UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA DOS SUBSISTEMAS: PLANIFICACIÓN Y RETENCIÓN. CASO UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "SAGRADOS CORAZONES"".

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA COMERCIAL

AUTORAS:
LESLIE KARINA SAAVEDRA CARRERA
MARÍA JOSÉ VÉLEZ ANDRADE

DIRECTORA:
MST. MÓNICA ISABEL RODAS TOBAR

CUENCA – ECUADOR
2018

DEDICATORIA 1

Principalmente a Dios, por permitirme llegar hasta esta instancia tan importante de mi vida profesional, a mis padres por ser el pilar fundamental y por todo el apoyo incondicional durante mi formación educativa y a toda mi familia que siempre con sus palabras me impulsaron a esforzarse y cumplir mis metas estudiantiles.

Karina Saavedra

DEDICATORIA 2

A mi familia que me ha acompañado durante todo el trayecto estudiantil y de vida, en especial a mis padres por el apoyo incondicional y su amor.
Gracias por velar mis sueños.

María José Vélez

AGRADECIMIENTO 1

Un entero agradecimiento a mis padres quienes han dado todo su esfuerzo, cariño y comprensión para que yo pueda culminar esta etapa de mi vida, a mi directora de tesis Mónica Rodas por su dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, a mi compañera María José con quien hemos puesto en práctica los conocimientos adquiridos por parte de los profesores de la Universidad del Azuay, a mi familia por su apoyo incondicional.

Gracias a todos.

Karina Saavedra

AGRADECIMIENTO 2

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que formamos el grupo de trabajo, por eso agradezco a mi directora de tesis Mónica Rodas por su valiosa guía y asesoramiento en la realización de la misma, a la Unidad Educativa Sagrados Corazones por permitirnos trabajar en su institución, a mi compañera Karina con quien hemos desarrollado las capacidades y conocimientos adquiridos en esta prestigiosa Universidad. A mis profesores, por su tiempo y las enseñanzas transmitidas; a mis amigos y compañeros de ilusiones y alegrías.

Gracias a todos por brindarme su ayuda.

María José Vélez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA 1 ii
DEDICATORIA 2 ii
AGRADECIMIENTO 1 iii
AGRADECIMIENTO 2 iii
RESUMEN vi
ABSTRACT ..... **¡Error! Marcador no definido.**

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO 1 2
Introducción: 2
1.1Conceptos de organización 2
1.2 Tipos de organización: 3
1.2.1 Desde el punto de vista de la organización como una entidad social: 3
1.2.2 Según la propiedad de capital: 3
1.2.3 Según su tamaño: 3
1.2.4 Según el sector donde se realiza la actividad: 4
1.2.5 Según la forma jurídica: 4
1.2.6 Según el ámbito de actividad: 5
1.2.7 Según el destino de los beneficios: 5
1.3 Concepto de administración: 6
1.4 Procesos directivos: 6
1.5 Habilidades: 7
1.6 Habilidades directivas: 8
1.7 Gestión del talento humano: 10
1.7.1 Políticas de talento humano: 10
1.7.2 Objetivos del área de talento humano: 11
1.7.3 Subsistemas de talento humano: 12
1.8 Definición de competencia: 26
1.8.1 Clasificación de las competencias: 27
1.8.2 Modelo de gestión de talento humano por competencias: 28
Conclusiones: 28

CAPITULO 2 29
Introducción: 29
2.1 Filosofía corporativa: 29
2.1.1 Introducción a la Unidad Educativa Particular “Sagrados Corazones”: 29
2.1.2 Historia: 29
2.1.3 Misión: 30
2.1.4 Visión: 31
2.1.5 Valores: 31
2.1.6 Significado del logotipo de la institución: 32
2.2 Análisis y reestructuración del organigrama: 33
2.2.1 Organigrama actual: 33
2.2.2 Reestructuración del organigrama: 34
2.2.3 Análisis y comparación de los organigramas: 35
Conclusiones: 35

CAPITULO 3 37
Introducción: 37
3.1 Construcción del diccionario por competencias: 37
3.2 Formato del manual orgánico funcional y del manual de funciones por competencias: 46
3.3 Aplicación del Taller MPC (Modelado del Perfil por Competencias): 49
Conclusiones: 56

CAPÍTULO 4 57
Introducción: 57
4.1 Construcción de la Herramienta de la Evaluación del Desempeño: 57
4.2 Validación de la Herramienta de la Evaluación del Desempeño: 59
Conclusiones: 60

CONCLUSIONES 61

REFERENCIAS 62
Bibliografía: 62
Anexos: 64
Manual de funciones por competencias: Documento Digital. 64

RESUMEN

En la actualidad el talento humano es el factor más importante en una organización, puesto que a través de este se pueden alcanzar los objetivos o metas planteadas, es por esto que es fundamental contar con el personal idóneo que cumpla con las características y competencias requeridas en cada cargo, para lo cual el manual de funciones por competencias es una guía al momento de organizar al personal. A su vez la evaluación del desempeño permite verificar que el empleado cumpla con las actividades y cuente con las competencias necesarias para su puesto de trabajo, desarrollándose de una manera eficaz y eficiente.

ABSTRACT

Nowadays, human talent is the most important factor in an organization. Through it, thc objectives or goals of the organization can be achieved. It is essential to have the right personnel to meet the characteristics and competences required in the organization. The manual of duties by competences was a guide to organize personnel. Performance evaluation allowed to verify the compliance of the employees with the activities and the necessary competences. This helped to develop positions in an effective and efficient manner.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Dpto. Idiomas

Translated by:

Ing. Paúl Arpi

INTRODUCCIÓN

La Unidad Educativa Particular “Sagrados Corazones”, creada hace 154 años ha venido funcionando en la ciudad de Cuenca sin contar con un Manual de Funciones que defina las competencias de cada miembro de la institución, ocasionando que las funciones no se encuentren correctamente delimitadas, a su vez existen conflictos en los canales de comunicación transfiriendo la información de una manera inadecuada, por lo que es necesario realizar dicho manual para evitar problemas en cuanto a las responsabilidades o funciones que deben ejecutar, asignando a personas que cumplan con las competencias requeridas en cada cargo y posteriormente realizar una evaluación que verifique su rendimiento.

El objetivo general de esta investigación es construir un Manual de Funciones por Competencias con sus indicadores de gestión y proponer una herramienta de evaluación de desempeño, para lo cual se diagnosticará la situación actual de la gestión estratégica organizacional, se realizará el proceso de levantamiento de funciones por competencias y finalmente se diseñará el instrumento de evaluación del desempeño por competencias.

Basándose en la estructura orgánica se procederá a realizar el Manual de Funciones por Competencias. La metodología a utilizar en la presente investigación será la de Paredes & Asociados (2013), llamada “Modelado de perfil por competencias o método MPC”.

CAPÍTULO 1

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Introducción:

Existen varios autores que conceptualizan las organizaciones de una u otra manera; en el presente capitulo se citarán varios de esos conceptos, además de identificar los tipos de organización; seguido el lector encontrará información sobre lo que significa la administración, la gestión del talento humano enfocándonos en los subsistemas de planificación y control y de retención, los mismos que facilitarán la comprensión de la presente investigación.

1.1 Conceptos de organización:

Se entiende como organización a un grupo de personas, ya sea grande o pequeño, que se encuentre ordenado bajo una estructura establecida; tienen un mismo fin: el de alcanzar las metas propuestas. Según Gallardo y Galiana (2016), “la organización es un conjunto de personas íntimamente relacionadas entre sí para alcanzar un objetivo o finalidad concreta”. (p. 7). Lo cual concuerda con el criterio de Hurtado (2008), “organización es un conjunto de personas que se unen para un fin determinado, las cuales pueden ser legalmente constituidas (empresa) o una reunión informal de un grupo de personas, siendo ésta una organización informal”. (p. 59).

La RAE (Real Academia Española), define organización a la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Las organizaciones deben mantener procesos, procedimientos, modelos administrativos y de gestión de talento humano que nos permitan evidenciarlas como organizaciones productivas, sanas, en vías de desarrollo, en donde podamos encontrar talento humano comprometido y satisfecho.

Chiavenato (2014), indica que la palabra organización consta de varios significados, uno de ellos es la organización como una entidad social, la cual está conformada por personas, donde los objetivos se encuentran destinados a

obtener resultados que beneficien a la empresa, por otro lado está la organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo donde se organiza, estructura e integra los diferentes recursos y la interacción entre ellos.

1.2 Tipos de organización:

1.2.1 Desde el punto de vista de la organización como una entidad social:

Según Chiavenato (2014), la organización como una entidad social se divide en:

Organización formal: es aquella que se encuentra plasmada en el organigrama de la institución.

Organización informal: es aquella que no ha sido planificada, aparece de manera espontanea entre los diferentes miembros de la institución.

Una manera diferente de clasificar a las organizaciones es la que establece Pavía (2012):

1.2.2 Según la propiedad de capital:

Empresas públicas: son creadas por el Estado y le pertenecen, su objetivo principal es alcanzar el bienestar de la mayor parte del pueblo.

Empresas privadas: pertenecen a una persona jurídica, su objetivo principal es maximizar sus utilidades al satisfacer las necesidades de sus clientes, brindándoles bienes o servicios.

Empresas mixtas: la propiedad es compartida por el Estado y por particulares.

De acuerdo con los datos obtenidos de la página del INEC recuperado el 28 de agosto de 2017:

1.2.3 Según su tamaño:

Microempresa: para formar parte de este grupo se necesita un volumen de ventas anuales menores a $100.000,00 y entre uno y nueve trabajadores.

Pequeña empresa: se necesita ventas anuales entre $100.000,00 y $1’000.000,00 y que la conformen de diez a cuarenta y nueve colaboradores.

Mediana empresa: se dividen en: Mediana “A”, requiere ventas anuales entre $1’000.000,00 a $2’000.000,00 y de cincuenta a noventa y nueve trabajadores; Mediana “B”, requiere ventas anuales entre $2’000.000,00 a $5’000.000,00 y de 100 a 199 trabajadores.

Grande empresa: se requiere ventas anuales de $5’000.000,00 y 200 integrantes en adelante.

1.2.4 Según el sector donde se realiza la actividad:

Empresa Primaria: aquellas que se dedican a la extracción de recursos naturales que serán utilizados como materia prima.

Empresa Secundaria: son aquellas que transforman los recursos obtenidos del sector primario.

Empresa Terciaria: son aquellas que se dedican a la prestación de servicios.

De acuerdo a datos obtenidos que reposan en la página oficial de la Superintendencia de Compañías (Ley de Compañías) recuperado el 28 de agosto de 2017:

1.2.5 Según la forma jurídica:

Sociedad anónima: el Art. 143 señala que el capital de esta sociedad esta conformado por acciones negociables, las cuales son recolectadas por los accionistas quienes se hacen responsables solamente del monto que fue destinado a la sociedad. Deben contar con un mínimo de 5 accionistas.

Compañía limitada: El Art. 92 establece que se constituye entre dos y quince personas que se denominarán “socios”, en caso de que se exceda este número, deberá convertirse en otro tipo de compañía.

El Art. 99 indica que la sociedad no se podrá formar entre padres e hijos, ni entre cónyuges.

Art. 114 derechos de los socios:

- Participar en la toma de decisiones ya sea personalmente o por medio de algún representante.
- Percibir utilidades.
- Ser responsables solamente del monto de sus participaciones sociales.
- Requerir la revocación de los gerentes cuando lo crea conveniente.
- Solicitar una junta general cuando sea necesaria.

Art. 115 obligaciones de los socios:

- Efectuar el pago de la participación suscrita de la compañía dentro del tiempo establecido.
- Realizar los deberes que se establecen en el contrato social.
- Hacerse responsable, ante la compañía y tercero, en caso de que se dieran pérdidas por no realizar el pago total del capital suscrito.

1.2.6 Según el ámbito de actividad:

Empresas locales: sus actividades se centran en la localidad en la que se encuentran ubicadas.

Empresas regionales: sus actividades se realizan en varias provincias o regiones.

Empresas nacionales: sus operaciones se enfocan en todo el país.

Empresas multinacionales: sus actividades, además de enfocarse en todo el país, se centran en varios países de todo el mundo.

1.2.7 Según el destino de los beneficios:

Empresas con ánimos de lucro: sus utilidades se reparten entre los propietarios.

Empresas sin ánimos de lucro: sus utilidades se utilizan para reinvertir en la misma empresa.

Una vez analizada la conceptualización y aspectos teóricos de la organización, a continuación, se revisará lo relacionado con el tema administración, el mismo que aportará al desarrollo de la investigación.

1.3 Concepto de administración:

La administración es la manera de organizar los recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros, entre otros; para lograr cumplir con los objetivos de la institución de una manera eficaz y eficiente. De acuerdo a lo que afirma Chiavenato (2014):

> La administración es la dirección racional de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades separadas por la dirección del trabajo que ocurren dentro de la organización. Por lo tanto, la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitieran existir y crecer. (p. 1)

En concordancia, Ramírez & Ramírez (2016), definen: “La administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.” (p. 7).

1.4 Procesos directivos:

Existen cuatro procesos directivos que todo administrador deje ejecutar dentro de una organización, para el buen funcionamiento de la misma. Dentro de los lineamientos establecidos por Chiavenato (2014), los procesos directivos son:

Planeación: proceso mediante el cual se definen la misión, visión, objetivos y los planes que permitirán alcanzarlos. En esta fase se define a dónde se quiere llegar, cuáles son los recursos necesarios y disponibles, cómo y qué actividades se van a realizar y en qué momento.

Organización: consiste en asignar los diferentes recursos disponibles a cada actividad según sus requerimientos en el momento oportuno.

Dirección: está relacionado directamente con los recursos humanos, quienes deben ser guiados y motivados para ejecutar lo plasmado en los procesos de planeación y organización.

Control: en esta fase se definen estándares de desempeño, los cuales serán comparados con el rendimiento real y así verificar si se están cumpliendo, caso contrario se debe proceder a tomar acciones correctivas.

1.5 Habilidades:

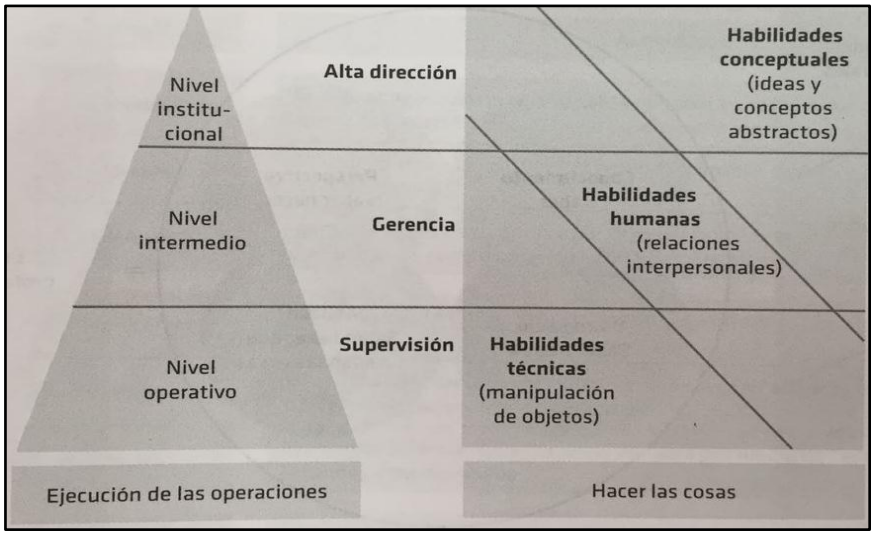
Chiavenato (2014), indica que existen tres tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales. A continuación se detalla cada una de ellas:

Habilidades técnicas: comprende la utilización de métodos, técnicas y recursos físicos para ejecutar tareas definidas.

Habilidades humanas: capacidad de relacionarse con más personas y así poder trabajar en equipo, brindando ideas y soluciones a los diferentes problemas que se presenten dentro de la organización.

Habilidades conceptuales: capacidad de comprender ideas y conceptos abstractos para percibir oportunidades y brindar soluciones prácticas que proporcionen mejoras en el ámbito laboral. Este tipo de habilidad debe ser mayor en la alta dirección.

Gráfico # 1: Las tres habilidades del administrador.



Fuente: Chiavenato, 2014.

1.6 Habilidades directivas:

Chiavenato (2014), toma como base el criterio del libro *The Nature of Managerial Work* de Henry Mintzberg (1973), para definir los diez papeles del administrador, los mismos que se encuentran divididos en tres categorías: interpersonal, informacional y decisorio. Dentro de cada categoría se encuentran los roles con sus respectivas actividades que deben cumplir los directivos de una organización para mejorar su desempeño.

Interpersonal: interacción entre el administrador con las diferentes personas.

- **Representación:** el directivo que asume este rol se encargará de representar a la organización en reuniones, viajes, actos ceremoniales, entre otros, y de firmar todo documento legal.

- **Liderazgo:** es el encargado de capacitar y motivar al personal y de crear canales de comunicación eficientes que permitan obtener información clara y oportuna.
- **Conexión:** se encarga de que exista comunicación interna y externa por medio de reuniones, vía online, o diferentes medios que estén a su alcance.

Informacional: establecer las redes de comunicación tanto internas como externas.

- **Monitoreo:** en este papel el directivo debe recibir, revisar y enviar información.

- **Diseminación:** remite información ya sea de manera interna o externa a la organización.

- **Vocero:** envía información a personas externas a la organización.

Decisorio: basarse en información veraz para la toma de decisiones.

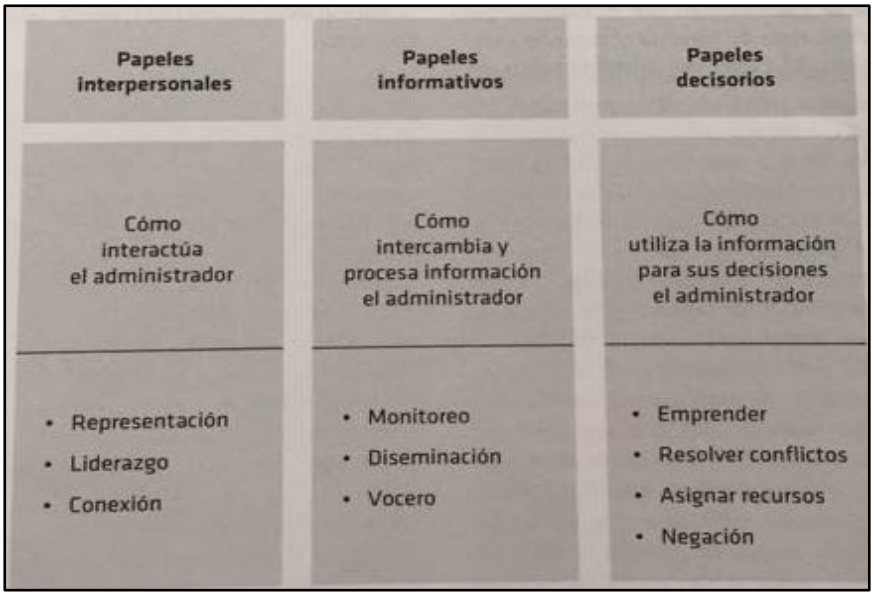
- **Emprender:** tiene la capacidad de identificar ideas, riesgos y oportunidades que beneficien a la organización delegando responsabilidades a los miembros.

- **Resolver conflictos:** se encarga de que exista un buen ambiente laboral, corrigiendo las disputas que se presenten en el momento oportuno.

- **Asignar recursos:** planifica una adecuada distribución de los recursos disponibles asignándolos de acuerdo a las necesidades de la organización.

- **Negociar:** identifica la mejor oportunidad de ventas, compras o financiamientos que beneficien el desarrollo de la organización.

Gráfico # 2: Los diez papeles del administrador según Mintzberg



Fuente: Chiavenato, 2014.

Luego de analizar la base teórica sobre organización y administración, es necesario estudiar a la gestión del talento humano, la misma que se desprende del marco administrativo. Adicionalmente se nombrarán sus subsistemas, dando un mayor énfasis en planificación y control y retención para mayor comprensión del lector en cuanto a la investigación.

1.7 Gestión del talento humano:

La Gestión del Talento Humano es el trabajo que se realiza con los miembros de la organización, considerándolos uno de los recursos más importantes. En la actualidad, las empresas son cada vez más competitivas por lo que exigen que su personal cuente con mayores aptitudes y competencias, lo cual les da una ventaja competitiva y a su vez ayuda a la organización a cumplir sus objetivos de una manera eficaz.

Dessler (2015), define a la Gestión de Talento Humano como "el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de entender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad" (p. 4).

Según Cuesta (2010), el objetivo de la Gestión de Talento Humano es direccionar a las personas que trabajan en la organización ya que son ellas quienes aportan el conocimiento, convirtiéndose en una ventaja competitiva.

La Gestión del Talento Humano permite identificar aquellas personas que tienen la capacidad de ejercer tareas, actividades, funciones o responsabilidades con alto rendimiento, pues esto es beneficioso para el crecimiento y éxito de las organizaciones.

1.7.1 Políticas de talento humano:

Una política se constituye con la finalidad de orientar a las personas a realizar sus funciones de una manera adecuada evitando riesgos; impide que los miembros de una organización asistan a sus supervisores y sean ellos quienes tomen sus propias decisiones al momento de resolver problemas. Las políticas de talento humano indican la forma de cómo las organizaciones van a accionar ante sus empleados, para que estos puedan alcanzar los objetivos instituciones. Cada organización es la encargada de establecer sus propias políticas dependiendo de sus objetivos, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Políticas de integración de recursos:** dónde, cómo y en que condiciones se debe reclutar al personal requerido, criterios de selección tales como: aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo y cómo

hacer la inducción del personal nuevo de una manera eficiente.

2. **Políticas de organización de talento humano:** cómo definir los requerimientos básicos del puesto de trabajo, criterios de planeación y colocación del plan de carrera y de evaluación del desempeño.

3. **Políticas de retención de talento humano:** criterio de remuneración de acuerdo al puesto de trabajo dentro de la organización, motivación del personal para el desarrollo de un buen clima organizacional, seguridad ocupacional e higiene, relaciones amables con sindicatos.

4. **Políticas de desarrollo de talento humano:** criterios de capacitación, desarrollo y en caso de ser necesario, renovación del personal.

5. **Políticas de evaluación de talento humano:** cómo realizar la recolección de información necesaria para evaluar al personal y criterios de auditoria relacionados al talento humano. (Chiavenato, 2011).

1.7.2 Objetivos del área de talento humano:

Los objetivos del talento humano deben estar alineados con los procesos directivos para que el personal pueda realizar de una manera eficiente su trabajo, estos consisten en capacitar y motivar al personal para que se encuentre conforme con su puesto de trabajo y así lograr retenerlo dentro de la organización.

Según Chiavenato (2011), los objetivos del talento humano son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.

- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (p. 105).

Posterior al análisis de las bases de talento humano, se procederá a definir los subsistemas del mismo, dando un mayor enfoque al subsistema de planificación y control y al de retención ya que son los más relacionados con la aplicación del tema de investigación.

1.7.3 Subsistemas de talento humano:

Los subsistemas de talento humano son áreas establecidas por un conjunto de normas, reglamentos y políticas que se deben ejecutar dentro de una organización para su buen funcionamiento que cuente con el personal idóneo para actividad a realizarse, y una buena organización del mismo dentro de la institución, para alcanzar las metas definidas.
Chiavenato (2011), establece cinco subsistemas que se definirán a continuación:

1.7.3.1 Subsistema de provisión:

Este subsistema se encarga de encontrar a los insumos humanos necesarios para cumplir los objetivos de la organización y es el encargado de realizar ciertas actividades tales como: investigación de mercado, reclutamiento, selección e integración del talento humano.

- **Investigación de mercado:** comprende la investigación del mercado laboral para así definir en dónde se reclutará al personal necesario.

- **Reclutamiento:** es un conjunto de procedimientos que tienen como objetivo atraer a las personas que tengan las competencias necesarias para ocupar el puesto de trabajo. Mediante este proceso la empresa hace una oferta al mercado de trabajo para proporcionar oportunidades de empleo y contar con el número suficiente de candidatos para poder elegir al mejor postor que cuente con las aptitudes que el puesto de trabajo requiere. El reclutamiento se puede realizar de manera interna (mediante el reacomodo de empleados actuales de la organización) y de manera externa (mediante candidatos ajenos a la organización).

- **Selección:** se da después de realizar el proceso de reclutamiento; consiste en analizar a los candidatos y elegir al que cumpla con los requisitos establecidos para la vacante y así satisfacer las necesidades de la organización.

- **Integración:** elaborar planes de integración destinados al personal seleccionado para darle a conocer el ambiente interno, su cultura organizacional y a los demás miembros que conforma la institución.

1.7.3.2 Subsistema de planificación y control:

Luego de realizar la investigación de mercado, reclutamiento, selección e integración del personal se procede a ejecutar los procesos de diseño, descripción y análisis de puestos, que permitirán colocar a las personas en los debidos puestos y así poder evaluar su desempeño.

- **Diseño de puestos:** para diseñar un puesto se deben tener en cuenta cuatro fundamentos básicos: cuáles son las tareas u obligaciones que debe realizar cada miembro de la organización, cuáles serán los métodos y procedimientos en la aplicación de las tareas u obligaciones, a quién debe reportar su trabajo y quién le reportará a él. Esto permitirá que se puedan combinar las actividades para poder crear áreas, departamentos y organizaciones.

  Modelos de diseño de puestos: existen tres tipos de modelos para diseñar los puestos de trabajo:

  Modelo clásico o tradicional: comenzó a principios del siglo XX por el ingeniero Frederick Taylor y sus sucesores Henry Gantt y los esposos Gilbrerth. Taylor se interesaba en incrementar la productividad mediante la cooperación entre la gerencia y los trabajadores para obtener una utilidad que pueda ser repartida entre los mismos, mientras que sus seguidores se enfocaban en definir la mejor manera de realizar las tareas y brindar incentivos salariales a los ocupantes de los puestos para así retenerlos en la organización. En este modelo se consideran las siguientes etapas:

  1. Se considera que la tecnología es lo primero y que el recurso humano viene después.

  2. El trabajo se divide para que el personal lo pueda realizar de una manera simple y repetitiva de acuerdo a los tiempos establecidos

para que el trabajo de todos se realice de una manera coordinada.

3. Supone que no existirán cambios en los diseños de puestos.

4. El trabajo se mide con estudios de tiempos y movimientos para verificar la eficiencia que tiene cada trabajador en su puesto de trabajo.

Ventajas del modelo clásico o tradicional:

- Se contratan empleados sin exigir muchas capacidades, por lo tanto los salarios son bajos.
- Estandarización de las actividades.
- Cada jefe tiene un gran número de subordinados.
- Se logran bajos costos de capacitación.

Desventajas del modelo clásico o tradicional:

- Al ser actividades repetitivas, se vuelven tediosas, por lo que el empleado ya no rinde de la misma manera, ocasionando mayor rotación, ausentismo y descuido del personal, lo cuál produce un incremento de costos.
- El personal, al sentirse desmotivado, busca mejores condiciones salariales que permitan satisfacer sus necesidades.

Modelo humanista o de relaciones humanas: nace en la década de 1930 con la escuela de relaciones humanas la cual era contraria a la administración científica ya que se enfocó en el liderazgo, motivación, comunicación y todo aquello relacionado a las personas.

Tabla # 1: Diferencias entre el modelo clásico y el humanista.

Modelo Clásico	Modelo Humanista
Énfasis en la tarea y en la tecnología.	Énfasis en la persona y en el grupo social.
Concepto de Homo Economicus.	Concepto de Homo social.
Recompensas salariales y materiales.	Recompensas sociales y simbólicas.

Mayor eficiencia gracias al método de trabajo.	Mayor eficiencia gracias a la satisfacción de las personas.
Preocupación por el contenido del puesto.	Preocupación por en contexto del puesto.
Supervisión directa.	Liderazgo.
Obediencia estricta.	Participación en las decisiones,

Elaborado por: Saavedra, K., Vélez, M.

Fuente: Chiavenato, 2011.

Modelo situacional: es más moderno y toma en cuenta el autocontrol y autodirección del personal, se enfoca en mejorar el rendimiento a nivel departamental tomando en cuenta las opiniones del personal para que así se sientan motivados en el trabajo y así reducir el ausentismo y rotación del personal.

Dimensiones esenciales para un puesto: permitirán incrementar la satisfacción y participación del personal lo cual trae como consecuencia el incremento de la productividad al adaptarse de una mejor manera en sus puestos de trabajo, disminuyendo el ausentismo y la rotación.

1. **Variedad:** es el nivel de exigencia en las habilidades de un puesto, al involucrar diversas habilidades, se disminuirán las actividades monótonas y repetitivas, permitiendo que el empleado tenga mayor creatividad y diversidad en cuanto a las funciones que realiza.

2. **Autonomía:** es el grado de independencia que tiene una persona para poder planear su trabajo, escoger su equipo, métodos y procedimientos que se aplicarán en sus funciones, al tener autonomía se evitará la supervisión constante.

3. **Significado de la labor:** indica el grado de responsabilidad que tiene una tarea al ejecutarse dentro de la organización. Mientras mayor sea el significado de la labor, mayor será la responsabilidad que tenga el empleado.

4. **Identificación con la tarea:** mientras el empleado realice la tarea de una manera global, más identificado se sentirá con la misma ya que

los resultados serán propios.

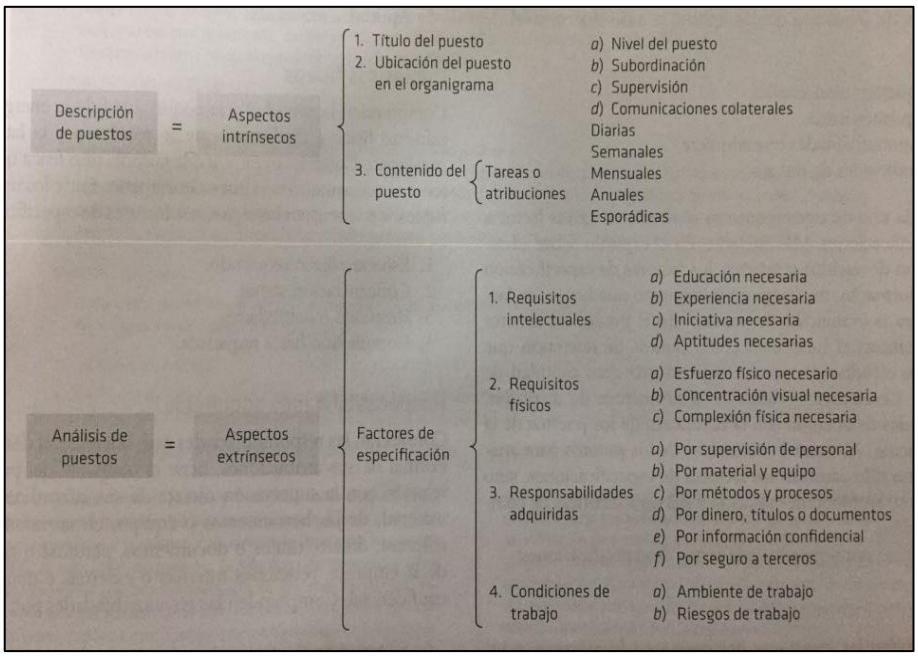
5. **Retroalimentación:** es la cantidad de información que el empleado recibe acerca de su labor, lo cuál permitirá evaluar su eficiencia.

- **Descripción y análisis de puestos:** indica la relación que tienen las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto, los requerimientos indican las especificaciones que cada puesto debe tener para que un candidato lo ocupe, estas especificaciones pueden ser: educación, experiencia, competencias, entre otros.

  Descripción de puestos: la descripción de puestos consiste en diferenciar las actividades o responsabilidades que tendrá cada puesto de trabajo en comparación con el resto de puestos, en el se detallarán las actividades a realizarse, en qué momento, cómo y por qué lo realiza.

  Análisis de puestos: una vez realizada la descripción, se procede a estudiar y establecer los requisitos, responsabilidades, condiciones, entre otros, que se debe exigir al personal para que desempeñe las actividades del puesto.

Gráfico # 3: Alcance de la descripción y análisis de puestos



Fuente: Chiavenato, 2011.

Estructura del análisis de puestos: se divide en cuatro tipos de requisitos, los mismos que son aplicables para todos los niveles de la organización.

1. **Requisitos intelectuales:** comprende el nivel de exigencias del puesto que permitirá que el empleado desempeñe su trabajo de una manera eficiente, cuenta con ciertas especificaciones como: educación, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias.

2. **Requisitos físicos:** indica la capacidad física e intelectual que el trabajador debe tener dentro de la organización para un buen desempeño, sus especificaciones son: esfuerzo físico, concentración visual, complexión física necesaria y destrezas y habilidades.

3. **Responsabilidades adquiridas:** son aquellas responsabilidades adicionales al desempeño estándar del puesto de trabajo, las mismas que comprenden: supervisión del personal, material y equipo, métodos y procesos, dinero títulos o documentos, información confidencial o por seguro a terceros.

4. **Condiciones de trabajo:** está relacionado con las condiciones del ambiente laboral, la manera en cómo se sienten los colaboradores dentro de la organización y los riesgos que pueden ocurrir dentro de ella.

Métodos para la descripción y el análisis de puestos:

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos son:

1. **Observación directa:** se considera el método más antiguo, consiste en ir a observar el rendimiento que tiene el empleado durante la actividad que está ejecutando y anotar las observaciones acerca de la misma. Este método es más utilizado en actividades repetitivas.

Ventajas:

- Los datos son confiables cuando el analista es ajeno al ocupante.

- No es necesario que el ocupante deje de realizar sus funciones.
- Recomendable para puestos que tienen actividades repetitivas.

Desventajas:

- Tiene un costo alto ya que se requiere de un tiempo extenso.
- Al no realizar contacto directo con el ocupante se puede distorsionar la información recolectada.
- No se recomienda su utilización para puestos que tienen actividades repetitivas.

2. **Método del cuestionario:** se realiza mediante un cuestionario escrito, en el cual el ocupante responderá ciertas preguntas que posteriormente será revisado por su jefe inmediato.

Ventajas:

- El cuestionario puede ser resuelto por el ocupante o por su jefe inmediato.
- Es el que implica menos costos.
- Es más completo en comparación con los demás métodos.
- Es recomendable para analizar los puestos de alto nivel.

Desventajas:

- No es recomendable para los puestos de bajo nivel.
- Requiere de mucho cuidado al momento de realizarlo.
- Puede ser distorsionado.

3. **Método de la entrevista:** se da mediante una interacción directa entre el analista y el ocupante para obtener información importante con respecto al puesto de trabajo.

Ventajas:

- Obtener datos de forma directa.

- Posibilidad de aclarar dudas de temas que no fueron bien explicados.
- Es el método más recomendable y se puede aplicar en cualquier nivel.

Desventajas:

- Cuando no es bien direccionada puede provocar malos entendidos.
- Se pueden tergiversar las opiniones que dé el ocupante con los hechos reales.
- Costos altos al necesitar analistas expertos.

4. **Métodos mixtos:** consiste en emplear varios de los métodos antes mencionadas para así contrarrestar las ventajas y desventajas.

- **Evaluación del desempeño:** Dessler (2015) concluye que "la evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño" (p. 226). Existen tres pasos para la evaluación del desempeño los cuales son:

1. Establecer los estándares laborales.
2. Evaluar el desempeño actual del trabajador con respecto a dichos estándares.
3. Proporcionar retroalimentación al empleado con el objetivo de ayudarle a solventar las deficiencias en el desempeño, o para mantener un desempeño superior.

La evaluación del desempeño es fundamental en una organización para verificar que las actividades se estén realizando con eficiencia y eficacia, en caso de existir falencias se podrá realizar a tiempo la correcciones debidas o capacitaciones que ayudarán a mejorar el rendimiento de los miembros que conforman una organización para que puedan alcanzar las metas estratégicas de la misma.

La evaluación del desempeño permite identificar necesidades de mejora y de capacitación del personal, lo que conlleva a incrementar la

productividad al aprovechar de una mejor manera los recursos disponibles.

Peña & Colaboradores (2014), establece que la evaluación del desempeño incentivará al personal a que mejore su rendimiento en sus funciones o responsabilidades asignadas; una vez ejecutada dicha evaluación se comunicarán los resultados obtenidos por medio de una reunión para realizar la respectiva retroalimentación, se recomienda otorgar un reconocimiento a aquellos trabajadores que se han desempeñado de mejor manera dentro de la institución, esto incentiva a que el resto del personal quiera mejorar su rendimiento para de igual manera ser reconocidos como empleados destacados.

La evaluación del desempeño permite medir el rendimiento del personal, cuando el desempeño de un trabajador es inferior a lo esperado, su jefe inmediato debe tomar medidas correctivas que le permitan mejorar. Al evaluar al personal se obtienen ciertas ventajas tales como: identificar qué personas generan valor agregado dentro de la organización, para brindarles la posibilidad de ascender o como reconocimiento, recibir un aumento salarial, de igual manera permite identificar las necesidades de capacitación o restructuración de las actividades o funciones que han sido designadas. Los sistemas de evaluación deben ser prácticos, confiables y verificables por lo que deben estar relacionados con el puesto de trabajo evaluado, se recomienda que el principal evaluador sea el superior inmediato. Lo óptimo es realizar dos evaluaciones al año para comparar los resultados que tiene el empleado dentro de la organización y saber si se están alcanzando las metas establecidas. (Werther, Davis & Guzmán, 2014).

Beneficios de la evaluación del desempeño:

1. Clarifica los objetivos y metas al que pertenece el empleado.

2. El empleado conoce hacia donde va la empresa y el departamento.

3. Permite detectar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.

4. Define claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores de puesto.

5. Permite inventariar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.

6. Conforma un parámetro documentado por escrito de los resultados de cada empleado, lo que permite tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.

7. Mejora la comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, es decir, genera un buen ambiente de trabajo.

8. Crea la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, lo que permite intercambiar puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

Métodos tradicionales de evaluación de desempeño:

Chiavenato (2011), establece cuatro métodos principales de evaluación de desempeño, los cuales se describirán a continuación:

1. **Método de escalas gráficas:** es el más común, se encarga de evaluar el desempeño de las personas mediante factores definidos. Consiste en un cuestionario de doble entrada, donde las líneas horizontales representan los factores y las verticales los grados de evaluación; al describir de una mejor manera cada factor, mayor será su precisión.

Ventajas:

- Es comprensible y de fácil aplicación y entendimiento.
- El evaluador no requiere realizar mucho trabajo, ya que el registro de la evaluación es sencillo.

Desventajas:

- No es flexible.
- Puede ocasionar confusiones al momento de interpretar la información.
- Suele estandarizar los resultados obtenidos.
- Requiere de personal con conocimientos matemáticos y estadísticos para corregir desviaciones.

2. **Método de elección forzada:** radica en establecer frases para que al momento de la evaluación el ocupante elija lo que mejor describa su desempeño.

Ventajas:

- Los resultados obtenidos son confiables.
- No requiere preparación de los evaluadores.

Desventajas:

- La preparación de la evaluación es compleja.
- No brinda un resultado global de la evaluación.

3. **Método de evaluación de campo:** consiste en una entrevista realizada por un especialista al jefe inmediato para evaluar su rendimiento dentro de la organización, permite identificar las causas y realizar un plan de mejora en caso de que sea necesario.

Ventajas:

- El supervisor brinda capacitación al jefe inmediato al momento de realizar la evaluación.
- Se realiza una evaluación profunda que permite identificar las causas de su comportamiento.
- Permite realizar un plan de mejora.
- Es uno de los métodos más completos.

Desventajas:

- Al requerir un analista especializado se incurre en costos altos.
- Tiempo prolongado en las entrevistas a realizarse.

4. **Método de incidentes críticos:** trata de identificar los resultados extremadamente positivos o negativos de las personas.

1.7.3.3 Subsistema de retención:

Este subsistema implica mantener motivados a sus empleados para que así permanezcan prestando sus servicios dentro de la organización. Esta compuesto por: administración de sueldos y salarios, planes de prestaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales.

- **Administración de sueldos y salarios:** es un conjunto de normas que buscan establecer salarios justos en la organización; el salario que se ofrece a los empleados, define la relación de la empresa con los mismos y a su vez es un factor que permite diferenciarse de las demás empresas. La remuneración que reciben los trabajadores puede ser: directa, cuando se les paga mediante salarios, bonos, comisiones y premios e indirecta, cuando se les paga por concepto de vacaciones, gratificaciones, participación de utilidades, horas extras, entre otras. La sumatoria de los salarios anteriormente nombrados comprende la remuneración total del empleado, el mismo que se establece de acuerdo al valor que tenga el puesto en relación con los demás puestos del trabajo y con la situación del mercado.

- **Planes de prestaciones sociales:** es una forma de remuneración indirecta que representa facilidades, ventajas y servicios que las empresas otorgan a sus empleados para mantenerlos satisfechos y así aumentar la productividad. Estas pueden ser: gastos médicos, transporte, alimentación, entre otros.

  Tipos de prestaciones sociales:

  Exigencia: se clasifican en legales: son aquellos que el empleador debe conceder a sus trabajadores por normas o acuerdos con sindicatos, pueden

ser: vacaciones, ayuda por maternidad, horas extras, entre otros; y en superiores a la ley o adicionales: son las que ofrece la empresa por voluntad propia, pueden ser: gratificaciones, transporte, gastos médicos, entre otros.

Naturaleza: se clasifican en económicas: se dan por medio de dinero, cheques o por las obligaciones de seguridad social, las mismas que pueden ser: vacaciones, vivienda, gratificaciones, entre otras; y en prestaciones extraeconómicas: se dan en formar de servicios, ventajas o facilidades para el personal y pueden ser: alimentación, gastos médicos y plan dental, entre otras.

Objetivos: se clasifican en: asistenciales, son aquellas que benefician al empleado y familiares en situaciones imprevistas, pueden ser: gastos médicos, seguro de accidentes, ayuda económica por medio de prestamos, entre otros; recreativos, son aquellas que proporcionan al empleado situaciones de descanso, recreación, diversión, entre otras, pueden ser: música ambiental, actividades deportivas, excursiones y paseos programados, etc.; y complementarios, son las prestaciones y servicios que mejoran la calidad de vida de los empleados, pueden ser: transporte, comedor en el centro de trabajo, horario de trabajo flexible, entre otros.

- **Higiene y seguridad en el trabajo:** la higiene y seguridad laboral están relacionadas, pues garantizan la salud del personal en la organización. La higiene laboral comprende reglas que se deben cumplir para proteger al trabajador de los riesgos de salud que existen en sus puestos de trabajo e incluye: un plan organizado, el cual comprende servicios médicos y adicionalmente servicios de enfermeros y auxiliares; servicios médicos adecuados, con la existencia de un dispensario que incluya exámenes médicos de admisión, primeros auxilios, supervisión de higiene y salud, entre otros; prevención de riesgos para la salud, son acciones de detección, diagnostico, reducción y eliminación de riesgos químicos (intoxicaciones), físicos (ruido, radiación) y biológicos (microorganismos, patógenos) y servicios adicionales, los cuales corresponden a la inversión que la organización realiza para proteger la salud del empleado mediante: programas con el objetivo de mejorar los hábitos de vida, reservas económicas para situaciones imprevistas, entre otros.

La seguridad laboral consiste crear normas y procedimientos para prevenir accidentes ocasiones en la organización. El jefe de cada departamento guiará a su equipo de trabajo para evitar incidentes, esto no implica que los empleados dejen de lado el cumplimiento de normas de seguridad.

- **Relaciones laborales:** existen dos tipos de relaciones laborales: interna, es la que se da entre los miembros de una organización y externa cuando existe relaciones con los representantes de los trabajadores.

1.7.3.4 Subsistema de desarrollo:

Este subsistema implica realizar inversiones en capacitación y desarrollo organizacional, los mismos que brindarán una ventaja competitiva ante las demás organizaciones.

- **Capacitación:** es la manera de cómo un experto traspasa sus conocimientos por medio de charlas, actividades, entre otras, a una o varias personas de una organización para que estos mejoren su desempeño y se puedan alcanzar los objetivos establecidos por la empresa de una manera eficiente. Antes de realizar una capacitación, es necesario detectar las necesidades que tiene una organización, se procede a elaborar un plan de capacitación que permita satisfacer dichas necesidades, se ejecuta el plan y finalmente se realiza una evaluación para verificar los resultados que se obtuvieron.

- **Desarrollo organizacional:** constantemente se dan cambios en tecnología, mano de obra, conocimientos, etc; por lo que las organizaciones tratan de estar al día para ser competitivas y poder adaptarse frente a las diferentes circunstancias que se puedan presentar.

1.7.3.5 Subsistema de evaluación:

Es el encargado de conseguir que los jefes designen las debidas responsabilidades a sus subordinados y que éstos las cumplan de la manera correcta. El control es la función que permite a los superiores constatar si los miembros de la organización están cumpliendo con lo planificado dentro de los tiempos establecidos. Comprende los sistemas de información de recursos humanos y procesos de auditoría.

- **Sistemas de información de recursos humanos:** es un conjunto de datos que se encuentran relacionados para brindar información relevante para la toma de decisiones. Se los puede obtener de varias fuentes, entre ellas encontramos: banco de datos de recursos humanos, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo del personal, evaluación del desempeño, administración de sueldos y salarios, entre otras.

- **Procesos de auditoría:** comprende el estudio de las normas y procedimientos sistemáticos ejecutados por expertos, los mismos que brindarán informes hacia la organización para dar a conocer la situación actual de la misma; a su vez permite definir estándares de calidad, cantidad, tiempo y costo, los cuales ayudarán a evaluar el desempeño de todos aquellos individuos que conforman la organización.

Una vez definidos los subsistemas de talento humano, es importante señalar aspectos relacionados con las competencias que se desprenden del talento humano, las mismas que ayudan al desarrollo de cada una de las personas que conforman la organización, puesto que es la metodología que se utilizará en la investigación.

1.8 Definición de competencia:

Alles (2015), define competencia a las características de personalidad que conllevarán a comportamientos de las personas para que generen un desempeño eficaz en sus puestos de trabajo. Estas se clasifican en competencias cardinales y competencias específicas, las primeras deberán poseer todos los integrantes, mientras que las segundas son para ciertas personas, por áreas o funciones.

“Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes” (Alles, 2010, p.33).

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), competencia significa “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.”

Concordando con las definiciones anteriormente citadas, podemos concluir que las

competencias son factores importantes dentro de la organización, ya que definen el comportamiento de sus miembros y se verán reflejados en el desempeño de sus actividades. Mientras mejor sea desarrollada la competencia, mayores resultados brindará hacia la organización.

1.8.1 Clasificación de las competencias:

Chiavenato (2014), establece tres tipos de competencias durables:

Conocimiento: es el conjunto de ideas, conceptos, experiencias y aprendizajes que una persona debe tener, ya que el conocimiento constantemente se encuentra en evolución, por lo que se recomienda que la persona esté en continua actualización, creando valor para la empresa.

Perspectiva: es aquella habilidad que poseen las personas para transformar sus ideas en acciones, percibir las diferentes oportunidades que se puedan presentar y saber tomar las decisiones adecuadas para el bien de la organización.

Actitud: es el comportamiento que tiene el personal frente a las diversas situaciones cotidianas que se presentan en la organización. Un administrador con un buena actitud genera confianza, motivación, creatividad, entre otras, beneficiando a la organización.

De las tres competencias anteriormente mencionadas, se considera que la más importante para un administrador es la actitud debido a que esta conllevará al éxito de la organización en cuanto a su eficacia y competitividad, por lo que el líder deberá tener seguridad en sí mismo, atreverse a salir de la zona de confort o de aquello que no le permite progresar.

Por otra parte, Alles (2012), clasifica a las competencias de la siguiente manera:

Competencias cardinales: las cuales deben estar presentes en todos los miembros de la organización.

Competencias específicas: las cuales deben estar presentes solamente en un grupo de personas, de acuerdo a sus funciones.

1.8.2 Modelo de gestión de talento humano por competencias:

Un modelo de competencias parte de la información estratégica, es decir, de su misión, visión y toda la información relacionada con la estrategia. Adicionalmente plantea que para definir el modelo de competencias es importante involucrar a los directivos de la organización para que puedan colaborar en la definición de cada competencia (Alles, 2015).

Gráfico # 4: Modelo de gestión de talento humano por competencias

Fuente: Alles, 2012.

La definición de las competencias se encuentra plasmada en el diccionario por competencias, del cual se partirá para realizar el manual de funciones por competencias.

Conclusiones:

En este capítulo se abordaron temas de organización, administración y talento humano de los cuales se desprenden las competencias, estos permiten brindar una mejor comprensión al lector para poder entrelazar los diferentes conceptos relacionados en una organización, y así se facilite el entendimiento de los siguientes capítulos a tratar.

CAPITULO 2

2. ANALISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Introducción:

Nuestra investigación se centra en una organización de origen educativo llamada Unidad Educativa Particular “Sagrados Corazones”, de la cual redactamos su filosofía corporativa, analizamos su organigrama para verificar si se está cumpliendo con los objetivos de la institución, ya que no cumple con lo establecido se procede a realizar una restructuración del organigrama conjuntamente con los directivos de la institución, para obtener mejor organización y rendimiento por parte de los miembros que la conforman.

2.1 Filosofía corporativa:

La filosofía corporativa que a continuación se detalla reposa en los archivos de la dirección de gestión del talento humano de la Unidad Educativa Particular “Sagrados Corazones”.

2.1.1 Introducción a la Unidad Educativa Particular “Sagrados Corazones”:

Es una congregación religiosa, ubicada en la Av. Tres de Noviembre entre León XIII y Simón Bolívar, se dedica a brindar educación de calidad para niñas, dirigida a cuatro niveles: inicial – 2, educación general básica – elemental, educación general básica - superior y bachillerato general unificado. Su educación se basa en el carisma de: contemplar, lo cual implica conocer más a Dios mediante el evangelio; vivir por medio de la comunión; y anunciar el amor misericordioso de Dios al prójimo.

2.1.2 Historia:

La Congregación de los Sagrados Corazones de Jesús y de María fue fundada en París, Francia, en el año de 1800 por el Sacerdote José María Coudrin y Sor Enriqueta Aymer al momento en que realizaron sus votos perpetuos.

Durante el periodo de Gabriel García Moreno la educación era uno de los ámbitos en los cuales se quería mejorar, es por esto que se aprovechó del viaje a realizarse por el sacerdote Ignacio Ordoñez Lasso a Europa, para encargarle que solicite la fundación de escuelas educativas de la comunidad de los Sagrados Corazones y de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, en el Ecuador con características similares a las europeas.

El sacerdote acuerda con la congregación de los Sagrados Corazones de Jesús y de María a que envíen 10 religiosas desde Francia y 10 más desde Chile para la fundación de las unidades educativas a realizarse en las ciudades de Quito y Cuenca. El 28 de junio de 1862 las diez religiosas destinadas a Cuenca tras su llegada se hospedaron en la casa de doña Mercedes Cárdenas Arciniegas, abuela de Hermano Miguel, posteriormente se trasladan a la estancia que se les ha asignado.

Antes de que se fundara la comunidad de los Sagrados Corazones en el país, en la ciudad de Cuenca solamente existía una organización que ofrecía educación a la mujer, llamada “Escuela de Niñas”. La Curia Eclesiástica cedió la Casa de San Felipe para poner en marcha el centro educativo de los Sagrados Corazones, dando apertura el 1 de septiembre de 1862 como el “Instituto de los Sagrados Corazones”, dirigida por Sor Eulalia Amat (primera Superiora de la institución), contando con 50 estudiantes y 200 niñas que formaban parte de la “Escuela de Niñas”.

En el año de 1885 las religiosas compraron la finca del Otorongo en donde las estudiantes pasaban sus recreos. En 1923 se dio la opción de que las alumnas del Colegio sean llevadas en las mañanas y en la tarde a sus domicilios, en autobús. En 1929 se da la apertura del Kínder tanto para niños como para niñas de 4 a 6 años.

2.1.3 Misión:

La Unidad Educativa por decreto establece la siguiente misión: “Somos una Institución educativa de la congregación SS.CC. de Jesús y de María, evangelizamos y educamos a la niñez y la juventud, inspirados en nuestro carisma: Contemplar, Vivir y Anunciar el Amor Misericordioso de Dios y cimentados en la pedagogía de Jesús. Ofrecemos una formación humana-cristiana, académica y

tecnológica de calidad. Potenciamos convicciones sólidas, experiencia de Dios, espíritu de familia, defensa de la vida, capacidad de servicio a los demás y el compromiso en la opción por los más pobres".

2.1.4 Visión:

La Unidad Educativa por decreto establece la siguiente visión: "Queremos ser una Institución Educativa que en los próximos cinco años lidere y consolide una educación de calidad a la luz del carisma Sagrados Corazones. Evangelizando a través de una oferta de excelencia educativa holística, integral e innovadora; con una formación humana-cristiana, académica y tecnológica. Ofrecer un acompañamiento a todos los integrantes de la comunidad educativa como respuesta a los desafíos de la sociedad en constante cambio".

2.1.5 Valores:

Relación con Dios (Contemplar), fomentando un vínculo de amistad con Dios a través de:

- Eucaristías.
- Meditación del Evangelio.
- Minuto de Dios.
- Adoración al Santísimo Sacramento.

Fraternidad (Vivir), viviendo en espíritu de familia SS.CC. compartiendo, comprendiendo al otro, sabiendo escuchar, para ser comunidad, a través de:

- Convivencia.
- Misiones en los tiempos litúrgicos fuertes (Semana Santa y Navidad) y en vacaciones.
- Compartir y celebrar la vida.
- Fraternidad y trabajo en equipo.

Solidaridad (Anunciar), comprometiéndose con la realidad del otro, mediante:

- Labor social en asilos y albergues.
- Entrega de víveres a lugares de Misión.

Responsabilidad, para hacer vida de nuestros compromisos humanos y cristianos, a través de:

- Compromiso de Evangelización con el testimonio de vida.

- Planificación y ejecución de planes y programas acorde a la realidad de la Comunidad Educativa.

Misericordia, para ser tolerantes, superar asperezas, malos entendidos y cultivar el perdón mediante estas actitudes:

- Acoger a todas las personas en su realidad concreta, velando por su dignidad de hijos de Dios.
- Asumir la actitud del buen Samaritano del Evangelio.

Verdad, para actuar con sinceridad, ser libres y auténticos a través de:

- Cultivar actitudes de honestidad y sinceridad en la cotidianidad de la Comunidad Educativa.

2.1.6 Significado del logotipo de la institución:

Gráfico # 5: Logotipo de la institución

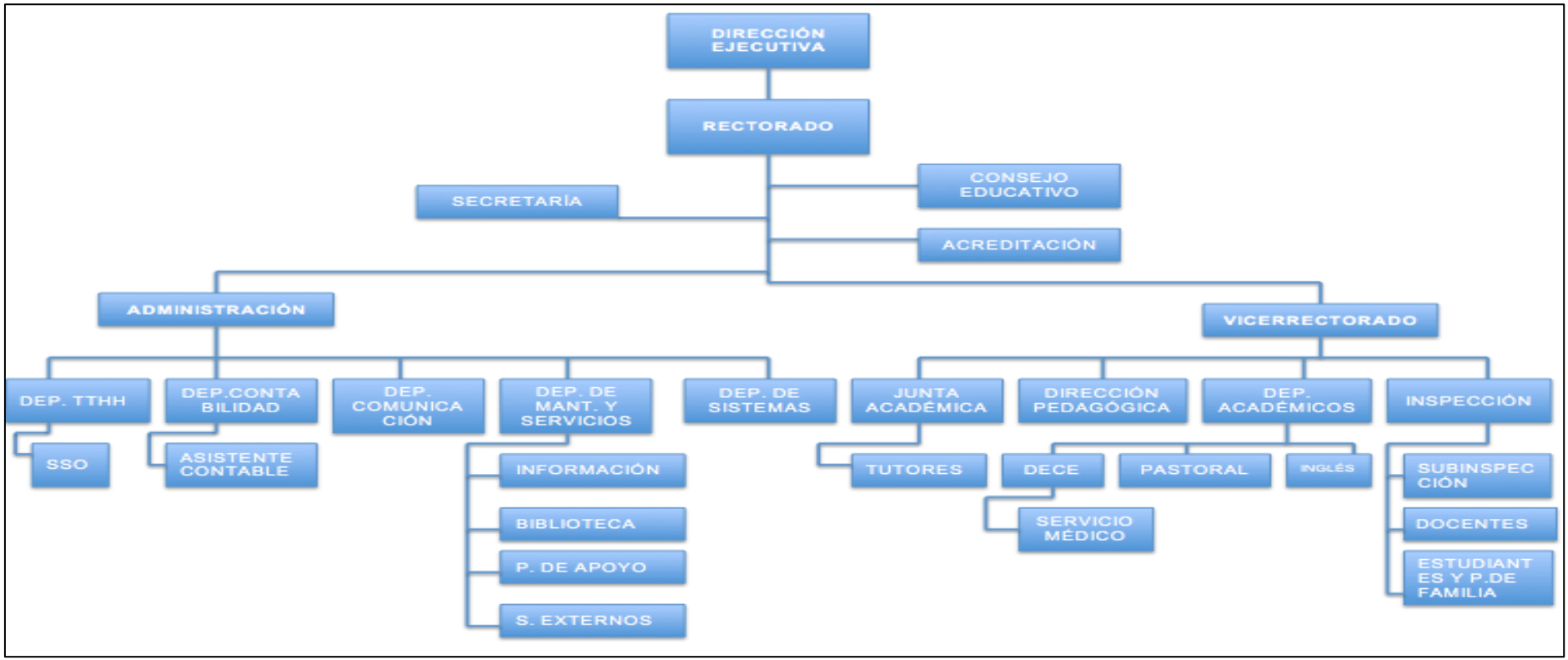
Fuente: Unidad Educativa Particular “Sagrados Corazones”.

Dentro del logotipo de la institución podemos observar varios símbolos, los mismos que tienen su propio significado. La cruz personifica al Corazón de Jesús, la llama representa al Corazón de María y la unión de los corazones de Jesús y María simbolizan la Congregación de los Sagrados Corazones.

2.2 Análisis y reestructuración del organigrama:

2.2.1 Organigrama actual:

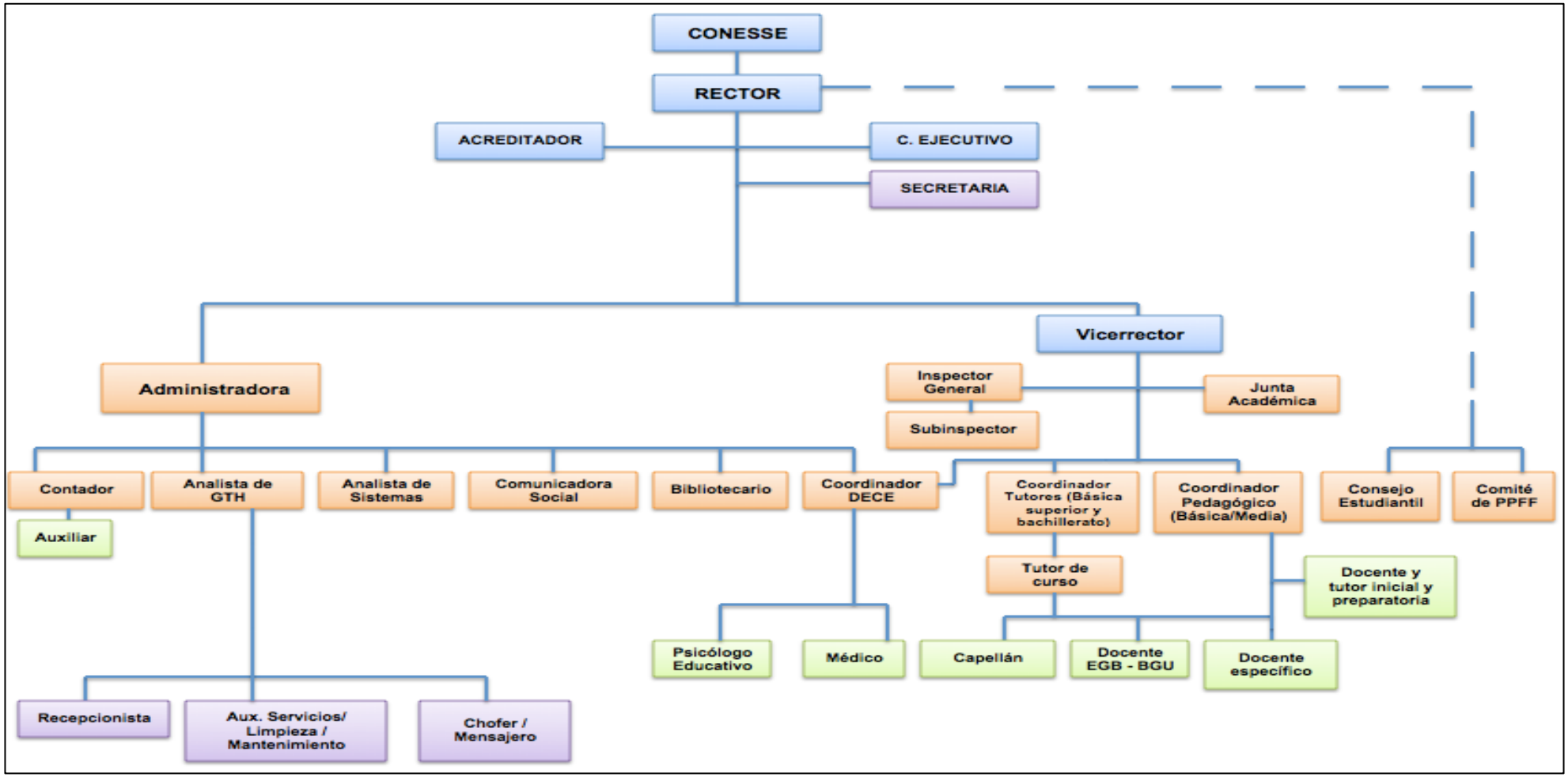
Gráfico # 6: Organigrama actual de la institución



Fuente: Unidad Educativa Particular “Sagrados Corazones”.

2.2.2 Reestructuración del organigrama:

Gráfico # 7: Organigrama propuesto



Elaborado por: Saavedra, K., Vélez, M.

2.2.3 Análisis y comparación de los organigramas:

Se decidió realizar una propuesta de un nuevo organigrama, debido a que en el actual no constan todos los cargos con los que cuenta la institución, añadiéndose un cargo y modificándose el nombre de los mismos, adicionalmente se propone un organigrama de cuatro niveles, el mismo que permitirá que no existe mucha jerarquización, lo que conlleva a que las actividades se realicen de una mejor manera. En el gráfico # 7 se puede observar al primer nivel (estratégico) de color azul, el segundo nivel (de gestión y administración) de color tomate, el tercer nivel (de conocimiento) de color verde y el cuarto nivel (operativo) de color morado.

En el primer nivel se modificó a la Dirección Ejecutiva, remplazándola por la CONESSE (Congregación Nacional). En cuanto al segundo nivel, en el Departamento Administrativo-Financiero se aumentó el número de subordinados a la Analista de Talento Humano. El departamento del DECE, trabaja conjuntamente con el Departamento Administrativo - Financiero y Académico, con el objetivo de guiar a todo el personal que conforma la institución y a los estudiantes. Adicionalmente se añadió al Consejo Estudiantil y al Comité de Padres de Familia, ya que son parte fundamental dentro de la organización.

La propuesta del organigrama está constituida por tres departamentos: rectorado, vicerrectorado y administrativo – financiero; cuenta con un máximo de cuatro tramos de control y tres cadenas de valor, lo que permitirá que los procesos de comunicación sean más eficientes, evitando distorsiones y que la información llegue en el momento requerido.

Conclusiones:

En este capítulo se dio a conocer información relevante de la Unidad Educativa Particular “Sagrados Corazones”, antecedentes del origen de la institución, su misión, visión, valores, los mismos que ayudarán a comprender los objetivos que la organización tiene y sus metas a cumplir. A su vez se mostró la estructura actual del organigrama y se realizó una propuesta donde se identifica claramente los cuatro tipos de niveles: estratégico, de gestión y administración, de conocimiento y operativo; a través de ello se podrá realizar las actividades de una manera más ordenada, pues cada uno de los miembros que pertenecen a la institución sabrá a

quién reportar y quién es su subordinado, dando como resultado que los canales de comunicación sean más eficientes.

CAPITULO 3

3 LEVANTAMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

Introducción:

Este capítulo da enfoque a las competencias, es decir, todas aquellas capacidades que se requiere para un puesto de trabajo. Se desarrolla un diccionario por competencias que permita comprender al lector las destrezas necesarias que el personal de la institución debe cumplir para desarrollar sus actividades de una manera oportuna; también se elabora el formato del manual de funciones por competencias, que brinde información sobre todas aquellas actividades y destrezas o conocimientos que implique cada cargo, esto con el objetivo de obtener información relevante que facilite a la toma de decisiones. Una vez que el formato sea aprobado por la Analista de Talento Humano se procede a realizar la aplicación del taller “Modelado de perfil por competencias (MPC)”.

3.1 Construcción del diccionario por competencias:

Para la construcción del diccionario por competencias se basó en el libro *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en Gestión por competencias* de Alles, 2015; para lo cual se escogieron las treinta competencias más relacionadas con la institución, elaborando sus respectivas definiciones y conductas, validado por la analista de talento Humano María Caridad Padrón, lo cual se plasma en la siguiente tabla:

Tabla # 2: Diccionario por competencias

Diccionario por Competencias			
No.	**COMPETENCIA**	**DEFINICIÓN**	**CONDUCTAS**
1	**Adaptabilidad al cambio**	Capacidad de una persona	Acepta y se adapta a los cambios con rapidez.

		para adaptarse a los diferentes cambios que se presenten dentro de la organización ya sean por fuerzas internas o externas.	Se adapta con flexibilidad a las nuevas estrategias establecidas por la institución.
			Se ajusta a la nueva metodologías de trabajo.
2	**Aprendizaje continuo**	Habilidad de adquirir nuevos conocimientos para aplicarlos en su área de trabajo y lograr un mejor desempeño.	Actualizarse continuamente con nuevas metodologías de estudio para mejorar la enseñanza.
			Busca información actualizada para brindar a los estudiantes una educación de calidad.
			Incentiva a los compañeros de trabajo a adquirir nuevos conocimientos para lograr una mejora continua dentro de la institución.
3	**Calidad del trabajo**	Capacidad del personal de organizar sus tareas y actividades, dando prioridad a las más importantes optimizando el tiempo.	Realiza planificación de sus tareas y actividades con anticipación.
			Cumple con los programas de educación en los tiempos establecidos.
			Toma inciativa para mejorar el desempeño laboral.
4	**Capacidad de entender a los demás**	Percibe las diferentes circunstancias en las que se encuentran las personas y las guía bajo el	Está dispuesto a escuchar los problemas del prójimo y aconsejarlo de la mejor manera bajo los principios de Dios.
			Comprende las diferentes circunstancias en las que se encuentran las personas.

		camino de Dios.	No juzga a las personas por la condición en la que se encuentre.
5	**Capacidad de organización y planificación**	Planifica y organiza los recursos necesarios para alcanzar metas a corto y largo plazo.	Establece los procesos que se llevarán a cabo en cada actividad.
			Define los tiempos para la ejecución de cada actividad.
			Distribuye de manera adecuada los distintos recursos a utilizar en cada actividad.
6	**Colaboración**	Realiza su trabajo de una manera eficaz, conjuntamente con otras personas, para alcanzar los objetivos de la institución y brinda críticas constructivas para mejorar la toma de decisiones.	Coopera en la realización de actividades en equipo.
			Intenta resolver los problemas que se presenten en su equipo de trabajo.
			Se encuentra interesado en participar en la toma de decisiones.
7	**Compromiso**	Capacidad de una persona para conocer la importancia de cumplir sus obligaciones en el tiempo establecido.	Cumple con sus responsabilidades en los tiempos asignados.
			Realiza un trabajo de calidad.
			Realiza sus actividades en función de los objetivos de la organización.
8	**Comunicación**	Capacidad del personal de transmitir mensajes de una manera	Está dispuesto a dialogar, respetando los diferentes puntos de vista de las personas.
			Redacta informes con buena ortografía y en un lenguaje claro y conciso.

		adecuada y en un lenguaje entendible.	Utiliza de una manera óptima los canales de comunicación para que llegue el mensaje en el momento preciso.
9	**Conciencia organizacional**	Habilidad para comprender las decisiones que son ejecutadas por niveles superiores y cómo afectarán éstas en la organización.	Respeta y cumple con las decisiones tomadas por sus superiores.
			Apoya las decisiones, comprometiéndose a cumplir los objetivos de la institución con eficiencia.
			Aporta ideas para la toma de decisiones.
10	**Confianza en sí mismo**	Certeza del personal de que es capaz de realizar las tareas de manera correcta.	Confía en sus conocimientos.
			Realiza sus tareas dando lo mejor de sí.
			Actúa con seguridad.
11	**Desarrollo de personas**	Responsabilidad de mejorar la formación del personal y de los estudiantes de la institución.	Incentiva a que exista un crecimiento constante en la formación de los miembros de la organización.
			Busca mantenerse actualizado en las diferentes metodologías que se puedan aplicar en la institución.
			Está disponible para ayudar a resolver las dudas que tengan sus compañeros de trabajo y estudiantes.
12	**Dinamismo/ Energía**	Actitud del personal de trabajar activamente y estar dispuesto a enfrentar, de una manera positiva, nuevos retos que	Tiene alto nivel de energía en la realización de sus actividades.
			Motiva a los miembros que conforman la institución a tener una actitud positiva frente a cualquier circunstancia.
			Confrota los retos con energía.

		se puedan presentar.	
13	**Disciplina**	Capacidad de cumplir normas y reglamentos establecidos por la institución para alcanzar sus metas.	Dirige sus esfuerzos hacia un propósito determinado.
			Mantiene un orden estructurado en la realización de sus actividades.
			Cumple con las obligaciones establecidas por sus superiores.
14	**Ética**	Conjunto de normas y principios que orienta el comportamiento de las personas para distinguir lo bueno de lo malo.	Realiza su trabajo respetando las políticas de la institución.
			Enfatiza las buenas costumbres y valores aún por encima de sus propios intereses.
			Actúa en base a sus principios morales.
15	**Flexibilidad**	Capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y con otros equipos para la realización de las actividades de la institución.	Acepta los diferentes puntos de vista de su equipo de trabajo.
			Se adapta con facilidad a diversas situaciones.
			Brinda opciones de cambio para mejorar la institución.
16	**Habilidad analítica**	Capacidad para identificar problemas, analizarlos y solucionarlos para tomar las mejores decisiones.	Identifica fácilmente cuando se presenta un problema en la institución.
			Detecta oportunidades de mejora.
			Busca la información necesaria para analizar el problema y dar una solución.

17	**Iniciativa**	Es aquel impulso que tiene el personal para ejercer sus tareas o actividades, percibiendo oportunidades, sin que exista la orden de su superior.	Propone mejoras en sus herramientas de trabajo.
			Efectúa nuevas metodologías para el aporte de sus actividades.
			Brinda ideas que mejoren el desempeño laboral.
18	**Integridad**	Es trabajar con ética, basádose en valores y principios que estén fundamentados en sus creencias, diciendo siempre la verdad.	Es honesto al momento de compartir información.
			Considera que la ética es fundamental en el ambiente laboral.
			Orienta a todos los que conforman la institución a actuar con integridad.
19	**Justicia**	Dar lo que le pertenece a cada uno en base a la verdad.	Trata a las personas de igual manera sin discriminarlas.
			Está disponible para solucionar problemas de una manera equitativa.
			Actúa en base a las normas y reglamentos propuestos por la institución.
20	**Liderazgo**	Capacidad de organizar a un grupo para trabajar de la mejor manera, manteniendo un buen ambiente laboral que	Aporta con ideas y escucha a su equipo de trabajo para alcanzar las metas de una manera eficiente.
			Reconoce al personal que ha realizado en buen desempeño en sus actividades.
			Permite que todos los miembros de la institución participen en la toma de

		facilite alcanzar las metas establecidas por la institución.	decisiones.
21	**Modalidad de contacto**	Capacidad de comunicarse de una manera eficaz con todos los miembros de la institución, para hacer llegar su mensaje en el momento oportuno.	Es claro con lo que quiere expresar.
			Escucha atentamente lo que el resto del personal le quiera comunicar para poder brindar una solución.
			Respeta los diferentes puntos de vista del personal y alumnado.
22	**Orientación a los estudiantes**	Comprende en satisfacer las necesidades de los estudiantes, brindándoles una formación humana-cristiana, académica y tecnológica de calidad; anunciando el amor misericordioso de Dios.	Se capacita constantemente para brindar mayores conocimientos a los estudiantes.
			Se guía bajo los principios de Dios y los promueve a todas las personas que conforman la organización.
			Se encuentra disponible para dialogar o atender cualquier inquietud por parte del alumnado.
23	**Orientación a resultados**	Trabajar con rapidez, cumpliendo los estándares establecidos por la institución para la	Cumple con los estándares de desempeño para alcanzar las metas propuestas.
			Revisa los informes relacionados con la consecución de los objetivos institucionales para verificar si el rendimiento de la personas es el

		consecución de los objetivos.	adecuado.
			Capacita a quienes tienen un bajo rendimiento para mejorar los resultados del equipo de trabajo.
24	**Perseverancia**	Predisposición de la persona para mantenerse firme en sus actividades para alcanzar los objetivos o metas propuestas por la institución.	No se rinde fácilmente ante situaciones difíciles.
			Motiva al personal a trabajar con firmeza para la consecución de los objetivos de la organización.
			Demuestra constancia en el logro de los objetivos personales y organizacionales.
25	**Prudencia**	Capacidad de una persona para mantener la información de la institución de una manera confidencial y compartirla únicamente con las personas autorizadas y en el momento adecuado.	Comparte la información con personas autorizadas.
			Archiva la información de una manera oportuna, respetando los reglamentos.
			Distingue la información confidencial de la pública.
26	**Responsabilidad**	Compromiso de cumplir con las tareas o actividades encomendadas por sus superiores, dentro de los	Se hace responsable de sus actos.
			Planifica su tiempo de una manera óptima para poder realizar las actividades encomendadas.
			Incentiva la responsabilidad en su equipo de trabajo.

		tiempos establecidos.	
27	**Sencillez**	Capacidad de una persona de actuar con trasnparencia, diciendo la verdad, para generar confianza con los demás miembros de la organización.	Se expresa de manera clara y transparente.
			Es una persona confiable dentro y fuera de la organización.
			Motiva a las personas a actuar siempre bajo el principio de la verdad.
28	**Temple**	Implica actuar con serenidad en circunstancias difíciles para solucionar los problemas de la mejor manera.	Es sereno en sus actos.
			Explica los problemas con prudencia, sin perder la calma.
			Demuestra una actitud positiva frente a situaciones adversas.
29	**Tolerancia a la presión**	Trabajar con buen desempeño en situaciones de presión de tiempo.	Organiza su tiempo de una manera adecuada para evitar acumulación de tareas.
			Su rendimiento no baja aunque se encuentre en situaciones de presión.
			Controla sus emociones para evitar situaciones de estrés.
30	**Trabajo en equipo**	Conjunto de estrategias que realiza un equipo para ejercer sus actividades de una manera rápida y correcta que permita alcanzar los	Colabora activamente en la realización de las actividades del equipo.
			Aporta con ideas innovadoras en el campo educativo.
			Respeta la opinión de todos los miembros de su equipo de trabajo.

		objetivos institucionales.	

Elaborado por: Saavedra, K., Vélez, M.

Fuente: Alles, 2012

3.2 Formato del manual orgánico funcional y del manual de funciones por competencias:

El siguiente formato fue elaborado basándose en la estructura creada por Paredes & Asociados (2013), y ajustado a las necesidades propias de la institución, para lo cual se parte del Manual orgánico funcional (MOF), el mismo que debe contener el objetivo básico de cada área con sus respectivas responsabilidades a nivel macro; en cuanto al Manual de funciones por competencias se establece la identificación del cargo, su misión, las actividades enlistadas de manera general las cuales serán calificadas para obtener las cuatro esenciales a las cuales se les asignará los conocimientos académicos, destrezas generales y específicas. Posteriormente se establece el nivel de educación formal y la experiencia requerida. Finalmente para completar el formato se identifican los indicadores de gestión relacionados con cada actividad esencial.

Tabla # 3: Formato de Manual Orgánico Funcional

MANUAL ORGÁNICO DE FUNCIONES
AREA
OBJETIVO BÁSICO
RESPONSABILIDADES

Elaborado por: Saavedra, K., Vélez, M.

Tabla # 4: Formato de Manual de Funciones por Competencias

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	
NOMBRE DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	
REPORTA A:	
SUPERVISA A:	

MISIÓN DEL CARGO

LISTADO DE ACTIVIDADES

Actividades del Cargo	FR	CO	CM	TOTAL

FR = Frecuencia de ejecución.

CO = Consecuencias al no aplicar la actividad o aplicarla de una manera errada.

CM = Grado de dificultad.

	Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos	Destrezas Generales
1			
2			
3			
4			

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

CONOCIMIENTOS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN

DESTREZAS GENERALES

DESTREZAS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN

DESTREZAS ESPECÍFICAS		
DESTREZAS	**SELECCIÓN**	**CAPACITACIÓN**

EDUCACION FORMAL			
Nivel de Educación	**Título Requerido**		**Áreas de Conocimiento Formal**
Estudios Primarios			
Estudios Secundarios			
Estudios Universitarios			
Post Grado			
Maestría			
Diplomado			
Doctorado			

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia	
Tiempo de Adaptación	
Experencia en puestos similares	

INDICADORES DE GESTIÓN

Actividades Esenciales		Indicador	Unidad de medida	Fórmula de cálculo	Interpretación
1					
2					
3					
4					

Elaborado por: Saavedra, K., Vélez, M.

3.3 Aplicación del Taller MPC (Modelado del Perfil por Competencias):

Como primer paso se debe desarrollar el Manual orgánico funcional de las tres áreas de la institución, en el cual consta de manera macro el objetivo básico del área con sus respectivas actividades, considerando un máximo de tres. A continuación detallamos un ejemplo del área de rectorado:

Tabla # 5: Manual Orgánico Funcional (Rectorado)

MANUAL ORGÁNICO DE FUNCIONES
AREA DE RECTORADO
OBJETIVO BÁSICO
Basándose en la misión y visión, guiar a toda la institución para asegurar el curriculo nacional y cumplir con los estándares de calidad y aspectos pedagógicos, todo esto basado en los elementos del carisma de los Sagrados Corazones.
RESPONSABILIDADES
- Verificar que se realice y se logren los objetivos del Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- Ser responsable del carisma que se imparta de los Sagrados Corazones a todo nivel institucional.
- Fomentar un buen ambiente laboral, donde se trabaje con carisma y en equipo; velar por actividades que vayan enfocados en la parte humana.

Elaborado por: Saavedra, K., Vélez, M.

A partir del Manual orgánico funcional se desprende el Manual de funciones por competencias. Para realizar el taller se utiliza la metodología de Paredes & Asociados (2013), denominado “Modelado del Perfil por Competencias o Método MPC”, el cual tiene como objetivo identificar las actividades esenciales del cargo, levantar el perfil de competencias, identificar qué destrezas se evaluarán en selección, cuáles se desarrollarán en capacitación o una combinación de las dos y definir la misión del cargo. A continuación se detalla los pasos que se deben seguir al momento de realizar el taller:

- **Identificar las actividades esenciales del cargo:** se debe escribir las actividades que realizan como responsables del cargo. Calificar cada actividad con la frecuencia de ejecución (FR). Identificar las consecuencias al no aplicar la actividad o aplicarla de una manera errada (CO). Considerar el grado de dificultad (CM). Para identificar las actividades más importantes se aplica la siguiente fórmula:

  Actividades Esenciales = FR + (CO * CM)

  Para poder calificar las actividades se establece una escala de valoración que se indica en la siguiente tabla:

Tabla # 6: Escala de Valoración (Actividades Esenciales)

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicar la actividad	Dificultad
5	Todos los días	**Consecuencias muy graves:** pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	**Máxima dificultad:** la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimiento o habilidades.
4	Al menos una vez por semana	**Consecuencias graves:** pueden afectar resultados, procesos, áreas o unidades funcionales de la organización.	**Alta dificultad:** la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimiento o habilidades.
3	Al menos una vez cada quince días	**Consecuencias considerables:** repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	**Dificultad moderada:** la actividad requiere un grado medio de esfuerzos, conocimientos o habilidades.
2	Una vez al mes	**Consecuencias menores:** cierta incidencia en resultados o	**Baja dificultad:** la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimientos o

		actividades que pertenecen al mismo puesto.	habilidades.
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	**Consecuencias mínimas:** poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	**Mínima dificultad:** la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos o habilidades.

Elaborado por: Saavedra, K., Vélez, M.

Fuente: Paredes & Asociados, 2013.

Del resultado obtenido se escogerán las cuatro actividades que tienen mayor impacto en los resultados de la organización.

- **Levantar el perfil por competencias:** de las actividades anteriormente escogidas se establecerán un máximo de dos conocimientos académicos, posteriormente identificar las destrezas generales, finalmente establecer las destrezas específicas.

  Metodología para identificar los conocimientos: Identificar los conocimientos académicos que se requieren para cada actividad esencial, en caso de no requerirlos no se llena el casillero.

  Metodología para identificar las destrezas generales: Determinar las competencias que se requieren para realizar cada actividad esencial, máximo dos por cada actividad.

  Metodología para identificar las destrezas específicas: Establecer qué programas informáticos internos y/o externos, requerimiento de idiomas y los equipos y/o herramientas necesarias para el desempeño de las actividades.

- Identificar qué competencias (conocimientos y destrezas) se evaluarán en selección y cuáles se desarrollarán con capacitación o en selección y capacitación.

- **Describir la misión del cargo:** resumir la responsabilidad principal del cargo.

Los indicadores de gestión se basaron en la metodología ofrecida por Paredes & Asociados (2013). Para el desarrollo se estableció un indicador para cada actividad esencial, el mismo que ayudará a realizar la evaluación del desempeño.

Ejemplo de la Aplicación del Taller en la institución Unidad Educativa Particular "Sagrados Corazones"

Tabla # 7: Manual de funciones por competencias (Rector)

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS				
NOMBRE DEL CARGO:	Rector			
DEPARTAMENTO:	Rectorado			
REPORTA A:	-			
SUPERVISA A:	Acreditador, Consejo Ejecutivo, Secretaria, Vicerrector, Administrador			
MISIÓN DEL CARGO				
Liderar y dirigir la gestión administrativa y académica de la institución educativa, así como la Planificación Estratégica como el PEI, la vigilancia del cumplimiento de los Estándares Educativos y la animación de las políticas institucionales y la pastoral educativa.				
LISTADO DE ACTIVIDADES				
Actividades del Cargo:	**FR**	**CO**	**CM**	**TOTAL**
Ejecuta los Estándares de Calidad Educativa del Acuerdo 482.	5	5	3	**20**
Ejecuta lo que se establece en la LOEI y el Reglamento a la LOEI.	5	5	5	**30**
Vigila y hace cumplir a los demás departamentos y áreas los reglamentos, leyes y resoluciones emitidas por el Ministerio de Educación.	4	5	3	**19**
Aprueba la contratación del personal de la institución después de cumplir con el proceso de selección.	1	4	4	**17**

Desempeña las normas y procedimientos en materia de Seguridad Integral de la Gestión de Riesgos Educativos establecidos por la organización.	3	4	3	**15**
Ejecuta las normas y procedimientos en materia de Seguridad y Salud Ocupacional establecidos por la institución.	4	4	3	**16**
Entrevista a estudiantes y padres de familia, para aprobar el ingreso de nuevos educandos y formalizar la matrícula con el convenio educativo establecidos en el proceso de comunicación y admisión.	2	3	3	**11**
Coordina acciones para solucionar y hacer seguimiento de las Sugerencias, Quejas, Reclamos y Reconocimientos (SQRR) de los padres de familia, estudiantes y las identificadas en las encuestas de satisfacción institucional.	4	5	5	**29**
Supervisa y evalúa el Desempeño Profesional Directivo, del personal administrativo y de apoyo.	2	4	4	**18**
Participa en la planificación, desarrollo y evaluación de campañas educacionales orientadas a mejorar el ambiente de convivencia institucional.	3	3	4	**15**

FR = Frecuencia de ejecución.

CO = Consecuencias al no aplicar la actividad o aplicarla de una manera errada.

CM = Grado de dificultad.

	Actividades Esenciales	**Conocimientos Académicos**	**Destrezas Generales**
1	Ejecuta lo que se establece en la LOEI y el Reglamento a la LOEI.	-	Ética
		-	Disciplina
2	Coordina acciones para solucionar y hacer seguimiento de las Sugerencias, Quejas, Reclamos y Reconocimientos (SQRR) de los padres de familia, estudiantes y las identificadas en las encuestas de satisfacción institucional.	-	Capacidad de organización y planificación
		-	Comunicación
3	Ejecuta los Estándares de Calidad Educativa del Acuerdo 482.	Pedagogía	Ética
		-	Disciplina

4	Vigila y hace cumplir a los demás departamentos y áreas los reglamentos, leyes y resoluciones emitidas por el Ministerio de Educación.	Pedagogía	Capacidad de organización y planificación
		-	Liderazgo

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS		
CONOCIMIENTOS	**SELECCIÓN**	**CAPACITACIÓN**
Pedagogía	x	

DESTREZAS GENERALES		
DESTREZAS	**SELECCIÓN**	**CAPACITACIÓN**
Ética	x	
Disciplina	x	
Capacidad de organización y planificación	x	x
Comunicación	x	
Liderazgo	x	

DESTREZAS ESPECÍFICAS		
DESTREZAS	**SELECCIÓN**	**CAPACITACIÓN**
Conocimiento de leyes	x	x

EDUCACION FORMAL			
Nivel de Educación		**Titulo Requerido**	**Áreas de Conocimiento Formal**
Estudios Primarios		Educación básica	Educación básica
Estudios Secundarios		Bachillerato	BGU
Estudios Universitarios	x	Ciencias de la Educación	Administración Educativa.
Post Grado			
Maestría	x	Ciencias de la Educación	Gerencia Educativa, Liderazgo e Innovación Educativa.
Diplomado			
Doctorado			

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia	2 años
Tiempo de Adaptación	6 meses

Experencia en puestos similares	2 años

INDICADORES DE GESTIÓN

	Actividades Esenciales	Indicador	Unidad de medida	Fórmula de cálculo	Interpretación
1	Ejecuta lo que se establece en la LOEI y el Reglamento a la LOEI.	Oportunidad	Tiempo	(Fecha de entrega del requerimiento - Fecha de recepción del requerimiento)	Tiempo de ejecución de un requerimiento a partir de su solicitud
2	Coordina acciones para solucionar y hacer seguimiento de las Sugerencias, Quejas, Reclamos y Reconocimientos (SQRR) de los padres de familia, estudiantes y las identificadas en las encuestas de satisfacción institucional.	Satisfacción de clientes internos y externos	Porcentaje	(Nivel de satisfacción actual / Nivel de satisfacción de base) * 100	Incremento del nivel de satisfacción del cliente con respecto a la base
3	Ejecuta los Estándares de Calidad Educativa del Acuerdo 482.	Eficacia de la actividad	Porcentaje	(Actividades realizadas / Actividades programadas) * 100	Cumplimiento de programación para el desarrollo de la actividad
4	Vigila y hace cumplir a los demás	Eficacia de la actividad	Porcentaje	(Actividades realizadas /	Cumplimiento de

	departamentos y áreas los reglamentos, leyes y resoluciones emitidas por el Ministerio de Educación.			Actividades programadas) * 100	programación para el desarrollo de la actividad

Elaborado por: Saavedra, K., Vélez, M.

Conclusiones:

En este capítulo se realizó la construcción del Diccionario por competencias basado en Alles, 2012; herramienta que identifica las treinta competencias relacionadas con la institución; a su vez se desarrolló el Manual de funciones por competencias aplicando un taller con la metodología de Paredes & Asociados (2013); esto con la finalidad de identificar las actividades esenciales de cada cargo, a las cuales se les estableció indicadores de gestión que ayudarán a la evaluación del desempeño.

CAPÍTULO 4

4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Introducción:

El presente capítulo tiene como finalidad realizar un formato que facilite la evaluación de desempeño dentro de la institución, con el objetivo de brindar a la Analista de Talento Humano una herramienta que se pueda aplicar al personal de la unidad educativa dando como resultado identificar necesidades de mejora o de capacitación.

4.1 Construcción de la Herramienta de la Evaluación del Desempeño:

Tabla # 8: Formato de Evaluación de Desempeño

Evaluación de Desempeño por Competencias				
NOMBRE DEL EVALUADO:				
CARGO:				
DEPARTAMENTO:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				
NOMBRE DEL EVALUADOR:				
Actividades Esenciales	**Indicador**	**Meta**	**Resultado**	**Interpretación**

Conocimientos Académicos	Escala de Valoración	CUADRO DE VALORACIÓN	
		1	No desarrollado
		2	Parcialmente desarrollado
		3	Medianamente desarrollado
		4	Desarrollado
		5	Satisfactoriamente desarrollado
		Observación/Recomendación:	

Competencias	Comporta-mientos	Escala de Valoración	CUADRO DE VALORACIÓN	
			1	No desarrollado
			2	Parcialmente desarrollado
			3	Medianamente desarrollado
			4	Desarrollado
			5	Satisfactoriamente desarrollado
			Observación/Recomendación:	

Elaborado por: Saavedra, K. , Vélez, M.

4.2 Validación de la Herramienta:

UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR
"Sagrados Corazones"

Cuenca, 18 de diciembre de 2017

Señor:
Prof. Oswaldo Merchán Manzano, Mgt.
DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Su Despacho._

De nuestra consideración:

Por medio de la presente informo que la Unidad Educativa Particular "Sagrados Corazones" participó en el proceso de elaboración de tesis Modelo de Gestión de Talento Humano para dos subsistemas: Planificación y Retención. Caso Unidad Educativa Particular "Sagrados Corazones", previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial de las señoritas Leslie Karina Saavedra Carrera y María José Vélez Andrade en la Universidad del Azuay.

Aprobando y validando los siguientes contenidos de la misma:

- Organigrama propuesto.
- Diccionario por Competencias.
- Manual de Funciones por Competencias.
- Indicadores de Gestión.
- Formato de Evaluación de Desempeño.

Agradecemos el trabajo en equipo que hemos realizado para bienestar de la Institución.

Atentamente,

Hna. María Elena Cabrera
RECTORA

Psic. María Caridad Padrón
ANALISTA DE TALENTO HUMANO

UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "SAGRADOS CORAZONES"
RECTORADO
Cuenca - Ecuador

Av. 3 de Noviembre S.N. y León XIII - Teléfonos: 2822992 – 2822087
ue@sscc-cuenca.edu.ec Cuenca - Ecuador

Conclusiones:

En este capítulo se elaboró el formato de evaluación de desempeño que permita guiar a la Analista de Talento Humano el respectivo procedimiento, con la finalidad de identificar al personal que no esté realizando su trabajo de una manera adecuada y sin cumplir con las metas establecidas; esta herramienta conllevará a establecer acciones correctivas y reconocer necesidades de capacitación que mejoren el rendimiento de los miembros dentro de la institución.

CONCLUSIONES

Como conclusión final podemos decir que el Talento Humano es fundamental dentro de una organización, puesto que a través de ellos se alcanzan los objetivos y metas institucionales, es por esto que se abordaron temas relacionados a la organización, administración y talento humano que permitan facilitar el entendimiento de los capítulos tratados en esta tesis; para ello es importante conocer los antecedentes del origen de la institución, su misión, visión y valores los cuales forman la planificación estratégica requerida para elaborar el Manual de funciones por competencias.

En base a la estructura orgánica de los “Sagrados Corazones” se realiza una propuesta en el que se modifican los nombres de los cargos, se eliminan ciertos cargos con los que ya no cuenta la institución y se aumentan otros; a su vez los niveles de la organización se pueden visualizar con diferentes colores, lo cual permite lograr un mejor entendimiento; en donde se puede observar claramente a quién reportar su trabajo o quién es su subordinado, dando como resultado que los canales de comunicación sean más eficientes.

Con la utilización del Manual de funciones por competencias se delimitan las actividades de cada cargo evitando tareas repetitivas y mejorando los canales de comunicación, para que la información llegue en el momento oportuno y a la persona indicada. Hoy en día es importante contar con ciertas competencias desarrolladas que permitirán ejercer las actividades de una manera eficaz y eficiente dentro de cada cargo; adicionalmente es recomendable realizar una evaluación de desempeño que verifique el rendimiento de los empleados dentro de la institución y tomar medidas correctivas en caso de que sea necesario.

REFERENCIAS

Bibliografía:

Alles, M. (2010). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias.* Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2012). *Selección por competencias.* Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en Gestión por competencias.* Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias.* Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones.* México, D.F. : McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración.* México, D.F. : McGraw-Hill.

Cuesta, A. (2010). *La gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: Ediciones ECOE.

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Gallardo, E., & Galina, P. (2016). *¿Cómo entender el funcionamiento de una empresa?* Recuperado de http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/detail.action? /docID=11231235

Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración.* Recuperado de https://books. /google.es/books?hl=es&lr=&id=1Fp551oXv8C&oi=fnd&pg=PA11&dq=administra /cion+concepto+de+organizacion&ots=5rbNRJ6SdC&sig=oMLVFTm9zkGqtua6K /1ZUEZlAsMQ#v=onepage&q&f=false

Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de http://www.ecuadoren
/cifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmp
/resas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf

Ministerio de Educación. Recuperado de https://educacion.gob.ec/wp-content
/uploads/downloads/2016/07/MINEDUC-ME-2016-00060.pdf

Ministerio de Educación. Recuperado de https://educacion.gob.ec/wp-content
/uploads/downloads/2017/10/Acuerdo-2017-60-A-Normativa-Participacion-
Consejos-Estudiantiles.pdf

Ministerio de Educación. Recuperado de https://educacion.gob.ec/wp-content
/uploads/downloads/2017/05/6_Acuerdo_No_-MINEDUC-ME-2016-00077-
A_Comite_Padres_de_Fami.pdf

Ministerio de Educación. Recuperado de https://educacion.gob.ec/wp-content
/uploads/downloads/2017/11/Acuerdo-No-0382-11_Organismos-Esolares-
Codificado_25-08-2017.pdf

Paredes, A., & Asociados. (2013).

Pavía, M. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos.* Recuperado
de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=th1cBAAAQBAJ&oi=/fnd&
/pg=PT3&dq=organizacion+empresarial+y+de+recursos+humanos&ots=M4vwpN
/Afk&sig=F_mT4sZJFIs0xKmJgCRUe6Jj228&redir_esc=y#v=onepage&q=organi/
/zacion%20empresarial%20y%20de%20recursos%20humanos&f=false

Peña, R. & colaboradores. (2014). *La buena gestión de recursos humanos: una ventana al futuro para la selección, retención y cuidado del capital humano.* México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.

Ramírez, C., & Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de administración.* Recuperado
de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=1MW4DQAAQBAJ&oi=fn
/pg=PT5&dq=conceptos+de+administracion&ots=Hqf4MYiWPj&sig=gNS5PPb
/b//djvsR7uaWAtez5lf_GI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Real Academia Española. Recuperado de http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=or/ganizaci%C3%B3n

Superintendencia de Compañías. Recuperado de www.supercias.gob.ec/portalscvs/

Unidad Educativa Particular “Sagrados Corazones”. Recuperado de http://www.sscc/-cuenca.edu.ec/portalsc/

Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos.* México, D.F. : McGraw-Hill.

Anexos:

Manual de funciones por competencias: Documento Digital.

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

C E R T I F I C A:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 28 de julio de 2017, conoció la petición de las señoritas **LESLIE KARINA SAAVEDRA CARRERA**, con código 70568 y **MARIA JOSÉ VELEZ ANDRADE** con código 72712, quienes solicitan el cambio de empresa para la aplicación del trabajo de titulación, al caso Unidad Educativa Particular "Sagrados Corazones", manteniendo la esencia del protocolo de trabajo de titulación, debido al cierre de la empresa Islaplants y cuyo tema fue aprobado en sesión del Consejo de Facultad, de fecha 05 de julio de 2017 como: "MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA DOS SUBSISTEMAS: PLANIFICACION Y RETENCION. CASO ISLAPLANTS".

El Consejo de Facultad, considerando la comunicación de cierre por parte de la Empresa ISLAPLANTS CIA. LTDA. y el Oficio EA-1346-2017-UDA con fecha 19 de julio de 2017, de la Coordinadora (e) de la Junta Académica de Administración de Empresas mediante el cual solicita se autorice la realización del cambio que se vería reflejado solamente en el título del diseño y en el número de cargos pasando de 18 a 30, ***resuelve aprobar la petición y cambiar el tema del diseño del trabajo de titulación por: "MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA DOS SUBSISTEMAS: PLANIFICACIÓN Y RETENCIÓN. CASO UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "SAGRADOS CORAZONES",*** manteniendo el plazo de presentación del trabajo de titulación fijada en la sesión del 05 de julio de 2017, esto es hasta el 05 de enero de 2018.

Cuenca, julio 31 de 2017

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE ADMINISTRACION
SECRETARIA

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

C E R T I F I C A:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 05 de julio de 2017, conoció la petición de los estudiantes **LESLIE KARINA SAAVEDRA CARRERA** con código 70568 y **MARIA JOSE VELEZ ANDRADE** con código 72712, quienes tienen aprobado más del 80% de créditos de su malla curricular, y que presenta el diseño de su trabajo de titulación denominado: **"MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA DOS SUBSISTEMAS: PLANIFICACION Y RETENCION. CASO ISLAPLANTS"**, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Administración de Empresas y resolvió aprobar el diseño. Designa como **Director** a la licenciada **Mónica Rodas Tobar** y como miembros del Tribunal Examinador al ingeniero Alvaro Alvarez Idrovo y al economista Gianni Salamea Alvear en reemplazo del ingeniero Jaime Vélez Arízaga. En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el **05 de enero de 2018**, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

.

Cuenca, julio 06 de 2017

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

rcer.-

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CRONOGRAMA DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN E INVESTIDURAS

JULIO 2017 - ABRIL 2018

ACTIVIDAD		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
	3-07	10-14	17-21	24-28	31-04	07-11	14-18	21-25	28-01	04-08	11-15	18-22	25-29	02-06	09-13	16-20	23-27	30-03	06-10	13-17	20-24	27-01	04-08	11-15	18-22	01-05	08-12	15-19	22-26	29-02	05-09	12-16	19-23	26-02	05-09	12-16	19-23	26-30	02-06
	JULIO				AGOSTO					SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE					DICIEMBRE			ENERO 2018					FEBRERO				MARZO				ABRIL
Aprobación de Diseños por parte del Consejo de Facultad	05-jul												TUTORÍA	TUTORÍA		TUTORÍA		TUTORÍA		TUTORÍA		TUTORÍA	TUTORÍA		TUTORÍA													
Desarrollo del trabajo de titulación									PRIMER INFORME								SEGUNDO INFORME									DIRECTOR ASIGNA CALIFICACIÓN													
Entrega de trabajo de titulación revisado por el Director y documentación a Secretaría, que se encargará de entregar a Tribunales para revisión.																																						
Revisión por parte del Tribunal, sustentación de trabajo de titulación, trámites en Secretaría, registro de título.																																						
INVESTIDURAS																																						06-04

C O N V O C A T O R I A

Por disposición de la Junta Académica de **Administración de Empresas**, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **"MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA DOS SUBSISTEMAS: PLANIFICACIÓN Y RETENCIÓN. CASO ISLAPLANTS"**, presentado por las estudiantes **Leslie Karina Saavedra Carrera** con código **70568** y **María José Vélez Andrade** con código **72712**, previa a la obtención del grado de **Ingenieras Comerciales**, para el día **MIERCOLES 21 DE JUNIO DE 2017 A LAS 19h00.**

Cuenca, 12 de junio de 2017

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Lic. Mónica Rodas Tobar .....

Ing. Álvaro Álvarez Idrovo .....

Ing. Jaime Vélez Arízaga .....

mjmr/

Comunicado con.
13/06/17.

REGISTRO DE LA UNIDAD DE TITULACION ESPECIAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FECHA: 09-06-2017

Estudiante: Leslie Karina Saavedra Carrera y María José Vélez Andrade

Procede.
Nueva Fecha

Viernes, 16 | Junio | 2017
19h00

Monica Rodas.
Alvaro Alvarez
Jaime Vélez.

Lugar de Almacenamiento
F: UDA Calidad/Académico Estudiantes/UTE/Trabajos de Titulación/Registros

Retención
3 años

Disposición Final
Almacenar en nube de respaldos

Cuenca, 08 de junio de 2017
Oficio: EA-1250-2017-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Saavedra Carrera Leslie Karina** con código 70568 y **Vélez Andrade María José** con código 72712 tema: **"MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA DOS SUBSISTEMAS: PLANIFICACIÓN Y RETENCIÓN. CASO ISLAPLANTS""**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director:	Lic. Rodas Tobar Mónica Isabel
Tribunal sugerido:	Ing. Alvarez Idrovo Álvaro Edmundo Ing. Vélez Arízaga Jaime Teodoro

Atentamente,

ECO. ANDREA FREIRE PESÁNTEZ
Coordinadora (E) de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 **Nombre del estudiante:** **Leslie Karina Saavedra Carrera** con código **70568** y **María José Vélez Andrade** con código **72712**
1.2 **Director sugerido**: Lic. Mónica Rodas Tobar
1.3 **Codirector (opcional):** _____
1.4 **Tribunal:** Ing. Álvaro Álvarez Idrovo/ Ing. Jaime Vélez Arízaga
1.5 **Título propuesto: "MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA DOS SUBSISTEMAS: PLANIFICACIÓN Y RETENCIÓN. CASO ISLAPLANTS"**
1.6 **Resolución:**

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

Cambiar el Objetivo General el verbo: Estructurar por Diseñar.

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Lic. Mónica Rodas Tobar
1.6.4 No aceptado
- Justificación:

Tribunal

Lic. Mónica Rodas Tobar	Ing. Álvaro Álvarez Idrovo	Ing. Jaime Vélez Arízaga

Srta. Leslie Karina Saavedra Carrera

Srta. María José Vélez Andrade

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: día **MIERCOLES 21 DE JUNIO DE 2017 A LAS 19h00**

RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: **Leslie Karina Saavedra Carrera** con código **70568** y **María José Vélez Andrade** con código **72712**
1.2 Director sugerido: Lic. Mónica Rodas Tobar
1.3 Codirector (opcional):
1.4 Título propuesto: "MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA DOS SUBSISTEMAS: PLANIFICACIÓN Y RETENCIÓN. CASO ISLAPLANTS"
1.5 Revisores (tribunal): Ing. Álvaro Álvarez Idrovo/ Ing. Jaime Vélez Arízaga
1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10.¿Se expresa de forma clara?	✓			
11.¿Es factible de verificación?	✓			
Objetivo general				
12.¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13.¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
Objetivos específicos				

14.¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
Metodología				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto				
26.¿El presupuesto es razonable?	✓			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....

Lic. Mónica Rodas Tobar	Ing. Álvaro Álvarez Idrovo	Ing. Jaime Vélez Arízaga

Lugar de Almacenamiento	Retención	Disposición Final
F: Archivo Secretaría de la Facultad	5 años	Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

1.1. Nombre del Estudiante: Leslie Karina Saavedra Carrera / María José Vélez Andrade.

1.1.1. **Código:** 70568 / 72712.

1.2. Director sugerido: Mst. Mónica Isabel Rodas Tobar.

1.3. Docente metodólogo: Dr. Carlos Wilfrido Guevara Toledo.

1.4. Codirector (opcional):

1.5. Título propuesto: "Modelo de Gestión de Talento Humano para dos subsistemas: Planificación y Retención. Caso Islaplants"

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓		✓	
3. ¿Es conciso?	✓		✓	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓		✓	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓		✓	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓		✓	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓		✓	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	✓		✓	
13. ¿Es factible de verificación?	✓		✓	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓		✓	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓		✓	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓		✓	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓		✓	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓		✓	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓		✓	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓		✓	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓		✓	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓		✓	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓		✓	

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓		✓	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	✓		✓	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓		✓	
Presupuesto	✓			
28. ¿El presupuesto es razonable?	✓		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓		✓	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	✓		✓	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓		✓	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓		✓	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

METODÓLOGO

DIRECTOR

Lugar de Almacenamiento	Retención	Disposición Final
F: Archivo Secretaria de la Facultad	5 años	Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 29 de junio del 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Mónica Isabel Rodas Tobar** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"Modelo de Gestión de Talento Humano para dos subsistemas: Planificación y Retención. Caso Islaplants"**, realizado por las estudiantes **Leslie Karina Saavedra Carrera**, con código estudiantil 70568 y **María José Vélez Andrade**, con código estudiantil 72712. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente

Mónica Isabel Rodas Tobar

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Escuela Administración de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

Lugar de Almacenamiento	Retención	Disposición Final
F: Archivo Secretaría de la Facultad	5 años	Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 5 de Junio de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros **Leslie Karina Saavedra Carrea** con C.I. **0106419948**, código estudiantil 70568 y **María José Vélez Andrade** con C.I. **0106026966**, código estudiantil 72712; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA DOS SUBSISTEMAS: PLANIFICACIÓN Y RETENCIÓN. CASO ISLAPLANTS."** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Leslie Karina Saavedra Carrera

María José Vélez Andrade

Estudiante/s de la Escuela de Administración de Empresas

Edición autorizada de 10.000 ejemplares
Del 788 501 al 798 500
Nº 0796192

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

C E R T I F I C A:

Que, la señorita **SAAVEDRA CARRERA LESLIE KARINA,** con código **70588,** alumna de la Escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS,** tiene aprobado más del **80%** de créditos de su malla curricular.

Que, la señorita **SAAVEDRA CARRERA LESLIE KARINA,** se encuentra matriculada en la materia de **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION,** para el período **Marzo-Julio / 2017.**

Cuenca, 01 de junio de 2017

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE ADMINISTRACION
SECRETARIA

Derecho No. **001-001-000157656**
mjmr.-

Edición autorizada de 10.000 ejemplares
Del 788.501 al 798.500
Nº 0796181

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

C E R T I F I C A:

Que, la señorita **VELEZ ANDRADE MARIA JOSE,** con código **72712,** alumna de la Escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS,** tiene aprobado más del **80%** de créditos de su malla curricular.

Que, la señorita **VELEZ ANDRADE MARIA JOSE,** se encuentra matriculada en la materia de **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION,** para el período **Marzo-Julio / 2017.**

Cuenca, 01 de junio de 2017

Derecho No. **001-001-000157657**
mjmr.-

Edición autorizada de 10 000 ejemplares
Del 788.501 a 798.500
Nº 0797810

Cuenca, 30 de mayo de 2017

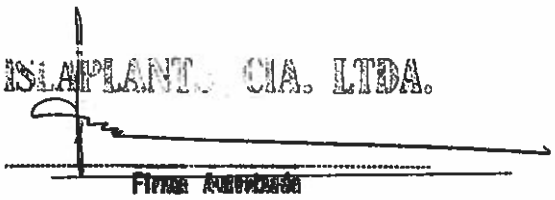
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Juan Rodrigo Serrano Cordero, Gerente General de la empresa Islaplants, autorizo a las estudiantes María José Vélez Andrade y Leslie Karina Saavedra Carrera de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial en la empresa, misma que ayudará a las estudiantes proporcionándoles los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente



Juan Rodrigo Serrano Cordero/ Gerente General

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 5 de Junio de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Mónica Isabel Rodas Tobar** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial denominado, **"MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA DOS SUBSITEMAS: PLANIFICACIÓN Y RETENCIÓN. CASO ISLAPLANTS"**, realizado por las estudiantes **Leslie Karina Saavedra Carrera**, con código estudiantil 70568 y **María José Vélez Andrade**, con código estudiantil 72712, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

Mónica Isabel Rodas Tobar

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Escuela Administración de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

Lugar de Almacenamiento	Retención	Disposición Final
F: Archivo Secretaría de la Facultad	5 años	Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Modelo de Gestión de Talento Humano para dos subsistemas: Planificación y Retención.

Caso IslaPlants.

Nombre de Estudiante(s):

Saavedra Carrera Leslie Karina

Vélez Andrade María José

Director(a) sugerido(a):

Mst. Rodas Tobar Mónica Isabel

Cuenca - Ecuador

2017

Edición autorizada de 5.000 ejemplares
Del 798.601 al 803.600
Nº 0798608

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Saavedra Carrera Leslie Karina – Vélez Andrade María José

1.1.1. Código

ua070568 – ua072712

1.1.2. Contacto

Saavedra Carrera Leslie Karina
Teléfono: 2863679
Celular: 0984344661
Correo Electrónico: karysaa05@hotmail.com

Vélez Andrade María José
Teléfono: 2882508
Celular: 0984912051
Correo Electrónico: josheve04@hotmail.com

1.2. Director Sugerido: Rodas Tobar Mónica Isabel, Mst.

1.2.1. Contacto:

Celular: 0988151549
Correo Electrónico: mrodast@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido: Apellidos, Nombres, Título.

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Carlos Wilfrido Guevara Toledo, Dr.

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

11 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.04 Organización de Recursos Humanos

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

1.8. Área de Estudio:

Gestión de Talento Humano.

1.9. Título Propuesto:

Modelo de Gestión de Talento Humano para dos subsistemas: Planificación y Retención.

Caso IslaPlants.

Edición autorizada de 5.000 ejemplares
De 798.501 a 803.500
Nº 0798607

1.10. Subtítulo:

Opcional, para definir y aclarar particularidades del trabajo

1.11. Estado del proyecto

Nuevo.

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

Para definir claramente las funciones de cada miembro, de esta manera evitar puestos que no sean necesarios y actividades repetitivas dentro de la organización; a su vez facilita al personal a conocer la jerarquía, responsabilidades y requisitos de cada cargo. La evaluación del desempeño permite identificar necesidades de mejora y de capacitación del personal lo cual permitirá incrementar la productividad al aprovechar de una mejor manera los recursos disponibles.

2.2. Problemática

La empresa Islaplants, creada hace 17 años ha venido funcionando en el Azuay sin contar con un manual de funciones que defina las competencias de cada miembro de la organización, ocasionando que las funciones no se encuentren correctamente delimitadas, a su vez existen conflictos en los canales de comunicación transmitiendo la información de una manera inadecuada, la organización del personal no es la óptima, por lo que es necesario realizar dicho manual para evitar problemas en cuanto a las responsabilidades o funciones que deben ejecutar, asignando a personas que cumplan con las competencias requeridas en cada cargo y posteriormente realizar una evaluación de desempeño que verifique su rendimiento.

2.3. Pregunta de Investigación

¿El manual de funciones por competencias contribuirá a la organización de la empresa?

¿El manual de funciones por competencias mejorará la asignación adecuada a cada puesto?

¿Los índices de desempeño permitirán proponer un plan de mejora?

¿Qué beneficios se obtendrá con una evaluación de desempeño?

2.4. Resumen

En la actualidad el talento humano es el factor más importante en una organización, puesto que a través de este se pueden alcanzar los objetivos o metas planteadas, es por esto que es fundamental contar con el personal idóneo que cumpla con las características y competencias requeridas en cada cargo, para lo cual el manual de funciones por competencias es una guía al momento de organizar al personal. A su vez los indicadores de desempeño evaluarán el rendimiento de cada miembro para verificar que cumpla con las actividades y funciones asignadas de una manera eficaz y eficiente.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

La Gestión del Talento Humano es el trabajo que se realiza con los miembros de la organización, considerándolos uno de los recursos más importantes. En la actualidad, las empresas son cada vez más competitivas por lo que exigen que su personal cuente con mayores aptitudes y competencias, lo cual les da una ventaja competitiva y a su

Edición autorizada de 10.000 ejemplares
Del 788.501 al 798.500 N° 0796275

vez ayuda a la organización a cumplir sus objetivos de una manera eficaz.

Dessler (2015), define a la Gestión de Talento Humano como "el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de entender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad" (p. 4).

Según Cuesta (2010), el objetivo de la Gestión de Talento Humano es direccionar a las personas que trabajan en la organización ya que son ellas quienes aportan el conocimiento, convirtiéndose en una ventaja competitiva.

Dentro de la Gestión de Talento Humano existen varios subsistemas de los cuales se analizará el subsistema de planificación y control y el de retención.

La elaboración de un manual de funciones por competencias permitirá que la empresa se encuentre organizada de una mejor manera, a su vez mejorará el control de los procesos para garantizar calidad en las funciones que desempeñan los miembros de la organización.

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), competencia significa "pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado."

Alles (2015), define competencia a las características de personalidad que conllevarán a comportamientos de las personas para que generen un desempeño eficaz en sus puestos de trabajo. Estas se clasifican en competencias cardinales y competencias específicas, las primeras deberán poseer todos los integrantes, mientras que las segundas son para ciertas personas, por áreas o funciones.

En un manual de funciones se especifican todas las actividades y tareas que se deben cumplir en cada cargo, con la finalidad de que se establezcan claramente las funciones que debe ejecutar cada uno de los miembros de una organización, permitiendo que los individuos alcancen los objetivos o metas propuestas por la empresa. Ayuda en cada uno de los procesos administrativos tales como: selección, reclutamiento, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, entre otros.

Un modelo de competencias parte de la información estratégica, es decir, de su misión, visión y toda la información relacionada con la estrategia. Adicionalmente plantea que para definir el modelo de competencias es importante involucrar a los directivos de la organización para que puedan colaborar en la definición de cada competencia (Alles, 2015).

Un diccionario por competencias es un libro en donde se definen las aptitudes y comportamientos que debe tener una persona para poder ejercer un cargo en una organización.

Dessler (2015) concluye que "la evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño" (p. 226). Según el autor anteriormente nombrado existen tres pasos para la evaluación del desempeño los cuales son:

1. Establecer los estándares laborales.
2. Evaluar el desempeño actual del trabajador con respecto a dichos estándares.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

3. Proporcionar retroalimentación al empleado con el objetivo de ayudarle a solventar las deficiencias en el desempeño, o para mantener un desempeño superior.

La evaluación del desempeño es fundamental en una organización para verificar que las actividades se estén realizando con eficiencia y eficacia, en caso de existir falencias se podrá realizar a tiempo la correcciones debidas o capacitaciones que ayudarán a mejorar el rendimiento de los miembros que conforman una organización para que puedan alcanzar las metas estratégicas de la misma.

2.6. Hipótesis

Ninguna.

2.7. Objetivo General

Construir un manual de funciones por competencias con sus indicadores de gestión y de evaluación del desempeño para la empresa Islaplants.

2.8. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión estratégica organizacional.
2. Realizar el proceso de levantamiento de funciones por competencias.
3. Diseñar el instrumento de evaluación del desempeño por competencias.

2.9. Metodología

El proyecto es de tipo descriptivo ya que su objetivo es diseñar un modelo de gestión de talento humano para los subsistemas de planificación y retención.

Al tratarse de una muestra finita, se trabajará con el total de la población. La empresa cuenta con un total de 18 cargos.

Las fuentes de información serán primarias ya que se recolectará directamente de los miembros de la organización y secundarias mediante libros, páginas web, entre otros.

Basándose en la estructura orgánica se procederá a realizar el manual de funciones por competencias. La metodología de levantamieno de perfiles a utilizar será la de Paredes (2013) llamada "Modelado de perfil por competencias o método MPC".

Primero es necesario definir expertos (ocupante del cargo, jefe inmediato o una persona que conozca a profundidad las actividades del cargo), para que colaboren en la construcción del perfil de cada cargo.

La descripción de cargos cuenta con los siguientes objetivos:

1. **Identificar actividades esenciales del cargo:** se debe escribir las actividades que realizan como responsables del cargo; prestar especial atención para diferenciar lo que es una actividad y lo que es una tarea o responsabilidad. Calificar cada actividad con la frecuencia de ejecución (FR). Identificar las consecuencias al no aplicar la actividad o aplicarla de una manera errada (CO). Considerar el grado de dificultad (CM).

Edición autorizada de 10.000 ejemplares Del 788.501 al 798.500 N° 0796274

Para identificar la actividades más importantes se aplica la siguiente fórmula:

Actividades esenciales = FR + (CO*CM)

Del resultado obtenido se escogerán las cuatro actividades que tienen mayor impacto en los resultados de la organización.

2. **Levantar perfil por competencias:** de las actividades anteriormente escogidas se establecerán un máximo de dos conocimientos académicos y/o leyes, regulaciones o normativas para cada actividad. Posteriormente identificar las destrezas generales. Finalmente establecer las destrezas específicas.

Metodología para identificar los conocimientos: identificar los conocimientos académicos que se requieren para cada actividad esencial, en caso de no requerirlos no se llena el casillero.

Metodología para identificar destrezas generales: determinar las destrezas que se requieren para realizar cada actividad esencial. Mínimo una, máximo dos destrezas por cada actividad.

Metodología para el levantamiento de destrezas específicas: establecer qué programas informáticos internos y/o externos, requerimiento de idiomas y los equipos y/o herramientas necesarias para el desempeño de las actividades.

3. **Identificar qué competencias (conocimientos y destrezas) se evaluarán en selección y cuáles se desarrollarán con capacitación o en selección y capacitación:**

S = antes de desempeñar el puesto.
C = durante el desempeño del puesto.
S y C = antes y durante el desempeño del puesto.

4. **Describir la misión del cargo:** resumir la responsabilidad pri... pal del cargo.

La evaluación del desempeño se desprende del manual de funciones en los aspectos de las competencias como conocimientos y destrezas además de los indicadores de gestión.

2.10. Alcances y resultados esperados

Manual de funciones por competencias e indicadores de gestión que ayudarán a la evaluación del desempeño.

2.11. Supuestos y riesgos

Ninguno.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Papelería	$40,00	Para redactar datos obtenidos por la empresa.
Impresión del Trabajo	$80,00	Para presentación del documento.
Anillado y Empastado	$20,00	Para presentación del documento.
Internet	$35,00	Para investigaciones.
Transporte	$80,00	Para movilización hacia la empresa.
Imprevistos	$50,00	
TOTAL	**$305,00**	

2.13. Financiamiento

Autofinanciamiento.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Conceptos de la Gestión de Talento Humano.
1.2. Subsistema de Planificación y Control.
1.3. Susbistema de Retención de Talento Humano.

Capítulo 2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. Filosofía Corporativa.
2.2. Análisis y/o restructuración de Talento Humano.

Capítulo 3. LEVANTAMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

3.1. Construcción del Diccionario por Competencias.
3.2. Validación del Formato del Manual por Competencias.
3.3. Aplicación del Taller MPC (Modelado de Perfil por Competencias).

Capítulo 4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.1. Construcción de la Herramienta de la Evaluación del Desempeño.
4.2. Proceso de Validación de la Herramienta.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Edición autorizada de 5.000 ejemplares
Del 728 501 al 803 500
Nº 0798638

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Diagnosticar la situación actual de la gestión estratégica organizacional.	1.1 Recopilar la información sobre la planeación estratégica de la empresa Islaplants.	Filosofía corporativa actualizada y estructura orgánica definida.	1.1 Dos.
	1.2 Analizar si cumple con los requisitos de una planificación estratégica (si no los cumple mejorar el proceso estratégico).		1.2 Tres.
	1.3 Analizar la estructura orgánica (realizar mejoras si fuera el caso).		1.3 Tres.
Realizar el proceso de levantamiento de funciones por competencias.	2.1 Realizar el diccionario por competencias.	Manual de funciones por competencias e indicadores de gestión.	2.1 Una.
	2.2 Estructurar los talleres de levantamiento de perfiles.		2.2 Cuatro.
	2.3 Seleccionar a los participantes.		2.3 Dos.
	2.4 Aplicación del taller.		2.4 Cinco.
Diseñar el instrumento de evaluación de desempeño por competencias.	3.1 Construir el formato de evaluación del desempeño.	Proceso de evaluación de desempeño y validación del mismo.	3.1 Una.
	3.2 Completar el formato con las competencias e indicadores de gestión levantados previamente en el Capítulo 2.		3.2 Una.
	3.3 Validar el formato con el departamento de Gestión de Talento		3.3 Dos.

	Humano o jefes inmediatos .	
TOTAL		**24 semanas**

2.16. Referencias

Alfredo Paredes & Asociados. (2013).

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por comtetencias.* Buenos Aires: Granica.

Cuesta, A. (2010). *La gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: Ediciones ECOE.

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

Leslie Karina Saavedra Carrera

María José Vélez Andrade

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)

Mst. Mónica Isabel Rodas Tobar

Edición autorizada de 10.000 ejemplares Del 788.501 al 798.500 Nº 079627

2.20. Firma de responsabilidad (docente metodólogo)

Dr. Carlos Wilfrido Guevara Toledo

2.21. Fecha de entrega

23/Junio/2017.