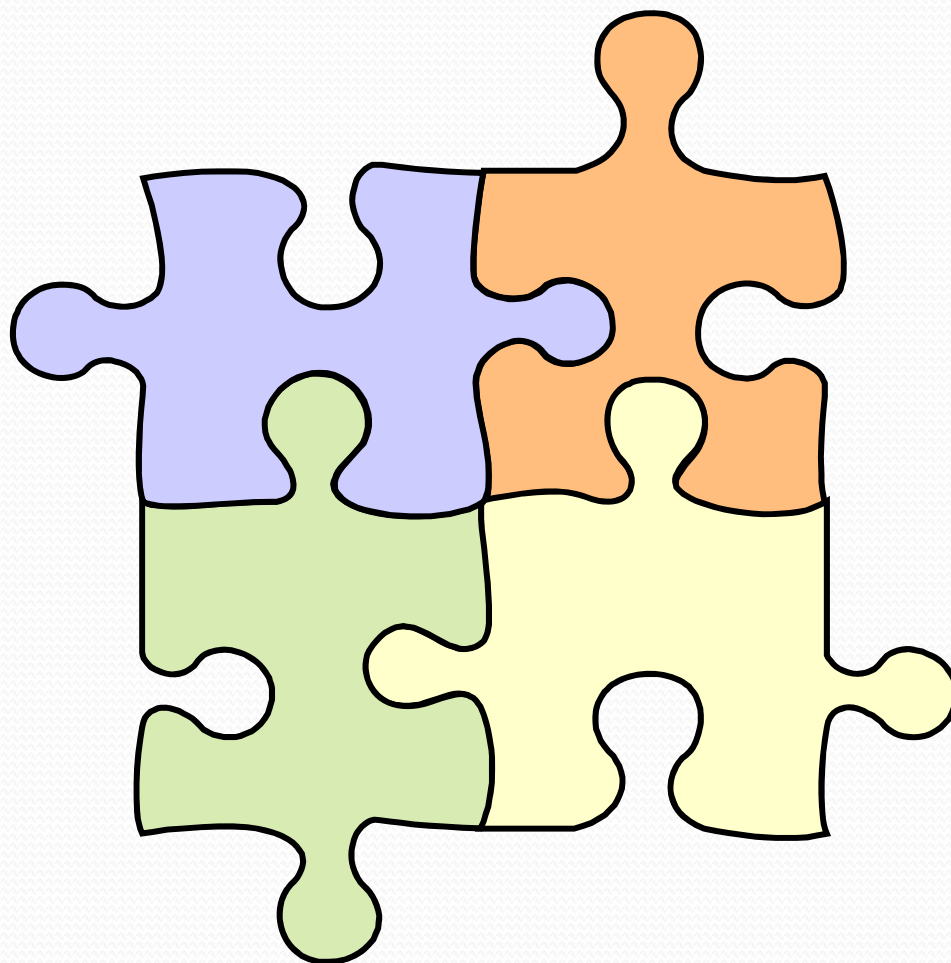
- Frecuencia
- Consecuencia del error
- Dificultad



Método MPC

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DEL ERROR	DIFICULTAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud.	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral)	Consecuencias menores	Muy fácil







ACTIVIDAD	CONOCIMIENTOS (SABER)	DESTREZAS (SABER HACER)	OTRAS COMPETENCIAS (SER)

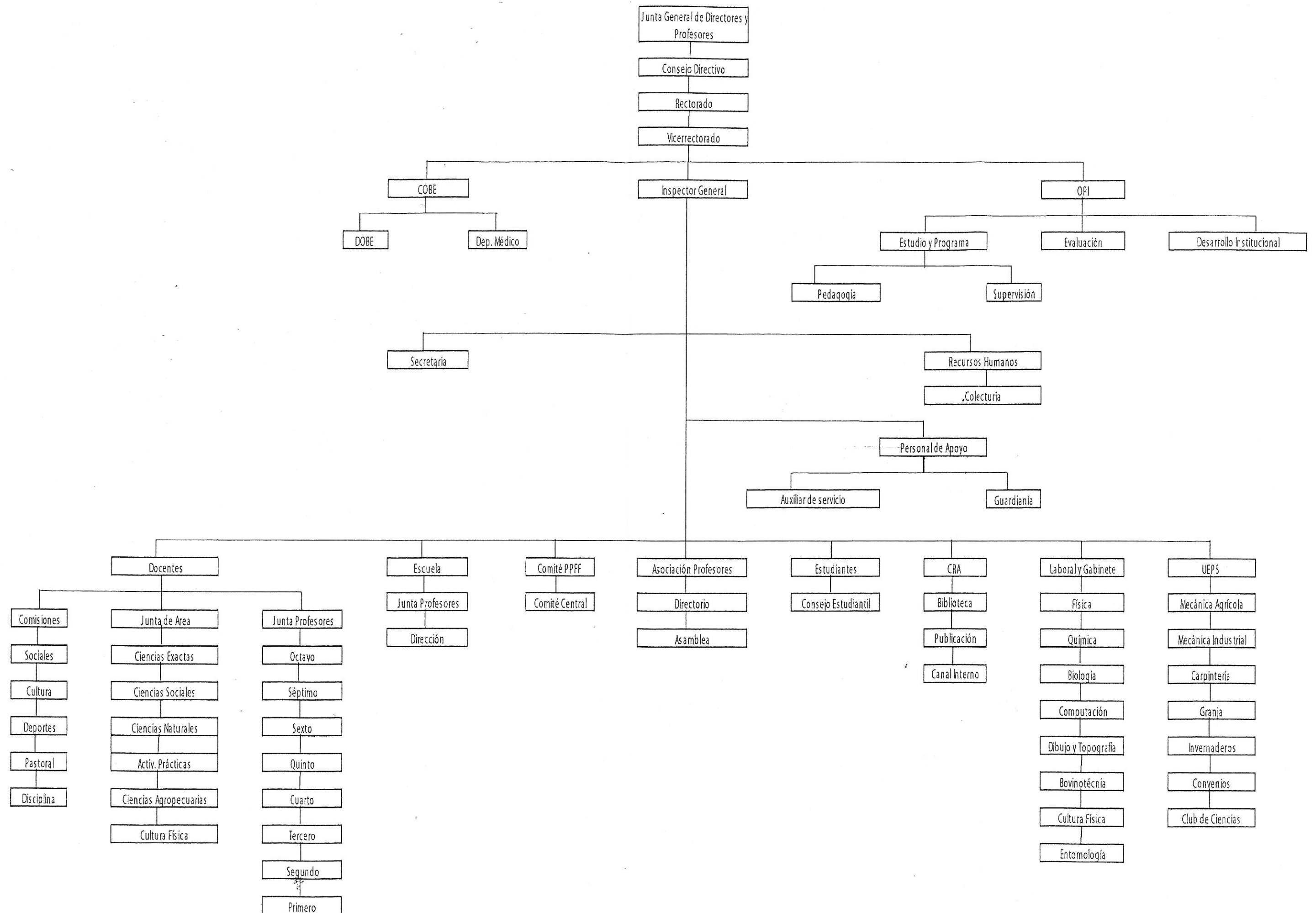
Anexo 3

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DEL ERROR	DIFICULTAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud.	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral)	Consecuencias menores	Muy fácil

Anexo 4

VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS

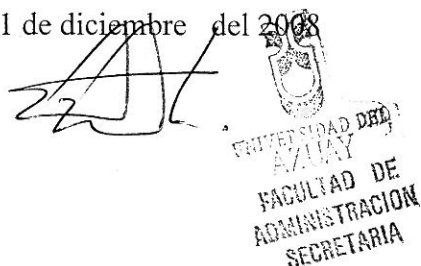
[illegible]



SR.DR.ROMEL MACHADO CLAVIJO SECRETARIO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION.

CERTIFICO .Que, El H. Consejo de Facultad en sesión del 28 de Noviembre del 2008 conocio el informe del señor profesor de la Junta Academica de la Escuela de Administración de Empresas de. Los señores Renato Pillaga Yopez y Carlos Alberto Valencia Cordova en base a esta ,aprobo la denuncia de la Tesis con el tema. ELABORACION DE PERFIL DE COMPETENCIA PARA LOS DISTINTOS CARGOS DEL INSTITUTO TECNOLOGICO CALANZAS,Y EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA ESTA MISMA INSTITUCION se ratifica como Director a la Ps. Monica Rodas Tobar y como miembros del Tribunal a los señores profesores Ingenieros Jaime Velez Arizaga y Humberto Jaramillo Granda los denunciantes tienen un plazo minimo de cuatro meses y un máximo de diez y ocho meses contados a partir de la fecha de aprobación, es decir hasta el 28 de Mayo del 2010.

Cuenca 01 de diciembre del 2008



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

Cuenca, 13 de Noviembre de 2008

Señor, economista

Luis Mario Cabrera Gonzáles

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Su despacho

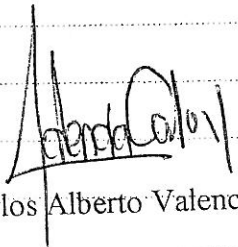
Por medio de la presente nos dirigimos a usted de la manera más comedida se digne en aprobarnos el diseño de tesis previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial con el tema: ELABORACION DE PERFIL DE COMPETENCIAS PARA LOS DISTINTOS CARGOS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO CALAZANS, Y EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA ESTA MISMA INSTITUCION ; manifestándole que con anterioridad esta diseño ha sido revisado por el Licenciado Vicente Córdova Mosquera y el Ingeniero Comercial Jaime Vélez Arizaga, el segundo, director de nuestra tesis.

Esperando una respuesta favorable a la presente nos despedimos no sin antes anticiparle nuestros más sinceros agradecimientos.

Atentamente:


Sergio Renato Pillaga Yépez

Cód. 39820


Carlos Alberto Valencia Córdova

Cód. 35654

Cuenca, 13 de Noviembre de 2008

Señor, economista

Luis Mario Cabrera Gonzáles

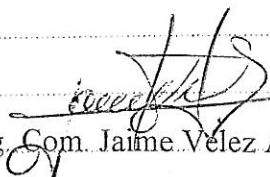
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Su despacho

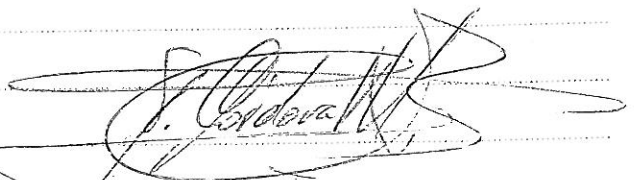
Una vez revisado el diseño de tesis previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial con el tema: ELABORACION DE PERFIL DE COMPETENCIAS PARA LOS DISTINTOS CARGOS DEL INSTITUTO TECNOLOGICO CALAZANŠ, Y EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA ESTA MISMA INSTITUCION de los señores Sergio Renato Pillaga Yépez y Carlos Alberto Valencia Córdova, solicitamos de la manera mas comedida la aprobación de dicho diseño para empezar con el desarrollo de los capítulos incluidos en el mismo.

Esperando una respuesta favorable a la presente nos despedimos no sin antes anticiparle nuestros más sinceros agradecimientos.

Atentamente:



Ing. Com. Jaime Vélez Arizaga



Lic. Vicente Córdova Mosquera

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

ELABORACION DE PERFIL DE COMPETENCIAS PARA LOS DISTINTOS
CARGOS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO "CALASANZ", Y
EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA ESTA
MISMA INSTITUCION

Diseño de tesis
Previo a la obtención del título de:
Ingeniería Comercial

Autor:
Sergio Renato Pillaga Yépez
Carlos Alberto Valencia Córdova

Director:
Ing. Jaime Vélez

Cuenca - Ecuador
2008

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Diseño de Monografía

Fecha: Octubre de 2008

1. Tema

Elaboración de Perfil de Competencias para los distintos cargos del Instituto Tecnológico “Calasanz”, y Evaluación de Desempeño por Competencias para esta misma Institución.

2. Selección y Definición del Tema

Este tema pertenece a la materia de Recursos Humanos.

Comprende en el área de recursos humanos donde es necesario tener una descripción de los perfiles de cargos de los individuos que laboran en la institución.

Se realizará en el Instituto Tecnológico Fisco-Misional Calasanz, que es una institución dedicada a la enseñanza en los tres niveles de educación, está ubicada en la Ciudad de Cañar, cantón Cañar, provincia del mismo nombre ubicada en la Avenida Paseo de los Cañaris.

3. Problematicación

3.1. Planteamiento del Problema

En el Instituto Tecnológico Calasanz, se ha detectado falencias en el área de recursos humanos, donde no se cuenta con una descripción de perfil competencias para cada uno de que hacen la institución educativa, que al ser de gran prestigio y numerosa en colaboradores lo debe poseer, para realizar de forma más eficiente la distribución de los distintos cargos y responsabilidades, para elevar el nivel de competitividad tanto académica como administrativa de la institución.

Para la designación de materias en esta institución se espera de la voluntad de cada uno de los profesores existentes en la misma, ya que a falta de un sistema que describa un perfil de cargos se tiene que proceder de la manera ya mencionada.

Además, en los departamentos de vicerrectorado e inspección general no se tiene una adecuada coordinación que ayude a controlar y designar las materias de acuerdo a las capacidades de los distintos profesores que laboran en esta institución.

3.2. Formulación del Problema:

El Instituto Tecnológico Calasanz carece de una descripción del perfil de cargos para los diferentes puestos, para el año lectivo 2008 – 2009, que deben ser manejados por el departamento de Recursos Humanos.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Implementar un adecuado sistema de perfiles por competencias para el área de Recursos Humanos del Instituto Tecnológico Calasanz; y, a la vez realizar una evaluación por competencias para esta misma institución.

4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de la situación actual del Instituto tecnológico Calasanz.
- Identificar las competencias que serán utilizadas en el desarrollo de este trabajo.
- Identificar los conocimientos, capacidades, y las actitudes del personal del Instituto Calasanz, para determinar el perfil de cada puesto.
- Evaluar la capacidad de las personas y definir los planes de desarrollo individual, para establecer si los cargos que ejercen están de acuerdo a sus competencias.
- Realizar una evaluación de desempeño por competencias al personal del instituto Calasanz.

5. Justificación o Importancia

Las razones que justifican la elaboración de la presente tesis se justifican en los siguientes aspectos:

En lo que respecta a la justificación personal, la importancia de la presente tesis se argumenta en que posibilita la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en la especialidad, permitiéndonos realizar un previo estudio a la puesta en marcha del proyecto que planteamos.

La realización de este proyecto es innegable, puesto que, contamos con los medios necesarios: fuentes de financiación, asesoramiento, espacio, capacidad y consumidores potenciales para su cristalización.

Desde el punto de vista de la institución, la importancia del tema está basada en la examinación de la situación propia, actual y futura de la empresa, ya que se encuentra orientado al funcionamiento de la misma; para de esta manera con los resultados obtenidos aportar con soluciones a inconvenientes en caso de que existieren.

Vamos a enumerar algunas acciones que nos parecen importantes para el estudio de este tema:

- o Medir mejor los aprendizajes
- o Comunicar y garantizar las capacidades de los empleados
- o Facilita la inserción laboral

6. Marco de Referencia

6.1 Marco Teórico

El presente trabajo está basado en el perfil de cargo, que es el conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma el cargo. La descripción de cargo se obtiene por observación; en cambio el perfil es producto de un trabajo de análisis, en donde se examina qué requisitos, características, rasgos o competencias deben tener las personas para poder desempeñar bien el cargo.

COMPETENCIAS

Definición.- Según José Luis Duribe Mañueco en su libro “Un modelo de gestión por competencias”; Las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven. Al referirse al comportamiento, al manifestarse a través de la conducta, las competencias son un compendio de:

- **Conocimientos y destrezas.**
- **Valores y hábitos.**
- **Motivos.**

Las competencias son una herramienta de gestión de recursos humanos. Si somos capaces de identificar esas características y definirlas en términos de conducta, obtendremos una referencia que puede constituirse en modelo para: seleccionar personas (tanto selección interna como externa), formar o desarrollar a los profesionales, elaborar planes de sucesión, favorecer a una cultura de cambio, definir y valorar los puestos de trabajo, evaluar el desempeño o, incluso, establecer criterios de redistribución. (Página 98).

Los siguientes tipos de competencias que vamos a utilizar para el desarrollo de la presente tesis son las mencionadas por José Luis Duribe Mañueco en su libro “Un modelo de gestión por competencias”:

COMPETENCIAS INDIVIDUALES

DE ACCION

- Orientación al logro (OL)
- Iniciativa (IN)
- Búsqueda de información (BI)
- Preocupación por el orden y la calidad (POC)

DE REGULACION DE LA CONDUCTA

- Confianza en uno mismo (CUM)
- Autocontrol (A)
- Flexibilidad (F)

DE PENSAMIENTO

- Pensamiento analítico (PA)
- Pensamiento conceptual (PC)
- Conocimiento técnico (CT)

COMPETENCIAS SOCIALES

DE AYUDA

- Comprensión de los demás
- Orientación al cliente (OC)

DE INFLUENCIA

- Conciencia política (CP)
- Construcción de relaciones (CR)

DE GERENCIA

- Dar directrices (DD)
- Desarrollo de personas (DP)
- Liderazgo (L)

DE EFICACIA DE GRUPOS

- Trabajo en equipo (TE)
- Compromiso con la organización (CO)
- Aprovechamiento de la diversidad (AD)

(Páginas 128 – 151).

Debemos tomar en consideración que el organigrama con el que cuenta la institución tiene ciertas falencias, para lo cual luego de nuestra intervención, podemos sugerir algunos cambios y recomendaciones que puedan ser útiles a esta institución.

A continuación describimos a las autoridades y organismos que debe tener el Instituto Tecnológico Calasanz según el Reglamento General de la Ley de Educación.

Art. 93.- Los colegios y los institutos contarán con las siguientes autoridades y organismos:

Autoridades:

- a) Rector;
- b) Vicerrector; y,
- c) Inspector General

Organismos:

- a) Consejo directivo;
- b) Junta general de directivos y profesores;
- c) Junta de profesores de curso;
- d) Junta de directores de área;
- e) Junta de profesores de área;
- f) Consejo de orientación y bienestar estudiantil;
- g) Departamento de orientación y bienestar estudiantil;
- h) Secretaría;
- i) Colecturía;
- j) Servicios generales; y,
- k) Unidades de producción.

Art. 94.- Los establecimientos del nivel medio, de acuerdo con sus posibilidades, podrán contar con otros organismos, cuyos deberes y atribuciones se determinarán en el reglamento interno del establecimiento.

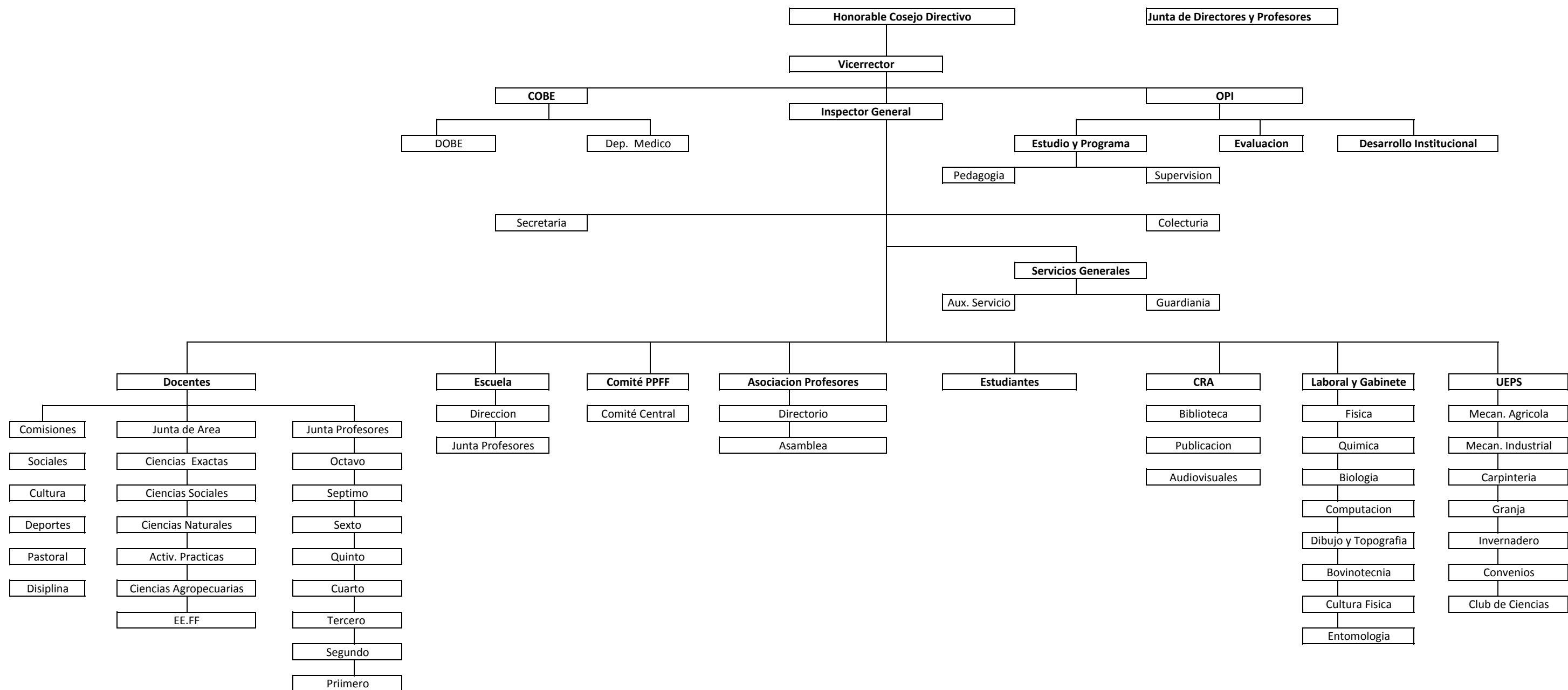
Descripción de Funciones de las Autoridades, Personal administrativo, Profesores y Organismos de Instituto Calasanz según Reglamento General de la Ley de Educación.

DEL RECTOR

Art. 95.- El rector es la primera autoridad y el representante oficial del establecimiento, es de libre nombramiento, de conformidad con las disposiciones de la Ley de Escalafón y Sueldos del Magisterio Nacional.

Art. 96.- Son deberes y atribuciones del rector:

- a)** Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por las autoridades competentes;
- b)** Administrar el establecimiento y responder por su funcionamiento y por la disciplina, dentro del plantel y fuera de él;
- c)** Ejercer o delegar la supervisión pedagógica, de conformidad con el reglamento interno;
- d)** Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de la jornada de trabajo. En los establecimientos de doble jornada, el rector distribuirá su tiempo de conformidad



con las disposiciones del reglamento interno;

e) Vincular la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad;

f) Presidir el consejo directivo y la junta general;

g) Promover y participar en acciones de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal docente y administrativo;

h) Presentar al director provincial de educación y cultura el plan institucional, el informe anual de labores y el cuadro de distribución de trabajo;

i) Responsabilizarse, solidariamente con el colector, del manejo de los fondos del establecimiento;

j) Conceder licencia al personal del establecimiento hasta por treinta días, en el transcurso del año lectivo, por causas debidamente justificadas;

k) Legalizar los documentos oficiales que son de responsabilidad y suscribir, conjuntamente con el secretario, los títulos que confiere el establecimiento;

l) Admitir nuevos alumnos, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias correspondientes;

m) Declarar aptos para presentarse a los exámenes de grado, a los alumnos que hubieren cumplido con los requisitos correspondientes;

n) Autorizar las matrículas extraordinarias y la recepción de exámenes, de conformidad con este reglamento;

o) Asignar al personal las comisiones ocasionales que fueren necesarias;

p) Nombrar profesores accidentales y sustitutos; convocar a concurso de merecimientos para llenar las vacantes de profesores, y aceptar las renunciaciones del personal docente, administrativo y de servicio y comunicar a la Dirección Provincial respectiva;

q) Designar tribunales para la defensa de los trabajos de investigación o demostración de los trabajos prácticos y para la recepción de los exámenes de grado;

r) Tener un mínimo de cuatro y un máximo de ocho horas semanales de clase, en los planteles que tienen menos de mil alumnos;

s) Dar a conocer a la junta general de directivos y profesores, en su última sesión, el informe anual de labores;

t) Autorizar gastos e inversiones por el valor de hasta tres salarios mínimos vitales, con aplicación a la respectiva partida del presupuesto del establecimiento e informar al consejo directivo;

- u)** Celebrar contratos, previa aprobación del consejo directivo, de acuerdo con las disponibilidades presupuestarias del establecimiento y con las disposiciones legales correspondientes;
- v)** Expedir los nombramientos del personal administrativo y de servicio, comunicar al consejo directivo para su ratificación y dar a conocer a la Dirección Provincial respectiva;
- w)** Estimular y sancionar al personal docente, administrativo y de servicio de acuerdo con las normas legales y reglamentarias pertinentes;
- x)** Suministrar oportunamente a la Dirección Provincial de Educación y Cultura correspondiente, la información estadística del establecimiento y más datos solicitados por las autoridades;
- y)** Aprobar la distribución de trabajo y el horario elaborado por una comisión especial, designada por el consejo directivo; y,
- z)** Organizar actividades culturales, sociales, deportivas, de defensa del medio ambiente y de educación para la salud, con la participación del establecimiento y la comunidad.

DEL VICERRECTOR

Art. 97.- El vicerrector es la segunda autoridad del establecimiento; es de libre nombramiento y remoción por parte del Ministerio de Educación y Cultura, con sujeción a las disposiciones de la Ley de Escalafón y Sueldos del Magisterio Nacional.

Art. 98.- Son deberes y atribuciones del vicerrector:

- a)** Asumir el rectorado en ausencia del titular;
- b)** Responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del establecimiento, en coordinación con el rector;
- c)** Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de las actividades de la jornada estudiantil;
- d)** Presidir la junta de directores de área;
- e)** Asesorar al rector en asuntos técnicos y administrativos;
- f)** Coordinar y supervisar el trabajo de las comisiones especiales designadas por el rector o el consejo directivo;
- g)** Informar periódicamente al rector y al consejo directivo del cumplimiento de sus funciones;
- h)** Ejecutar otras acciones delegadas por el rector o señaladas en el reglamento interno del plantel;

- i) Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por el rector y los organismos competentes; y,
- j) Tener un mínimo de cuatro horas y un máximo de ocho horas semanales de clase, en los establecimientos que tuvieran menos de mil alumnos.

Art. 99.- En los establecimientos de educación media, con más de dos mil alumnos y dos jornadas de trabajo diario, habrá dos vicerrectores. En este caso, cada vicerrector atenderá una jornada.

DEL INSPECTOR GENERAL

Art. 100.- Los establecimientos de educación media tendrán un inspector general, designado por el Ministro. Los establecimientos que funcionen en dos jornadas o tengan más de dos mil estudiantes, contarán con un subinspector general, nombrado por el Ministro.

Art. 101.- Son deberes y atribuciones del inspector general:

- a) Participar en la ejecución del plan institucional;
- b) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento;
- c) Mantener el orden y la disciplina de los alumnos;
- d) Organizar y controlar la labor de los inspectores de curso;
- e) Laborar durante toda la jornada estudiantil;
- f) Controlar la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio e informar diariamente al rector, de las novedades que se presentaren;
- g) Desarrollar acciones tendientes a asegurar el bienestar social y la formación moral y cívica de los alumnos;
- h) Mantener buenas relaciones con autoridades, personal administrativo y de servicio, padres de familia, alumnos y miembros de la comunidad;
- i) Comunicar oportunamente las disposiciones impartidas por las autoridades superiores al personal docente, alumnos y padres de familia;
- j) Cumplir las comisiones y disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento;
- k) Llevar los registros de asistencia de los profesores, personal administrativo y de servicio, así como organizar y controlar los de asistencia y disciplina de los alumnos;
- l) Orientar al personal de inspección en el manejo de libros, formularios y más documentos concernientes a la actividad escolar;
- ll) Conceder permiso a los alumnos por causas debidamente justificadas, hasta por cinco

días consecutivos; y,

m) Justificar la inasistencia de los alumnos, cuando ésta exceda de dos días consecutivos.

DE LAS SUBROGACIONES

Art. 102.- En caso de ausencia o vacancia de las autoridades del establecimiento, las subrogaciones se realizarán en el siguiente orden:

- a)** El rector, por el vicerrector. Cuando hubieren dos vicerrectores, al de mayor antigüedad le corresponderá la subrogación;
- b)** El vicerrector, por el primer vocal principal del consejo directivo;
- c)** Los vocales principales del consejo directivo, por los suplentes, en el orden de su elección; y,
- d)** El inspector general, por el subinspector; y en caso de no haberlo, por el inspector designado por el rector.

En caso de falta del rector o vicerrectores, asumirá el rectorado, el primer vocal principal del consejo directivo y deben ejercer las demás dignidades los otros vocales, en su respectivo orden.

La subrogación durará hasta que asuman sus funciones los titulares.

DEL CONSEJO DIRECTIVO

Art. 103.- El consejo directivo estará conformado por:

- El rector, que lo preside;
- El vicerrector o vicerrectores, según el caso;
- Tres vocales principales, elegidos por la junta general y sus respectivos suplentes.

Actuará como secretario el titular del plantel.

El secretario tendrá voz informativa, pero no voto.

El rector tendrá voto dirimente.

Art. 104.- (Elección del Consejo Directivo.) Los vocales del consejo directivo serán elegidos en la última sesión ordinaria de la junta general y entrarán en funciones, treinta días después de su elección, previa ratificación de la Dirección Provincial respectiva. Durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos después de un período, salvo el caso de que el número de profesores imposibilite el cumplimiento de esta disposición.

Art. 105.- El consejo directivo se reunirá ordinariamente por lo menos una vez al mes;

y extraordinariamente, cuando lo convoque el rector, por sí o a pedido de tres de sus miembros. Sesionará con la presencia de por lo menos cuatro de sus integrantes.

En caso de ausencia temporal de uno o más vocales principales, serán convocados los suplentes en orden de elección; y, en caso de ausencia definitiva de los vocales principales, se principalizará a los suplentes en el orden indicado. Si la ausencia definitiva fuera de principales y suplentes, el rector convocará a la junta general de directivos y profesores para la elección de los vocales principales y suplentes, quienes entrarán en función luego de la ratificación de la Dirección Provincial y actuarán hasta la finalización del período.

Art. 106.- Para ser elegido vocal del consejo directivo se requiere:

- a)** Ser profesor titular, en el ejercicio de la cátedra;
- b)** Haber laborado en el plantel un mínimo de dos años, excepto en los colegios de reciente creación; y,
- c)** No haber sido sancionado con suspensión en el ejercicio docente.

Art. 107.- (Son Deberes y atribuciones).- Son deberes y atribuciones del consejo directivo:

- a)** Elaborar el plan institucional del establecimiento, en el período de matrículas, y dar a conocer a la junta general;
- b)** Elaborar la proforma del presupuesto;
- c)** (Reformado por el Art. 55 del D.E. 203, R.O. 66, 15-XI-88) Elaborar el reglamento interno del establecimiento o sus reformas y remitirlos a la Dirección Provincial correspondiente para su aprobación;
- d)** Designar la comisión encargada de elaborar el horario general y la distribución trabajo para el personal docente;
- e)** Elaborar las ternas para llenar las vacantes de profesores que se produjeren y remitirlas directamente al Ministerio para la decisión correspondiente;
- f)** Conformar las comisiones permanentes, establecidas en el reglamento interno del establecimiento;
- g)** Autorizar la contratación de servicios de personal, de conformidad con las leyes pertinentes y siempre que existan los recursos económicos necesarios;
- h)** Estudiar y resolver problemas de carácter disciplinario y profesional del personal docente y disponer el trámite correspondiente, para los casos en que la solución deba darse por otros niveles;

- i)** Promover la realización de actividades de mejoramiento docente y de desarrollo institucional;
- j)** Crear estímulos e imponer sanciones a los estudiantes, de conformidad con las normas de este reglamento y las del reglamento interno;
- k)** Responsabilizarse solidariamente con el rector por la administración financiera y presupuestaria del establecimiento;
- l)** Autorizar al rector gastos o inversiones superiores a los tres salarios mínimos vitales, de acuerdo con las disposiciones legales;
- m)** Autorizar al rector para que celebre contratos de acuerdo con las disponibilidades Presupuestarias del establecimiento y con las disposiciones legales correspondientes;
- n)** Conocer y aprobar los informes presentados por los responsables de los departamentos, organismos técnicos y comisiones;
- o)** Designar a los directores de área y al jefe del departamento de orientación y bienestar estudiantil, de entre los miembros del departamento, siempre que no exista partida presupuestaria para el desempeño de este cargo;
- p)** Evaluar periódicamente el plan institucional y realizar los reajustes que fueren necesarios; y,
- q)** Conocer y aprobar el Plan Didáctico Productivo, en caso de que el establecimiento cuente con Unidad Educativa de Producción. El Plan, en su componente productivo podrá ser operado y administrado directamente por el colegio o bajo convenio.

G. DE LA JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y PROFESORES

Art. 108.-(Integración).- La junta general de directivos y profesores se integrará con los siguientes miembros: el rector, que la presidirá; vicerrectores, inspector general, subinspector general, profesores e inspectores que se hallaren laborando en el plantel. Actuará como secretario, el titular del establecimiento.

La junta general de directivos y profesores se reunirá, en forma ordinaria, al inicio y a la Finalización del año lectivo. La convocatoria se realizará por escrito, por lo menos con tres días hábiles de anticipación.

Las sesiones extraordinarias se realizarán, previa convocatoria del rector, por sí o a petición de las dos terceras partes de sus miembros, y en ella se tratarán los asuntos constantes en la convocatoria. Las citaciones se harán por escrito, al menos con cuarenta y ocho horas de anticipación.

Art. 109.- (Deberes y atribuciones).- Son deberes y atribuciones de la junta general de directivos y profesores:

- a) Conocer el plan de acción institucional preparado por el consejo directivo y sugerir las modificaciones que creyere convenientes;
- b) Conocer el informe anual de labores presentado por el rector y formular las recomendaciones que estimare convenientes;
- c) Proponer reformas al reglamento interno;
- d) Elegir los vocales principales y suplentes del consejo directivo;
- e) Formular ternas para la designación de rector, vicerrector e inspector general, cuando el Ministro lo facultare; y,
- f) Estudiar y resolver los asuntos que fueren sometidos a su consideración por el rector.

H. DE LA JUNTA DE PROFESORES DE CURSO

Art. 110.- (Integración).- La junta de profesores de curso se integrará con todos los profesores que laboren en un curso o paralelo, el inspector del curso y el representante del departamento de orientación y bienestar estudiantil. Actuará como secretario el profesor designado por la junta para el período de un año.

Se reunirá, ordinariamente, después de los exámenes de cada período y para decidir la promoción de los estudiantes; y, en forma extraordinaria, cuando lo convoque el rector, vicerrector o el profesor guía.

Art. 111.- (Funciones y atribuciones).- Son funciones y atribuciones de la junta de profesores de curso:

- a) (Reformado por el Art. 18 del D.E. 2359, R.O. 670, 24-IV-91) Estudiar y analizar detenidamente el aprovechamiento de los alumnos, tanto individual como del curso, globalmente y por asignaturas, estableciendo un seguimiento del período, para sugerir medidas que permitan alcanzar el más alto grado de eficiencia en el proceso de aprendizaje;
- b) Estudiar y analizar el comportamiento individual de los alumnos y del curso, con fines de orientación; calificar la disciplina y formular las recomendaciones que fueren necesarias;
- c) Trabajar coordinadamente con las juntas de área y el consejo de orientación y bienestar estudiantil;
- d) Informar por escrito al rector y a la junta de directores de área acerca del aprovechamiento, la disciplina de los estudiantes y las dificultades técnico pedagógicas que se presentaren;

- e) Estudiar los informes presentados por el profesor guía o el inspector del curso, acerca de casos disciplinarios especiales e informar al consejo directivo o al rector para las decisiones del caso;
- f) Resolver e informar al consejo directivo, respecto de las sanciones que deban aplicarse a los alumnos que hubieren incurrido en faltas disciplinarias graves, previo el informe de la comisión de disciplina;
- g) Disponer que la inspección o el profesor guía informe al padre o representante, sobre las recomendaciones formuladas por la junta, en relación con la disciplina y el rendimiento de su representado.

I. DE LA JUNTA DE DIRECTORES DE ÁREA

Art. 112.- (Integración).- La junta de directores de área estará integrada por todos los directores de área, designados por el consejo directivo y por el jefe del departamento de orientación; la presidirá el vicerrector.

Se reunirá ordinariamente, una vez por mes; y extraordinariamente, cuando fuere menester.

Art. 113.- Son funciones y atribuciones de la junta de directores de área:

- a) Planificar anualmente su trabajo;
- b) Promover un permanente proceso de mejoramiento de la educación y un trabajo educativo coordinado, continuo e integrado;
- c) Coordinar las actividades educativas del profesorado;
- d) Promover la capacitación y el perfeccionamiento del personal docente;
- e) Promover la acción interdisciplinaria entre las diversas áreas;
- f) Seleccionar y recomendar los procesos didácticos más convenientes para la dirección del aprendizaje y los criterios de evaluación aplicables a las diferentes áreas académicas;
- g) Propiciar la investigación y experimentación pedagógicas, así como la innovación y adaptación curricular;
- h) Promover la elaboración y utilización de los recursos materiales que la tecnología educativa ofrece al proceso educativo;
- i) Aprobar los planes de trabajo de las juntas de área;
- j) Evaluar su trabajo e informar de sus resultados al rector; y,
- k) Cumplir las demás funciones que le asignaren las autoridades y las que señalare el reglamento interno del establecimiento.

DE LA JUNTA DE PROFESORES DE ÁREA

Art. 114.- La junta de profesores de área estará integrada por los profesores de las asignaturas correspondientes a un área académica. El director de ésta junta será designado por el consejo directivo. La junta elegirá al secretario, de entre sus miembros.

Art. 115.- Son deberes y atribuciones de la junta de profesores de área:

- a)** Elaborar su plan de trabajo y ponerlo a consideración de la junta de directores de área;
- b)** Formular los objetivos curriculares, seleccionar los contenidos programáticos, la metodología y los instrumentos de evaluación, de acuerdo con las condiciones socio-educativas y culturales en las que se realiza el proceso educativo;
- c)** Coordinar la planificación didáctica dentro del área de conformidad con las orientaciones impartidas por los niveles superiores;
- d)** Controlar y evaluar la adaptación y la ejecución de los programas de estudio;
- e)** Diseñar procesos didácticos de recuperación pedagógica para los alumnos con dificultades de aprendizaje;
- f)** Unificar criterios y procedimientos de evaluación del aprendizaje y analizar los resultados obtenidos en pruebas, exámenes y otros medios que utilice cada profesor;
- g)** Preparar y aplicar, en coordinación con el departamento de orientación y bienestar estudiantil, pruebas de diagnóstico; y,
- h)** Cumplir las funciones que le asignaren las autoridades del establecimiento y las que determinare el reglamento interno.

DE LOS PROFESORES GUÍAS DE CURSO

Art. 116.- Los profesores guías de curso serán designados, al inicio del año lectivo, por el rector del plantel y durarán en sus funciones hasta el inicio del próximo.

Art. 117.- Son deberes y atribuciones de los profesores guías de curso:

- a)** Presidir obligatoriamente las juntas de curso;
- b)** Coordinar la labor de los profesores y alumnos del curso y la participación del consejo de orientación, padres de familia y personal de inspección, para alcanzar los mejores resultados en el proceso educativo;
- c)** Planificar, ejecutar y evaluar su trabajo con la colaboración del departamento de orientación y bienestar estudiantil y la inspección;
- d)** Cooperar con el desarrollo de las actividades de asociación de clase y estimular la participación de los alumnos en actividades académicas, deportivas y sociales;

- e)** Colaborar en la solución de los problemas estudiantiles;
- f)** Establecer mecanismos de comunicación con los padres de familia para tratar asuntos relacionados con la disciplina y el aprovechamiento de los alumnos;
- g)** Planificar, organizar y participar en las excursiones estudiantiles, de acuerdo con las normas reglamentarias; y,
- h)** Cumplir las demás funciones que le fueren señaladas por las autoridades del establecimiento y las determinadas en el reglamento interno.

DE LOS INSPECTORES PROFESORES

Art. 118.- Son deberes y atribuciones de los inspectores y profesores:

- a)** Cumplir y hacer cumplir las disposiciones reglamentarias y las que impartan las autoridades del establecimiento;
- b)** Concurrir al establecimiento quince minutos antes del inicio de las jornadas y permanecer hasta quince minutos después de concluidas las mismas;
- c)** Desarrollar acciones tendientes a orientar el comportamiento de los alumnos y ofrecer ayuda para la solución de los problemas individuales o de grupo;
- d)** Ofrecer la información necesaria al departamento de orientación y bienestar estudiantil, a los profesores guías y a los docentes en general;
- e)** Cuidar de la seguridad e integridad de los alumnos, dentro y fuera del establecimiento, mientras se hallen a su cargo;
- f)** Atender los reclamos de los alumnos y tomar las medidas conducentes para la solución de los mismos;
- g)** Desplegar todas las actividades encaminadas a crear un ambiente de simpatía, confianza, cordialidad, cooperación, respeto mutuo, así como hábitos de trabajo y buenos modales;
- h)** Llevar los libros, registros, formularios y más documentos oficiales concernientes a la actividad escolar, en sus respectivos cursos;
- i)** Atender a los padres de familia e informales oportunamente acerca del comportamiento de sus hijos;
- j)** Desarrollar actividades con los alumnos, cuando faltare un profesor;
- k)** Mantener diariamente informado al inspector general sobre casos especiales que conciernen a los alumnos;
- l)** Velar por el buen uso y conservación del local y de sus servicios, instalaciones y más pertenencias del establecimiento;
- ll)** Justificar la inasistencia de los alumnos, hasta por dos días consecutivos;

m) Participar en las juntas de curso y cumplir las comisiones dispuestas por las autoridades del colegio; y,

n) Atender a un mínimo de tres paralelos y dictar seis horas de clases semanales.

Art. 119.- Las funciones de inspector general e inspectores de curso serán ejercidas por profesionales de la docencia, de conformidad con las disposiciones de la Ley y reglamentos respectivos.

DEL CONSEJO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL

Art. 120.- Es un organismo técnico y asesor encargado de impulsar y dinamizar la orientación educativa y los servicios destinados al bienestar estudiantil, en el establecimiento.

Art. 121.- Estará integrado por el vicerrector que lo preside, el coordinador del departamento de orientación o el orientador, en los casos en que no exista el departamento; el inspector general, un representante de los profesores guías del ciclo básico, un representante de los profesores guías del ciclo diversificado nombrados por el rector, y el médico.

Art. 122.- Corresponde al consejo de orientación y bienestar estudiantil:

a) Formular las políticas que guíen las labores de orientación y bienestar estudiantil del establecimiento;

b) Aprobar el plan anual elaborado por el departamento de orientación y bienestar estudiantil;

c) Poner en práctica acciones que comprometan la participación del personal directivo, docente y administrativo, así como de estudiantes y padres de familia, en los programas de orientación y bienestar estudiantil;

d) Analizar los informes anual y ocasionales presentados por el servicio de orientación y bienestar estudiantil y formular las recomendaciones pertinentes; y,

e) Evaluar los programas de orientación y bienestar estudiantil desarrollados en el establecimiento.

DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL

Art. 123.- La orientación es consustancial al proceso de formación de los alumnos y se organizará en los establecimientos de todos los niveles y modalidades del sistema.

Art. 124.- En los establecimientos del nivel medio, los servicios de orientación y bienestar estudiantil estarán a cargo del departamento correspondiente, integrado así: el

orientador que lo dirige, un médico, un trabajador social y otros profesionales necesarios.

Art. 125.- En los establecimientos de nivel medio, en los cuales hubiere dos o más profesores orientadores, el consejo directivo designará, de entre ellos, al coordinador del departamento, quien durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido.

Art. 126.- Las funciones de profesor-orientador, serán ejercidas, exclusivamente, por profesionales en psicología educativa y orientación.

Art. 127.- La organización y funcionamiento de este departamento, así como los deberes y atribuciones de sus integrantes, serán establecidos en un reglamento especial.

DE LA SECRETARÍA

Art. 128.- La secretaría estará desempeñada por un profesional del ramo y tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

- a)** Llevar los libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva. En caso de infracción, el secretario será sancionado de acuerdo con la Ley;
- b)** Organizar, centralizar y mantener actualizada la estadística y el archivo del establecimiento;
- c)** Tramitar la correspondencia oficial y llevar un registro de ingresos y egresos de la misma;
- d)** Conferir, previo decreto del rector, copias y certificaciones;
- e)** Suscribir, en base a las disposiciones reglamentarias y conjuntamente con el rector, los documentos de carácter estudiantil;
- f)** Realizar las convocatorias escritas, de acuerdo con las indicaciones del rector;
- g)** Recopilar y conservar debidamente organizados, los instrumentos legales que regulan la educación, tales como: leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, circulares, planes y programas de estudio;
- h)** Desempeñar sus funciones con oportunidad, cortesía, responsabilidad y ética profesional;
- i)** Laborar ocho horas diarias; y,
- j)** Cumplir las demás obligaciones determinadas en la Ley y los reglamentos y por las autoridades del establecimiento.

Art. 129.- El personal auxiliar de secretaría es solidariamente responsable de la integridad, inviolabilidad, reserva y buen manejo de los libros, registros, archivos y documentos a su cargo.

DE LA COLECTURÍA

Art. 130.- El titular de la colecturía será un profesional del ramo contable, caucionado, de acuerdo con las disposiciones señaladas en las leyes y reglamentos pertinentes, a cuyo cargo estarán los fondos y bienes del establecimiento.

Los funcionarios que trabajen en la colecturía estarán sujetos a las disposiciones de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

Art. 131.- Son deberes y atribuciones del colector:

- a)** Cumplir con las leyes y reglamentos pertinentes y responsabilizarse de los bienes y recursos presupuestarios del establecimiento;
- b)** Participar en la elaboración de la proforma del presupuesto;
- c)** Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados, así como recaudar con diligencia los fondos y asignaciones del establecimiento;
- d)** Presentar al consejo directivo o al rector informes sobre el estado financiero del establecimiento y las necesidades presupuestarias, mensualmente o cuando fuere solicitado;
- e)** Suscribir, conjuntamente con el rector, cheques y comprobantes de pago;
- f)** Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles;
- g)** Participar en la elaboración de los inventarios del establecimiento y en las actas de entrega-recepción;
- h)** Laborar ocho horas diarias; e,
- i)** Cumplir las demás obligaciones puntualizadas en la ley, el reglamento interno y más disposiciones emanadas de las autoridades del establecimiento.

DE LOS SERVICIOS GENERALES

Art. 132.- Se considera como servicios generales, los siguientes:

bibliotecas;

transporte;

talleres;

laboratorios;

teatro;

gimnasios;

canchas deportivas;

internado;

comedores escolares y otros que se organizaren en función de los objetivos del establecimiento.

La organización y funcionamiento de estos servicios serán regulados por el reglamento interno del establecimiento. El inspector general ejercerá la supervisión de estos servicios.

Art. 133.- El guardalmacén, en caso de haberlo, será caucionado; vigilará y responderá por el buen uso de los bienes a su cargo y mantendrá actualizado el inventario de los mismos.

DE LAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN

Art. 134.- (Sustituido por el Art. 5 del D.E. 2359, R.O. 670, 24-IV-91).- En los establecimientos del nivel medio pueden funcionar unidades de producción de materiales, equipos, prototipos, bienes y servicios, los mismos que podrán ser destinados para la venta al público por unidades o en lotes, de ser el caso.

La organización y funcionamiento de las Unidades Educativas de Producción se regirán por el reglamento que para el efecto expedirá el Ministro de Educación y Cultura y los reglamentos internos de cada establecimiento.

La remuneración del personal docente y directivo del establecimiento, por sus labores en la Unidad Educativa de Producción durante horas calendario extras, fuera de la jornada inherente al cargo de su designación, serán pagadas con fondos provenientes de la actividad productiva y calculados de la siguiente forma:

El valor hora extra corresponde al sueldo básico de la séptima categoría más el 60% de funcional, dividido para 80 horas.

Si los docentes tuvieren que prestar su concurso en los días sábados por la tarde, domingos y demás de descanso obligatorio, su remuneración por hora de trabajo extra comprobado, tendrá un recargo adicional del 50%. Este trabajo obedecerá a circunstancias propias de cada proceso productivo.

El monto máximo que por concepto de horas extras se pagará, será determinado en el respectivo análisis de costos del proyecto.

El Jefe de Campo o Jefe de Taller certificará el número de horas extras que deban pagarse al personal, justificando plenamente las circunstancias del tiempo extra de trabajo.

Las horas extras mencionadas en este artículo sólo podrán ser pagadas al personal previsto en el Plan Didáctico Productivo.

DE LOS PROFESORES

Art. 135.- Los profesores del nivel medio son:

- a)** Titulares: los que tienen nombramiento para el establecimiento en el que prestan sus servicios;
- b)** Sustitutos: aquellos que reemplazan al profesor titular que se hallare en comisión de servicio o en goce de licencia;
- c)** Accidentales: los designados para cubrir una vacante que se presentare en el transcurso del año lectivo, hasta que se nombre al profesor titular; en ningún caso se extenderá por un tiempo mayor al del año escolar; y,
- d)** Profesores por contrato: aquellos que cumplen funciones específicas por tiempo determinado y son pagados con fondos de la partida remuneraciones especiales.

Art. 136.- (Agregado el inc. 3o. por el Art. 1 del D.E. 1357, R.O. 351, 4-I-94).- Los profesores laborarán veintidós horas de clase semanales, distribuidas en los cinco días laborables; de las cuales, veinte se destinarán a la cátedra y dos a la planificación didáctica, sesiones de juntas de área, juntas de curso, comisiones permanentes y asesoramiento de tesis.

Los profesores de actividades prácticas, tecnología y práctica de taller y práctica de campo tendrán veinticuatro horas de clase; los orientadores veintiséis horas de las cuales, seis dedicarán a la cátedra y veinte al trabajo en el departamento de orientación.

Los profesores que desempeñaren funciones de médico y odontólogo, laborarán el tiempo semanal equivalente a veintidós períodos de clase, del cual podrá destinarse hasta seis períodos para la cátedra, de conformidad con las disposiciones del reglamento de la Ley de Escalafón y Sueldos del Magisterio Nacional. El profesor con funciones de médico se responsabilizará de los programas de Educación para la Salud. Los profesores con funciones de laboratoristas y de trabajador social laborarán el tiempo correspondiente a treinta períodos semanales de clase.

Los profesores de los ciclos: básico, diversificado y de post-bachillerato de los Institutos

Técnico Superiores laborarán treinta y cinco horas semanales, de las cuales veinte y cuatro destinarán a la cátedra y once a labores de planificación, orientación, juntas de área, recuperación pedagógica, investigación, relación institución-empresa.

Art. 137.- El Consejo Directivo considerará, dentro de la distribución de trabajo, los períodos necesarios para el desarrollo de actividades especiales, tales como: guías de curso, actividades extraescolares, actividades de recuperación estudiantil y preparación de equipos deportivos.

Art. 138.- Las trabajadoras sociales sin nombramiento docente, las enfermeras, auxiliares y maestros de taller, se someterán a las disposiciones de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

Art. 139.- Son deberes y atribuciones de los profesores del nivel medio:

- a)** Asistir puntualmente al establecimiento y dirigir el proceso de aprendizaje, con sujeción al horario y programas vigentes, a las orientaciones de autoridades, de los organismos internos y de la supervisión;
- b)** Constituirse en ejemplo de probidad, disciplina y trabajo;
- c)** Responsabilizarse ante las autoridades de educación y padres de familia por el buen rendimiento de los alumnos;
- d)** Elaborar la planificación didáctica, desarrollando los planes de curso y unidad; utilizar técnicas y procesos que permitan la participación activa de los estudiantes; emplear materiales y otros recursos didácticos para objetivizar el aprendizaje y evaluar permanentemente el progreso alcanzado por alumnos, en función de los objetivos propuestos;
- e)** Realizar acciones permanentes para su mejoramiento profesional;
- f)** Aprovechar toda circunstancia favorable para la práctica del civismo, las normas de salud, los principios morales, las buenas costumbres y las relaciones humanas de los alumnos;
- g)** Respetar la dignidad e integridad personal de los alumnos;
- h)** Participar en las sesiones y jornadas de trabajo de las juntas de área, juntas de curso y cumplir las comisiones asignadas por los organismos y autoridades del establecimiento;
- i)** Controlar y participar activamente en el mantenimiento del orden y la disciplina de los alumnos, en el establecimiento y fuera de él;
- j)** Mantener el respeto y las buenas relaciones con las autoridades, compañeros y alumnos;

- k)** Llevar al día los registros de planificación didáctica, asistencia, conducta y evaluación de los alumnos;
- l)** Revisar, con los alumnos, pruebas y exámenes corregidos y calificados y presentar los cuadros de calificaciones del período en las juntas de curso;
- ll)** Asistir a sesiones y más actos convocados por las autoridades competentes;
- m)** Atender e informar a los padres de familia sobre los asuntos relacionados con sus labores;
- n)** Coordinar con el profesor guía y resolver las dificultades y problemas que se presentaren en sus actividades docentes;
- o)** Cooperar activamente en el desarrollo de las acciones programadas por el departamento de orientación y bienestar estudiantil; y,
- p)** Cumplir las demás obligaciones determinadas en el reglamento interno y las disposiciones de las autoridades. (Páginas 35 – 49).

6.2. Marco Conceptual

COMPETENCIAS INDIVIDUALES

DE ACCION

- **Orientación al logro (OL).** Consiste en una capacidad para trabajar bien o para superar un estándar de excelencia.
- **Iniciativa (IN).** Se trata de una capacidad para emprender acciones, de forma que se eviten problemas o se aprovechen las oportunidades, de cara a mejorar los resultados en el futuro.
- **Búsqueda de información (BI).** Refleja curiosidad, deseo por conocer más a cerca de las cosas, las personas o las situaciones, a fin de mejorar los resultados. Denota asimismo interés por obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.
- **Preocupación por el orden y la calidad (POC).** Estriba en el interés por reducir la incertidumbre sobre la consecución de los resultados, mediante controles y comprobaciones, o mediante el establecimiento de unos sistemas de trabajo claros y ordenados.

DE REGULACION DE LA CONDUCTA

- **Confianza en uno mismo (CUM).** Creencia en la propia capacidad para acometer una tarea para llevarla a cabo con autonomía, especialmente en situaciones que supongan un reto.
- **Autocontrol (A).** Capacidad para mantener el control y evitar acciones negativas en situaciones tensas o que provocan fuertes emociones.
- **Flexibilidad (F).** Capacidad para entender y apreciar perspectivas diferentes de una situación, para adaptarse y para trabajar con eficacia, en distintos grupos o en momentos de cambio, sobre la organización del propio trabajo, el de su grupo o el de su empresa.

DE PENSAMIENTO

- **Pensamiento analítico (PA).** Capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de forma lógica y sistemática.
- **Pensamiento conceptual (PC).** Capacidad para identificar un problema o situación de formas global. Incluye la conexión entre situaciones o la identificación de aspectos que no son evidentes.
- **Conocimiento técnico (CT).** Capacidad para entender los aspectos técnicos del trabajo, de investigar o de desarrollar áreas concretas que afectan a los resultados de forma positiva.

COMPETENCIAS SOCIALES

DE AYUDA

- **Comprensión de los demás.** Capacidad para escuchar, comprender y responder a pensamientos o intereses de otras personas, aun cuando los expresen parcialmente o no lleguen a formularlos. Implica el deseo positivo de querer entender a los otros. El término “otros” hace referencia tanto a individuos aislados como a grupos que pueden manifestar un sentimiento común en función de sus intereses.
- **Orientación al cliente (OC).** Es un deseo de ayudar o servir a los demás, a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los

clientes puede incluirse a los compañeros de trabajo o a los usuarios internos.

DE INFLUENCIA

- **Conciencia política (CP).** Capacidad para entender las relaciones de poder dentro de las organizaciones y utilizarlas adecuadamente. Incluye la habilidad para identificar a quién toma las decisiones y a quién puede influir sobre los individuos.
- **Construcción de relaciones (CR).** Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o podrán ser útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

DE GERENCIA

- **Dar directrices (DD).** Capacidad de comunicar a los demás lo que han de hacer para que cumplan los deseos de uno, teniendo en cuenta el interés de la organización.
- **Desarrollo de personas (DP).** Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Es una versión de impacto e influencia, en las que se intenta enseñar o tutelar el desarrollo profesional de una o varias personas.
- **Liderazgo (L).** Capacidad para desempeñar el rol de guía de un grupo o equipo.

DE EFICACIA DE GRUPOS

- **Trabajo en equipo (TE).** Capacidad para trabajar y hacer trabajar a los demás, colaborando unos con otros, sin ser, necesariamente, el líder formal del grupo. En el trabajo en equipo, el individuo debe llegar a considerarse miembro de un grupo, sin necesidad de ser individualmente identificado.
- **Compromiso con la organización (CO).** Capacidad para orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, las prioridades y los objetivos de la organización.
- **Aprovechamiento de la diversidad (AD).** Capacidad para identificar los recursos y establecer redes de relación, dentro y fuera del ámbito estricto del trabajo, de forma que estos ayuden a mejorar los resultados de la organización.

- **Muestreo Intencional.** Es un procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos. Se utiliza en situaciones en que la población es muy variable y consecuentemente la muestra es muy pequeña.
- **Gestión por competencias.** Los valores, habilidades y conocimientos reunidos para el desarrollo de una tarea en particular, influyen sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona.
Según Mc. Clelland (1987), propulsor de los de los conceptos sobre competencias, señala que la “motivación humana”, es la base sobre la que se desarrolla la “gestión por competencias”.
- **Evaluación del desempeño.-** Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Es un conjunto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informal, con cierta continuidad por las organizaciones.

7. Esquema de Contenidos

Contenido:

Capítulo I

1. La Institución

- 1.1. Reseña Histórica
- 1.2. Misión, Visión, Objetivos
- 1.3. Organigrama
- 1.4. Principios y Valores

Capítulo II

2. Las Competencias

- 2.1. Que son las Competencias
- 2.2. Cómo surgieron las competencias
- 2.3. Cómo se identifican las competencias
 - 2.3.1. El panel de expertos
 - 2.3.2. La entrevista de incidentes críticos

2.4. Menú de Competencias

Capítulo III

3. PRACTICO. La Gestión por competencias

4.1. El perfil de cada puesto

4.1.1. El panel de expertos

Características de la empresa

4.2. Implantación

4.2.1. Evaluación de competencias

4.2.2. Dirección por competencias

4.2.3. Competencias y retribución

Capítulo IV

4. PRACTICO. Evaluación del Desempeño por Competencias

4.1. Conceptos básicos

4.2. Objetivos de la evaluación del desempeño

4.3. Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias en la institución.

Capítulo V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

5.2. Recomendaciones

8. Metodología

8.1 Tipo de estudios

El desarrollo de esta tesis se realizará de acuerdo a un tipo de estudio descriptivo, por cuanto se acudirán a técnicas específicas de recolección de datos que permitan

identificar comportamientos concretos, también se utilizará el muestreo, tabulación y análisis estadístico.

8.2. Métodos

El método a utilizarse será el inductivo, debido a que se observarán y analizarán hechos y circunstancias particulares con el propósito de llegar a conclusiones que se puedan aplicar al proyecto que se pretende plasmar.

8.3. Procedimientos

Los procedimientos a seguir en esta tesis son analíticos y sintéticos, ya que se necesita analizar los elementos necesarios para la elaboración de las características de las competencias que contará el Instituto Técnico Calasanz y presentar un modelo global a la institución.

8.4. Forma de Trabajo

Esta tesis se realizará de forma cronológica progresiva, debido a que al hablar de aspectos cronológicos nos referimos a datos que serán analizados desde épocas pasadas, hasta llegar a un estudio actual y una proyección a futuro, para así poder llegar a las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

8.5 Técnicas

8.5.1. Observación

Se empleará la observación directa sobre las cualidades del comportamiento de las personas que integran el Instituto Técnico Calasanz de la ciudad de Cañar.

8.5.2. Investigación bibliográfica

La investigación bibliográfica debe relacionarse con el tema de la tesis, ya que, es importante establecer ciertos métodos empleados en la Preparación e Identificación de las competencias, así como los conocimientos básicos para la elaboración del mismo.

8.5.3. Encuesta

La herramienta principal que se utilizará para recolectar datos para la Investigación de la Tesis será la encuesta, enfocada a todo el personal que conforma el Instituto Tecnológico Calasanz de la ciudad de Cañar.

Se realiza un cuestionario de preguntas a todos los profesores y al personal administrativo del Centro coordinado previamente con los mismos.

La información obtenida a partir de las mismas constituirá la base para desarrollar el formato propuesto de Perfil de Competencias.

8.5.3.1. Universo

El universo de investigación sobre esta tesis será todo el personal que conforma el Instituto Tecnológico Calasanz de la ciudad de Cañar .

8.5.3.2. Muestra

En la elaboración de este trabajo se utilizara un **muestreo intencional** seleccionándose una muestra conformada por profesionales de gran experiencia, considerados expertos en las actividades que realizan, de ellos: el director (en su doble condición de dirigente y profesor), profesores y administrativos que laboran en la Institución.

8.5.4. Entrevistas

La herramienta básica que utilizaremos para analizar los Perfiles de Competencias del Instituto Tecnológico Calasanz será la entrevista que estará dirigida a las autoridades de Institución, personal docente y administrativo.

Se aplicaran encuestas a todo el personal docente y administrativo de la organización, lo que permitirá el análisis y procesamiento de la información.

Panel de Expertos:

Se seleccionara un grupo de expertos con el objetivo validar los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas aplicadas en función de los Perfiles de Competencias

9. Recursos

9.1. Recursos Humanos

Los recursos humanos que van a intervenir en el presente trabajo de grado son:

9.1.1. Responsables

Las personas responsables de la elaboración del trabajo de grado son:

Sergio Renato Pillaga Yépez

Carlos Alberto Valencia Córdova

9.1.2. De Asesoría

El profesor asesor para la correcta elaboración del trabajo de grado propuesto es:

Ing. Jaime Vélez

9.1.3. De Intervención

El personal de la empresa que intervendrá en el presente trabajo para la recopilación de la información, documentos, entre otros, es;

Ing. Marco Antonio Yépez Izquierdo, Rector del Instituto Tecnológico Fisco misional Calasanz. Profesores y personal administrativo y de servicios de esta institución.

9.2. Recursos Técnicos

Los recursos técnicos que utilizaremos para el desarrollo de este trabajo de grado son:

2 computadoras

1 impresora-scanner

Internet

9.3. Recursos Financieros – Presupuesto

El presupuesto de los gastos que se pueden incurrir en la realización del trabajo de grado propuesto son:

RECURSOS FINANCIEROS-PRESUPUESTO

PRESUPUESTO					
Nº de Orden	Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Justificación
1	Material de escritorio	---	---	30,00	Para lápices, borradores, correctores, cinta, grapas, resaltadores, etc.
2	Resma de 500hojas blancas, lisas, de tamaño A4 de 75g/m2	1	4,50	4,50	Para la impresión de 5 tesis, el diseño de tesis y la revisión de cada capítulo
3	Copias	---	---	30,00	Para copias de libros, documentos, folletos, etc.
4	Material Bibliográfico (Libros)	1	30,00	30,00	Compra del libro
5	Carpetas	10	0,25	2,50	Para presentación de los avances del trabajo
6	Material de impresión (cartuchos)	2	30,00	60,00	Para la impresión de 5 tesis y adelantos de cada capítulo
7	CDS regrabables	4	1,25	5,00	Para presentación de avances
8	Movilización y transporte	---	---	60,00	Para visitas a la empresa y recopilación de la información
9	Subsistencia	---	---	40,00	Para imprevistos de alimentación
10	Encuadernado	5	8,00	40,00	Para encuadernado de las tesis
11	Derechos de grado	2	165,00	330,00	Para derechos de graduación
12	Imprevistos	---	---	40,00	Para imprevistos
Total:				672,00	

10. Cronograma

10. Cronograma

CRONOGRAMA DE TRABAJO																													
Nº	Tiempo en semanas Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Selección y definición del tema																												
2	Recolección bibliográfica																												
3	Elaboración del Diseño																												
4	Presentación y aprobación del diseño																												
5	Redacción del primer capítulo																												
6	Presentación y aprobación del 1er capítulo																												
7	Visita a la empresa																												
8	Entrevistas																												
9	Recolección de documentos e información																												
10	Redacción del segundo capítulo																												
11	Presentación y aprobación del 2do capítulo																												
12	Redacción del tercer capítulo																												
13	Presentación y aprobación del tercer capítulo																												
14	Redacción del cuarto capítulo																												
15	Presentación y aprobación del cuarto capítulo																												
18	Conclusiones y Recomendaciones																												
19	Levantamiento del Primer borrador Tesis																												
20	Corrección general profesor guía																												
21	Levantamiento definitivo de Tesis																												
22	Encuadernado - Imprevistos																												
23	Presentación definitiva en secretaria																												

	Actividad terminada
	Actividad continuada

Bibliografía

Libros

- DIRUBI MAÑUECO, José.
Un modelo de gestión por competencias, 1era Edición, EPISE, S.A. Barcelona. 1995. 247 pág.
- WERTHER, William y Keith DAVIS
Administración de personal y Recursos Humanos, Edit. Mac Graw Hill, 1994.
- ROBBINS Stephen P.
Comportamiento organizacional, 10ma edición, Edit. Pearson Education, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto.
Gestión del talento humano, Villamizar, Germán Alberto; Impreso en Colombia; Lyly Solano Arévalo; enero 2004; 473 páginas.
- RODRIGUEZ MORENO, M^a Luisa.
Evaluación, Balance y Formación De Competencias Laborales Transversales : **Propuestas Para Mejorar La Calidad En La Formación Profesional y En El Mundo Del Trabajo**

- ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS
TIEMPOS

**Administración en los nuevos
Tiempos**, Editorial Mc Graw
Hill, 736 páginas.

Internet

- MERTENS, Leonard

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/compl>
(consulta: 10 de septiembre)