

CERTIFICACIÓN

En nuestras condiciones de Director y Codirector de Tesis, certificamos que los estudiantes egresados: Ingrid Evans M. y Fernando Cáceres V., han desarrollado el Proyecto de Grado titulado:

“DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA UNIDAD EDUCATIVA FAE N° 4 DEL CANTÓN MANTA, PROVINCIA DE MANABÍ”.

Observando las disposiciones institucionales metodológicas y técnicas, que regula esta actividad académica, por lo que autorizamos a mencionados estudiantes que reproduzcan el documento definitivo, presente a las Autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas y procedan a la exposición de su contenido.

Dr. Leonardo Soria
DIRECTOR DE TESIS

Ing. René Bueno
CODIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

A mis ángeles, parte fundamental de la razón de mi existencia y ganas de esfuerzo continuo, a mis padres ejemplo profundo de valentía infinita y a mis hermanos que como espartanos me han dado un gran ejemplo de vida “aun cuando se sientan vencidos, embisten con coraje ante la vida”

FERNANDO XAVIER CÁCERES VÀSCONEZ

DEDICATORIA

A mis PADRES:

JORGE y RUTH MYERS de EVANS

Mis ejemplos de vida, que me dieron la oportunidad de existir, me apoyaron siempre y me enseñaron el camino que se debe andar.

A mis HERMANOS:

Por sus principios, apoyo, e incesante aliento en momentos de dificultades, y de manera especial a mi hermana CAROL, que se constituyó en mi principal soporte y fuente de impulso para no decaer.

Y a mi FAMILIA completa.

Ingrid E. Evans Myers

AGRADECIMIENTO

A mis padres que con sus consejos y apoyo incondicional, en todo momento me incentivaron en el deseo absoluto de siempre continuar preparándome y me enseñaron que la vida nunca se termina hasta que el último aliento de la vida se extinga.

A la Fuerza Aérea Ecuatoriana institución que me autorizo a realizar este trabajo en la UEFAE MANTA; una de sus instituciones de formación de bachilleres.

Al Ing. René Bueno un insigne catedrático que con su paciencia, comprensión y estímulo fue parte importante en el cumplimiento de mis objetivos como estudiante, hombre generoso que desinteresadamente me guió en el desarrollo de este proyecto.

FERNANDO XAVIER CÁCERES VÀSCONEZ

AGRADECIMIENTO

A DIOS, y sus bendiciones por permitirme llegar a culminar esta etapa de mi vida.

A la E. S. P. E., como Centro de Educación y Saber; a sus distinguidas autoridades, personal administrativo y catedráticos, por su labor y dedicación a la transmisión del conocimiento.

A los profesores asignados a la asesoría de este trabajo, Dr. LEONARDO SORIA e Ing. RENÉ BUENO, que han sido guías, críticos y preceptores para que este proyecto se haga realidad.

A las principales autoridades y personal de la UEEFAE # 4, por su apertura y cooperación brindada para hacer viable la elaboración esta tesis.

Al Mayor Fernando Cáceres, compañero, mentor y precursor de esta investigación, que me invitó a participar y colaborar en su desarrollo.

Al Ing. José Miguel Haro, Coordinador del C. A. # 23 de la ESPE.

A mis profesores, compañeros y amigos, y a todos aquellos quienes sin ser mencionados, hicieron posible el desarrollo y producción de éste trabajo.

¡GRACIAS A TODOS!

Ingrid E. Evans Myers

RESUMEN EJECUTIVO

El concepto de competitividad es utilizado con frecuencia en las empresas a nivel mundial para designar un conjunto de factores o elementos, asociados al éxito en el desempeño de los empleados, por lo tanto, es necesario entender que el éxito de una persona en el puesto consiste en valorar al trabajador por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

Siguiendo este modelo, posibles vínculos pudieran ser establecidos entre este tipo de empuje y el éxito profesional; si lográramos determinar los mecanismos o niveles de necesidades que motivan a los directivos de la UEFAE Manta, será posible entonces seleccionar a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que puedan ejecutar a tales niveles de expectativas.

En este nuevo milenio es necesario que las empresas involucradas en servicios de educación, incorporen un manejo humanizado de la fuerza laboral con criterios de eficiencia, en donde la participación de todos los integrantes se enmarque en rescatar y mantener los aspectos que constituyen la única ventaja competitiva que posee la organización, y que no puede perder ante sus competidores, un alto sentimiento de estima, orgullo y satisfacción.

Todos los procesos o subsistemas que constituyen el Sistema de Gestión de Recursos Humanos deberían ser basados en las categorías de competitividad identificadas. Estas incluirían el reclutamiento, la selección, la evaluación, la capacitación, el desarrollo, la remuneración y la valoración del recurso humano disponible junto a los demás elementos que permiten inteligentemente gestionar la fuerza laboral de una empresa, tal como la Motivación, la Satisfacción Laboral y la Comunicación Interna. Esto permite dar un nuevo rumbo a la cultura organizacional, en la que el principio fundamental es la participación directa del trabajador.

Los recursos humanos, agregan valor a la organización, mejoran los resultados y permiten a la empresa, junto con otras áreas, lograr los objetivos de la institución educativa que es el motivo de este estudio. Por ello los temas abordados en este proyecto están amparados en técnicas basadas en estudios de competitividad que permiten desarrollar todos los requisitos necesarios del puesto y los aspirantes al mismo, cumpliendo con las normas éticas establecidas en la visión, misión y objetivos de la unidad educativa.

Al ser los Recursos Humanos los principales actores para el logro de los objetivos, estos deben estar preparados a cultivar una atmósfera de individuos interesados y comprometidos a sus obligaciones. Conocemos que existe un alto nivel de descontento en el personal de la UEEFAE No. 4 Manta y estamos motivados a encontrar las causas de este fenómeno, a entenderlo, explicarlo y resolverlo.

Por lo expuesto, nuestro afán en el tema planteado, y nuestra propuesta en la preparación de un estudio completo que analiza las causas y resulta en soluciones mientras nos provee un valioso tema de la tesis necesaria para la obtención del título de Ingenieros Comerciales.

EXECUTIVE SUMMARY

The concept of competitiveness is used frequently in corporations worldwide to designate a set of factors or elements associated to the success in employee performance, therefore, it becomes necessary to understand that success for a person in his or her job consists in valuing the worker by the achievement of concrete results instead of doing so based on a series of qualities which are attributed in a more or less arbitrary way.

Following this model, possible links would be established between this type of drive and professional success; if we are able to determine the mechanisms or levels of the necessities that motivate the directors of UEEFAE Manta, it will be possible to select people with a suitable level of such need for achievement and therefore influence people with these attitudes so they can perform at the level of such expectations.

In this new millennium it is critical that the companies involved in education services incorporate humane managing of the labor force with a focus on efficiency, where the participation of all of its members is framed around rescuing and nurturing the factors that constitute the only competitive advantage the organization has which can not be taken by its competitors, a high sense of employee morale, pride and satisfaction.

All processes or subsystems which constitute the Human Resources Management System should be based on the categories of identified competitiveness. These would include recruitment, selection, evaluation, preparation, development, remuneration and enablement of the human resources available along with other elements that allow the smart managing of the labor force of a company such as motivation, labor satisfaction and internal communication. This would give a new course to the organizational culture in which the fundamental principle is the worker's direct participation.

The human resources facet adds value to an organization, it improves results and allows, along with other areas, the company to obtain the objectives of the educational institution which is the focus of this study. This is why the subjects encompassed in this project are supported by techniques based in competitiveness studies that allow the development of all the necessary requisites for the job and the job seekers as well, by meeting the ethical norms established by the vision, mission and objectives of the educational Unit.

As Human Resources is the main character in achieving these objectives, it should be prepared to cultivate an environment of concerned and involved individuals. We are aware that a high level of labor dissatisfaction exists in the personnel of UEEFAE No. 4 Manta, and we are motivated to find the reasons for this phenomenon, to understand it and to solve it. For said reasons, we are enthusiastic about the proposed subject and look forward to preparing a complete study that analyzes causes and results in solutions while it provides a worthy subject for a thesis necessary for acquiring the title of Commercial Engineers.

INTRODUCCION

La educación es un proceso de constante actualización, en ninguna instancia es estática, por lo que permanentemente debe involucrarse con los avances científicos, académicos y tecnológicos que coadyuven a su desarrollo y calidad, tal es el caso que, la Unidad Educativa Experimental FAE N1 4 – Manta no está exenta a esos avances, mismos que inciden en el desempeño del recurso humano, haciéndose necesario revisar continuamente los aspectos administrativos y metodológicos en lo que se refiere a la PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN RETRIBUCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN del Recurso Humano.

Las empresas modernas necesitan que el personal que realizan trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios, tengan las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación continua, o bien mediante la formación continua a partir del desarrollo de las actividades dentro de la empresa. La experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

El principal objetivo de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), es concebir al ser humano dentro de la empresa como un recurso primordial, importante y necesario, que hay que optimizar e insertar en una visión y misión renovada, dinámica y competitiva, orientada e integrada en una verdadera interacción socio-económica.

En virtud de haber identificado, la problemática de retos, desafíos y presiones existentes, en la UEEFAE No 4 MANTA, y haciendo un estudio de las vastas teorías de los Modelos de Gestión de Recursos Humanos por Competencias elaboradas por diferentes autores, conseguimos un marco referencial de las herramientas disponibles a ser analizadas para nuestra elaboración del diagnóstico y diseño del modelo mas adecuado a ser aplicado e implantado en esta institución.

Nuestro objetivo general al realizar este trabajo, ha consistido en diseñar y documentar, un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias, a fin de enfrentar con éxito los desafíos del entorno y optimizar el capital humano bajo los criterios de eficiencia y eficacia para la Unidad Educativa FAE No. 4 Manta. Para ello, tomamos pasos específicos en su realización, como son:

- ◆ Elaboración de un estudio de la historia, organización y actividades de personal en la UEFAE No 4 Manta.
- ◆ Identificación y análisis de algunos modelos de Gestión de Recursos Humanos por competencias existentes.
- ◆ Realización de un diagnóstico del proceso actual de la Gestión del Recurso Humano de la Unidad Educativa FAE No 4 de la ciudad de Manta.
- ◆ Planteamiento de un modelo de Gestión del Recurso Humano basado en competencias, aplicable para la Unidad Educativa FAE No. 4 de la ciudad de Manta.
- ◆ Diseño y documentación del modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias, aplicable a la Unidad Educativa FAE No. 4 de la ciudad de Manta
- ◆ Elaboración del plan de implementación del modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias para la UEFAE No 4 Manta.
- ◆ Establecimiento de los beneficios del modelo de gestión de Recursos Humanos basado en competencias.
- ◆ Propuesta de conclusiones y recomendaciones inherentes al modelo de gestión de Recursos Humanos establecido.

Todos estos objetivos los hemos elaborado, desarrollado y documentando minuciosamente a través de los ocho capítulos que conforman este estudio - investigación.

No es suficiente con determinar las competencias necesarias para el personal, sino que debe proporcionarse las condiciones físicas – ambientales, así como

una capacitación permanente en todos los aspectos administrativos. Una vez que se ha brindado la formación es importante evaluar la eficiencia y eficacia del trabajo realizado y asegurarse de que el personal es consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Es conveniente que regularmente se evalúe la experiencia, las capacidades y habilidades actuales del personal con respecto a las aptitudes y capacidades que la empresa llegará a necesitar en un futuro. Comparando las competencias actuales del personal con lo que se necesita para el futuro mediano, se estará creando las condiciones de competencia que necesitará la empresa para aceptar los cambios del entorno.

Adicionalmente, es necesario implementar un proceso permanente de capacitación, y apoyo, mediante la contratación de personal profesional de manera temporal, lo que permitirá al personal de planta obtener un mejor desempeño.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN EJECUTIVO	v
EXECUTIVE SUMMARY	vii
INTRODUCCIÓN	viii

CAPITULO 1. ANTECEDENTES DE LA UEEFAE No 4 MANTA.

1.1 Reseña histórica de la Unidad Educativa FAE No. 4 Manta	1
1.2 Estructura administrativa y funcional	4
1.3 Proceso de gestión de Conocimientos Exigibles, destrezas y habilidades del personal que labora en la UEFAE No4 Manta	23
1.4 Problemas actuales percibidos	24

CAPITULO II. MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EXISTENTES

2.1 Modelo de Harper y Lynch (1992)	25
2.2 Modelo de Werther y Davis (1996)	26
2.3 Modelo de Zayas (1996)	29
2.4 Modelo de Adalberto Chiavenato)	30
2.5 Modelo de Beer y colaboradores	31
2.6 Modelo de GRH- DPC	34

CAPITULO III. DIAGNOSTICO DE SISTEMA DE RRHH DE LA UNIDAD EDUCATIVA FAE No 4 MANTA

3.1 La Unidad Educativa FAE No4 Manta	38
3.1.1 Visión estratégica	39
3.1.2 Misión estratégica	40
3.1.3 Evaluación de desempeño	40
3.1.4 La capacitación	40
3.1.5 La selección	41

3.1.6	La Remuneración	41
3.2	Clima laboral	43
3.2.1	La Emigración	61
3.2.2	La Carga Laboral	61
3.2.3	La Cultura del Trabajador	62

CAPITULO IV. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA UEEFAE No 4 MANTA

4.1	Análisis del contexto estratégico (misión)	63
4.1.2	Visión estratégica y propósito	64
4.1.3	Proceso/ flujo de trabajo	64
4.1.4	Sistemas/ estructura de soporte.	81
4.1.5	Competencia individuales y grupales	82
4.1.6	Aprendizaje	85
4.1.7	Contexto cultural	87

CAPITULO V. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RR.HH BASADO EN COMPETENCIAS, SOBRE LA BASE DEL MODELO PLANTEADO.

5.1.	Perfil de puesto	89
5.1.1.	Análisis de los puestos de trabajo en la UEFAE No 4	90
5.1.2.	Listados de funciones e identificación de actividades.	92
5.1.3.	Matriz de actividades esenciales	98
5.1.4.	Matriz de identificación de conocimientos, destrezas y Otras competencias	104
5.1.5.	Perfil del puesto por competencia para la UEFAE No 4	110
5.2.	Atracción y selección por competencias	131
5.2.1	Atracción marco conceptual	132
5.2.2	Protocolo de entrevista	134
5.2.3	Selección marco conceptual	140
5.2.4	Metodología aplicada	141
5.2.5	Análisis de hoja de vida	142

5.2.6	Perfil de competencias del puesto	142
5.2.7	Elaboración de reportes de selección	142
5.2.8	Matriz de evaluación	152
5.3.	Evaluación del desempeño por competencias	163
5.3.1	Marco conceptual	163
5.3.2	Definición de objetivos	164
5.3.3	Evaluación de 360	165
5.3.4	Competencias requeridas	168
5.3.5	Formularios y procesamiento de la Evaluación de 360	169
5.3.6	Conclusiones sobre la evaluación de 360	186
5.3.7	Retroalimentación	189
5.4.	Capacitación y desarrollo	190
5.4.1	Enfoque de formación basada en competencias	191
5.4.2	Detectar necesidades de entrenamiento	192
5.4.3	Objetivos de la capacitación y el desarrollo	192
5.4.4	Guía de desarrollo de competencia para los puestos de la UEFAE No 4 MANTA	193
5.4.5	Aplicación de competencias	201
5.4.6	Medición	201
5.5.	Política salarial.	202
5.5.1	La administración de remuneraciones.	202
5.5.2	Función del área de compensaciones	203
5.5.3	Estructura salarial	203
5.5.4	Remuneraciones dentro esquema de gestión por competencias	208
5.5.5	Beneficios legales y usuales.	209
5.6.	Valoración de puestos	210
5.6.1	Marco conceptual	211
5.6.2	Metodología	212
5.6.3	Enfoque de las competencias en valoración	213
5.6.4	Procedimiento para valoración de puestos por competencias	214
5.6.5	Manual de valoración de puestos para la UEFAE No 4	214
5.6.6	Valoración de los puestos de la Unidad Educativa FAE No 4	226

CAPITULO VI. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA UEFAE No 4

6.1	Inducción al modelo de gestión por competencias para la UEFAE No 4 Manta	233
6.2	Exposición de los objetivos del modelo de Gestión de Recursos Humanos basados en la Misión y Visión de la Institución	234
6.3	Sensibilización del programa	235
6.4	Alineación de las estrategias generales de la institución con las estrategias a lograr en el desarrollo del proyecto.	235
6.5	Selección de personal clave para el seguimiento y validación de las competencias en las distintas áreas de la institución.	236
6.6	Capacitación y desarrollo del personal seleccionado	237
6.7	Determinación de roles, jerarquías y diseño de funciones	237
6.7.1	Creación de límites de comportamiento y rendimiento	239
6.7.2	Desarrollo de actividades de multihabilidades	240
6.7.3	Elaboración de cánones de cumplimiento	241
6.7.4	Establecimiento de puntos de retroalimentación	242
6.8	Mantenimiento del modelo.	242
6.9	Recopilación de información e implantación del modelo	242

CAPITULO VII. BENEFICIOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS

7.1.	En la planificación del Recurso Humano	244
7.2.	En la organización del Recurso Humano	244
7.3.	En el reclutamiento	246
7.4.	En la selección de personal	247
7.5.	En la capacitación y formación	247
7.6.	En la evaluación del desempeño	248
7.7.	En la promoción y remuneración	248
7.8.	Otras consideraciones	249

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones	250
8.2. Recomendaciones	251
ANEXOS	253
BIBLIOGRAFIA	270

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1	ORGANIGRAMA DE LA UEFAE	4
GRAFICO 2	MODELO DE HARPER Y LYNCH	26
GRAFICO 3	MODELO DE WERTHER Y DAVIS	28
GRAFICO 4	MODELO DE ZAYAS	29
GRAFICO 5	MODELO DE GESTIÓN DE DIAGNÓSTICO	31
GRAFICO 6	MODELO DE BEER	32
GRÁFICO 7	MAPA DE BEER MODIFICADO POR CUESTA	33
GRAFICO 8	MODELO DE GRH-DPC	34
GRAFICO 9	CLIMA LABORAL	57
GRAFICO 10	COMPETENCIAS DURAS Y BLANDAS	85
GRAFICO 11	MODELO DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	89
GRAFICO12	BOSQUEJO DE UNA ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES	140
GRAFICO13	ANÁLISIS DE BRECHAS	176
GRAFICO14	DETERMINACIÓN DE ROLES Y JERARQUÍAS	239
GRAFICO 15	ACTIVIDADES DE MULTIHABILIDADES	241

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1	DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES POR COMPETENCIAS	68
CUADRO 2	FACTORES DE MEDICIÓN POR COMPETENCIAS	72
CUADRO 3	CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	83
CUADRO 4	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS PUESTOS DE LA UEFAE No. 4 MANTA.	152
CUADRO 5	PERFIL EXTENDIDO POR COMPETENCIAS	161
CUADRO 6	MATRIZ DE EVALUADORES	166
CUADRO 7	COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA LOS PUESTOS DE LA UEFAE No. 4 MANTA	168

CUADRO 8 MATRIZ MEDIA DELAS COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS DE LA UEFAE No. 4 MANTA	169
CUADRO 9 MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE 360	176
CUADRO 10 PERFIL DE COMPETENCIAS COMO DETECTOR DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	191
CUADRO 11 ESTRUCTURA SALARIAL DE LA UEFAE No. 4	204
CUADRO 12 BENEFICIOS LEGALES DE LA UEFAE No. 4	210
CUADRO 13 TIPOS DE COMPETENCIAS	213
CUADRO 14 FACTORES PARA VALORACIÓN DE PUESTOS	216
CUADRO 15 ENFOQUE DE VALORACIÓN POR COMPETENCIAS	220
CUADRO 16 VALORACIÓN DE PUESTOS DE LA UEFAE No. 4	227

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA UEFAE No 4 MANTA.

1.5 RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA FAE No. 4 MANTA



La Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) Institución de las Fuerzas Armadas, preocupada por estar a tono en su tiempo con los avances de la ciencia, tecnología, cultura, arte, deporte y educación, con fecha del 11 de Abril de 1988, mediante Acuerdo Ministerial No. 28980, resuelve la creación del Jardín de Infantes y Escuela Particular Mixta “FAE” N° 4 de Manta, la misma que es dependiente de la Dirección de Educación FAE; con la finalidad de llenar una aspiración ciudadana, así como de quienes tienen la noble misión de resguardar nuestra heredad territorial, dentro de la cual, circunscribe también el deber de colaborar a la formación integral de la juventud ecuatoriana.

En el año de 1991, mediante Acuerdo Ministerial No. 1425, se gestiona ante el Ministerio de Educación y Cultura, la elevación del Plantel a Unidad Educativa, siendo en ese entonces Comandante del Ala de Combate No. 23, el General Luís Iturralde. Su objetivo es brindar al personal Militar, la facilidad de educar a sus hijos, mientras cumplen sus funciones en esta plaza, abriendo el servicio a toda la comunidad mantense, pues una Institución sería como lo es la Fuerza Aérea Ecuatoriana, no podría dejar de imponer una educación de punta a esta noble ciudad.

La Escuela FAE inicia sus labores abriendo sus puertas a la comunidad Ecuatoriana el 16 de Mayo de 1988. En vista de la incorporación de la primera promoción del nivel primario, surge la idea de crear el nivel medio, que permita a los estudiantes continuar sus estudios secundarios y darles una completa educación, legalizando los estudios en el año 1992-1993, mediante Acuerdo No. 3287, del Ministerio de Educación y Cultura.

Fue así como se hizo realidad la creación en primera instancia como un colegio independiente, al que se le pondría el nombre de "Liceo Aeronáutico FAE", un plantel que reuniría las condiciones y expectativas tanto de la Institución armada como de los padres de familia.

El Capitán **Luís** Erazo, fue designado primer Rector del Colegio, el 13 de Abril de 1992, y empezó sus labores con aproximadamente 62 estudiantes, seis profesores, 1 conserje y 3 personas en el área administrativa. Posteriormente se promulgó la Resolución Ministerial para la creación del colegio FAE el 13 de Diciembre de 1993.

Ya en los albores del siglo XX nace completamente la Unidad Educativa FAE No. 4 de Manta, en sus dos niveles de estudios, ambos con espacios físicos propios, con una sólida estructura organizada, mirando hacia un futuro anhelante de nuevas formas, metas y caminos de una educación cambiante, sirviendo a hijos de miembros de las Fuerzas Armadas, niños y jóvenes de la sociedad civil, que mayoritariamente se benefician de una educación que tiene como objetivo principal enseñar a pensar crítica y constructivamente, dentro de un marco de disciplina y respeto a las opiniones ajenas, para forjar ciudadanos libres, seguros de si mismo y capaces de impulsar el progreso del Ecuador.

Actualmente se encuentran funcionando ambos niveles (Escuela y Colegio), siguiendo los lineamientos de acuerdo a las Innovaciones Curriculares, aplicando la Pedagogía Conceptual, modalidad que ha sido

adoptada gracias al gran empuje y decisión de autoridades y docentes que han encarado el reto con mucha seriedad.

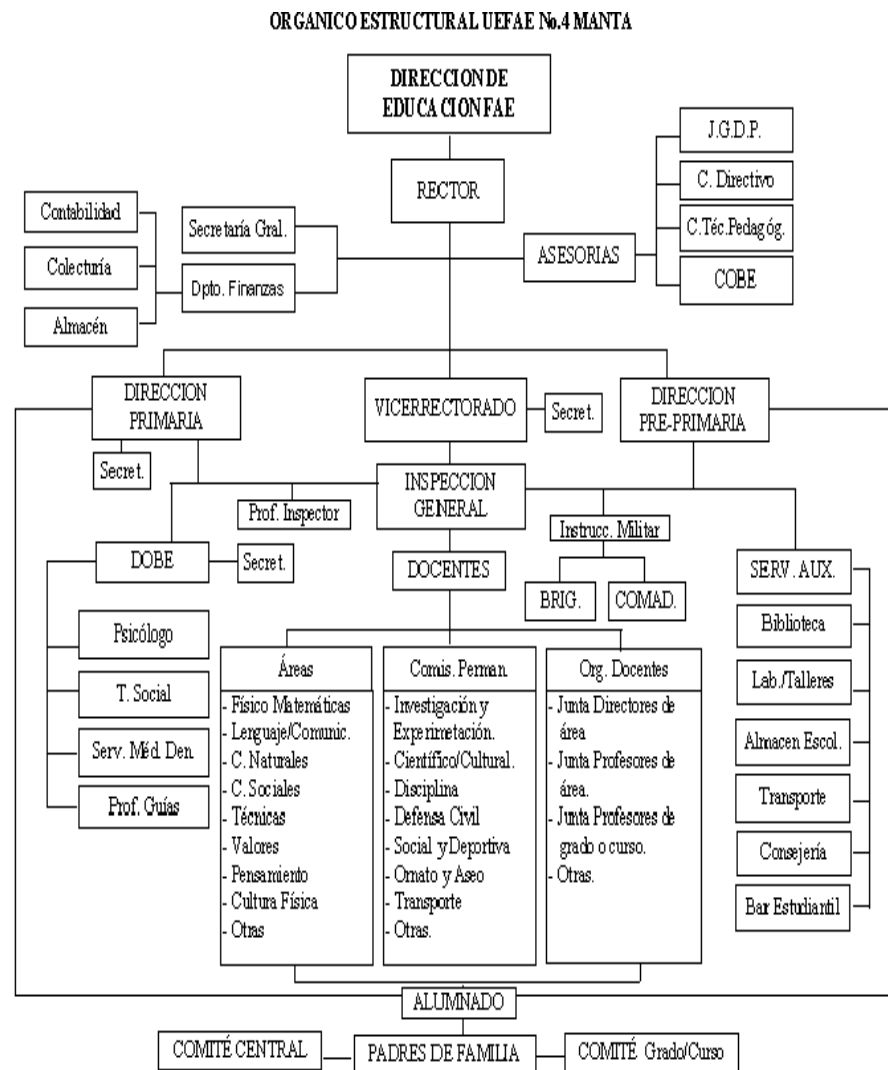
La escuela FAE, cuenta con 6 grados, distribuidos en paralelos: 18 profesores de grado que desde este año lectivo, trabajan con el sistema de grados y áreas asociadas a partir del segundo grado. Existen además 9 profesores especiales esto es: dos de Cultura Física, cinco de Inglés, dos de Informática, uno de Música, contando actualmente con 34 profesores en la primaria y cinco en la pre-primaria, una Directora de Escuela, un Inspector, un Psicólogo, una Trabajadora Social, dos Secretarías y dos Instructores Militares, que componen el área administrativa, así como tres conserjes-mensajeros, que representan el área de Servicios.

El nivel medio, cuenta con 18 paralelos, seis en ciclo básico y seis en diversificado con las siguientes especialidades: Bachiller en Ciencias especialidad Físico Matemáticas, Bachiller en Comercio y Administración especialidad Computación y Bachiller en Químico Biológicas. Cuenta actualmente con 21 profesores que cubren las asignaturas del ciclo básico y diversificado, teniendo además como personal Directivos: un Rector y un Vice-Rector; personal administrativo: Un contador, una Colectora, dos Secretarías, un Inspector General, una Trabajadora Social y una Psicóloga, una Auxiliar de Contabilidad y una de Colecturía, una Guardalmacén, una Bibliotecaria, 3 Instructores Militares, encargados del servicio Militar Estudiantil; y como personal de servicios, dos Conserjes-Mensajeros.

En cuanto a la parte física de la Unidad Educativa FAE No.4 de Manta, cuentan con amplias instalaciones adecuadas para desarrollar las actividades educativas con solvencia y comodidad, las mismas que se encuentran divididas en tres áreas: Nivel Pre-Básico, Básico y Medio.

1.6 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL

GRAFICO 1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA UEFAE No. 4 MANTA



FUNCIONES EXISTENTES EN LA UNIDAD EDUCATIVA FAE No. 4 MANTA

La Unidad Educativa FAE No. 4 está organizada funcionalmente de la siguiente manera:

RECTOR.

El Rector es la primera autoridad y el representante oficial del establecimiento; su cargo es de libre nombramiento y remoción por parte de la Dirección de Educación de la Fuerza Aérea. Laborará a tiempo completo. En el caso de ser oficial en servicio activo, una vez concluido su mandato, retornará a desempeñar las funciones operativas asignadas en su Reparto.

Son deberes y atribuciones del Rector, además de lo contemplado en el Art. 96 del Reglamento, lo siguiente:

- a) Representar al establecimiento educativo en todos los eventos y responsabilidades que por su jerarquía y función le corresponda hacerlo.
- b) Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por la Dirección de Educación FAE.
- c) Elaborar el presupuesto operativo de la Unidad y enviarlo para su aprobación a la Dirección de Educación FAE, un mes antes de la iniciación del año lectivo.
- d) Aprobar las actividades de desarrollo de la educación, actualización y capacitación profesional del personal directivo, docente y administrativo.
- e) Presentar anualmente a la Dirección de Educación FAE, el Proyecto Educativo Institucional, Planes Operativos e Informe de labores para su análisis y aprobación. El proyecto educativo institucional y los proyectos experimentales tramitará a la Dirección de Educación hasta un mes antes de iniciar el año lectivo.
- f) Cuando los planes y presupuestos sean devueltos al rectorado para sus rectificaciones, deberá remitirse los documentos rectificadas, en un tiempo no mayor de ocho días laborables.
- g) Firmar cheques conjuntamente con el (la) Colector (a) de la Unidad Educativa.

- h) Presentar caución y exigirla a todos quienes laboran en el Departamento Financiero, de acuerdo a la normatividad vigente, para el desempeño de sus funciones.
- i) Firmar y legalizar los estados financieros de la Unidad.
- j) Asumir la corresponsabilidad administrativa con el Departamento Financiero de los bienes y fondos de la Unidad, presentando informes quimestrales a la Dirección de Educación FAE.
- k) Admitir nuevos alumnos de acuerdo con las políticas y disposiciones emanadas por el Mando Institucional a través de la Dirección de Educación FAE.
- l) Informar quimestralmente a la Dirección de Educación FAE, sobre el avance académico y administrativo de la Unidad, y más información que se le solicitare por parte de las autoridades institucionales superiores.
- m) Analizar y aprobar todas las actividades académicas, sociales, culturales, deportivas, de medio ambiente, salud y otras que integran el proceso educativo, consignadas en el calendario escolar.
- n) Mantener y fomentar buenas relaciones entre las autoridades, profesores, padres de familia, alumnos y la comunidad en general.
- o) Planificar y ejecutar los concursos de merecimientos y oposición cuando se presenten en la Unidad Educativa vacantes en el ámbito administrativo o docente, y enviar a la Dirección de Educación FAE las ternas de los finalistas para su nominación y legalización.
- p) Legalizar, a través de la Dirección de Educación FAE, los contratos de prestación de servicios del personal docente, administrativo y de servicios.

VICERRECTOR(A).

El Vicerrector es la segunda autoridad del establecimiento; es de libre nombramiento y remoción por parte de la Dirección de Educación de la Fuerza Aérea. Será nominado de la terna propuesta por la Unidad Educativa a través del rectorado. Durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido. En caso de que el nominado para esta dignidad, fuere profesor del plantel, una vez concluido su mandato, retornará a desempeñar las funciones docentes de

acuerdo con su especialización, en la misma Unidad Educativa. Caso contrario se sujetará a lo que dispongan las autoridades de la Unidad, con visto bueno de la Dirección de Educación FAE (Art. 97 y 99 RGLE)

Son deberes y atribuciones del Vicerrector, además de lo contemplado en el Art. 98 RGLE, los siguientes:

- a) Será responsable de la planificación, coordinación, supervisión, desarrollo académico y evaluación permanente del proceso de Interaprendizaje.
- b) Responder por el correcto cumplimiento y aplicación de los convenios educativos interinstitucionales del nivel medio y superior.
- c) Coordinar y supervisar la elaboración del Diseño Curricular de Asignatura, Plan de Unidad y Plan de Enseñanza, por parte de los docentes.
- d) Planificar el ciclo de conferencias anuales y designar a los docentes para su ejecución.
- e) Armonizar el trabajo académico curricular con el de los otros niveles: Pre Básico y Primario.
- f) Mantener adecuada y oportuna coordinación con los demás departamentos
- g) Coordinar el trabajo de la Comisión de investigación, experimentación y evaluación educativas, las Juntas de Profesores y las Comisiones permanentes del nivel medio.
- h) Organizar, en coordinación con los directores(as) de los niveles Primario y Pre-Primario, las actividades de mejoramiento profesional del personal directivo, docente, administrativo y de servicios que labora en el plantel.
- i) Gestionar la convalidación de la instrucción militar adquirida en el plantel, previa la obtención del título de Bachiller con la IMEV, a través de la Dirección de Planificación de Seguridad y Desarrollo “DIPLASEDE”.
- j) Ejecutar reuniones de mejoramiento con los Jefes de Área y Docentes sobre temas de planificación y programación.

- k) Revisar periódicamente, en coordinación con el Departamento de Investigación Educativa, los instrumentos curriculares como elementos básicos del mejoramiento cualitativo de la Educación.
- l) Proporcionar a la Secretaría la información necesaria para la emisión de certificados de promoción y otros requisitos.
- m) Presentar informes quimestrales que correspondan al ámbito de su función.
- n) Planificar seminarios y cursos destinados al perfeccionamiento y actualización de los profesores, en coordinación con la Dirección de Educación FAE.

DIRECTOR(A) PRIMARIA.

Constituye la primera autoridad en sus respectivos niveles y sus representantes oficiales. Son de libre nombramiento y remoción por parte de la Dirección de Educación de la Fuerza Aérea. Laborarán a tiempo completo y durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos. En caso de que el (la) nominado(a) para esta dignidad, fuere profesor(a) del plantel, una vez concluido su mandato, retornará a desempeñar las funciones docentes de acuerdo con su especialización, en la misma Unidad Educativa. Caso contrario, se sujetará a lo que dispongan las autoridades de la Unidad, con visto bueno de la Dirección de Educación FAE.

Son deberes y atribuciones del Director(a) del Nivel Primario, además de lo contemplado en los artículos 70, 77 y 152 del RGLE, los siguientes:

- a) Coordinar y velar por el fiel cumplimiento de las programaciones y actividades que se desarrollan en el año lectivo, planificadas por las Comisiones permanentes del Nivel bajo su dirección.
- b) Controlar el funcionamiento adecuado de los diferentes departamentos y servicios administrativos a su cargo.
- c) Planificar, en coordinación con el Vicerrectorado, Jornadas Pedagógicas de Capacitación y otras que las necesidades institucionales lo ameriten.

- d) Solucionar los casos especiales de disciplina que le presenten el Inspector o el responsable de turno.
- e) Supervisar y evaluar pedagógicamente los procesos de enseñanza y aprendizaje, en todos los paralelos.
- f) Conocer y aprobar, al inicio y durante el año lectivo, el Diseño Curricular de Asignatura, el Plan de Unidad y el Plan de enseñanza, las Pruebas de Diagnóstico y los Instrumentos de evaluación bimensual.
- g) Modificar el Calendario Escolar Interno, cuando las circunstancias así lo ameriten, con el visto bueno del señor Rector.
- h) Lograr el cumplimiento de tareas específicas de todos los que hacen la comunidad educativa, buscando la buena relación entre sus miembros.
- i) Intervenir en la elaboración de la pro-forma presupuestaria de la Unidad Educativa.
- j) Atender y resolver los problemas de los alumnos, maestros y padres de familia. Los casos de complejidad, informará al Rector de la Unidad.
- k) Organizar el horario de sustitución del personal docente en forma equitativa para resolver la inasistencia de uno o más profesores.
- l) Autorizar permisos al personal docente, administrativo y de servicios hasta por un día.
- m) Presentar, a la finalización del año lectivo, un informe de labores al Rector de la Unidad Educativa.
- n) Cumplir con las disposiciones que le asignen *las* Autoridades pertinentes.

DIRECTORA PRE-PRIMARIA.

Constituye la primera autoridad en sus respectivos niveles y sus representantes oficiales. Son de libre nombramiento y remoción por parte de la Dirección de Educación de la Fuerza Aérea. Laborarán a tiempo completo y durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos. En caso de que el (la) nominado(a) para esta dignidad, fuere profesor(a) del plantel, una vez

concluido su mandato, retornará a desempeñar las funciones docentes de acuerdo con su especialización, en la misma Unidad Educativa. Caso contrario, se sujetará a lo que dispongan las autoridades de la Unidad, con visto bueno de la Dirección de Educación FAE.

Son deberes y atribuciones del Director(a) del Nivel Pre-Primario, además de lo contemplado en los artículos 70, 77 y 152 del RGLE, los siguientes:

- a) Coordinar y velar por el fiel cumplimiento de las programaciones y actividades que se desarrollan en el año lectivo, planificadas por las Comisiones permanentes del Nivel bajo su dirección.
- b) Controlar el funcionamiento adecuado de los diferentes departamentos y servicios administrativos a su cargo.
- c) Planificar, en coordinación con el Vicerrectorado, Jornadas Pedagógicas de Capacitación y otras que las necesidades institucionales lo ameriten.
- d) Solucionar los casos especiales de disciplina que le presenten el Inspector o el responsable de turno.
- e) Supervisar y evaluar pedagógicamente los procesos de enseñanza y aprendizaje, en todos los paralelos.
- f) Conocer y aprobar, al inicio y durante el año lectivo, el Diseño Curricular de Asignatura, el Plan de Unidad y el Plan de enseñanza, las Pruebas de Diagnóstico y los Instrumentos de evaluación bimensual.
- g) Modificar el Calendario Escolar Interno, cuando las circunstancias así lo ameriten, con el visto bueno del señor Rector.
- h) Lograr el cumplimiento de tareas específicas de todos los que hacen la comunidad educativa, buscando la buena relación entre sus miembros.
- i) Intervenir en la elaboración de la pro-forma presupuestaria de la Unidad Educativa.
- j) Atender y resolver los problemas de los alumnos, maestros y padres de familia. Los casos de complejidad, informará al Rector de la Unidad.

- k) Organizar el horario de sustitución del personal docente en forma equitativa para resolver la inasistencia de uno o más profesores.
- l) Autorizar permisos al personal docente, administrativo y de servicios hasta por un día.
- m) Presentar, a la finalización del año lectivo, un informe de labores al Rector de la Unidad Educativa.
- n) Cumplir con las disposiciones que le asignen *las* Autoridades pertinentes.

INSPECTOR GENERAL.

Las Unidades Educativas Experimentales FAE tendrán un Inspector General, de preferencia oficial militar, en cuyo caso tendrá el grado militar de teniente, capitán o mayor, nominado por la Dirección de Educación FAE, en coordinación con la Dirección de Personal. Será funcionario de libre remoción y durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido. En caso de que el nominado para esta dignidad, fuere profesor del plantel, una vez concluido su mandato, regresará a desempeñar las funciones docentes de acuerdo a su especialización, en la misma Unidad Educativa. Si no lo es, se sujetará a lo que dispongan las autoridades de la Unidad con visto bueno de la Dirección de Educación FAE.

Son deberes y atribuciones del Inspector General, a más de lo establecido en el Art. 101 del RGLE:

- a) Mantener el orden y disciplina de los alumnos, de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Reglamento de Disciplina de las Unidades Educativas FAE y demás instrumentos legales.
- b) Velar por la seguridad, uso adecuado y presentación de aulas, laboratorios, vestidores, oficinas, baños, y otras instalaciones.
- c) Verificar el cumplimiento de las comisiones encomendadas a los alumnos por las autoridades del establecimiento.
- d) Recomendar estímulos a los alumnos por actos relevantes, de acuerdo a la Directiva de Estímulos en vigencia.

- e) Organizar el horario de sustitución del personal docente en forma equitativa para resolver la inasistencia de uno o más profesores.
- f) Formar parte de la comisión de horarios nominada por el Consejo Directivo del nivel medio.
- g) Cumplir las demás obligaciones determinadas por el Comando del Reparto, la Dirección de Educación FAE y las autoridades institucionales.

JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA UNIDAD

La Junta General Ampliada de Directivos y Profesores es el máximo organismo asesor de la Unidad Educativa.

Está conformada por el personal directivo, docente, administrativo y de servicios de la Unidad Educativa y la preside el Rector. Se reúne al comienzo y al final del año lectivo y cuando el Rector o las dos terceras partes de sus miembros lo soliciten. (Cfr. Art. 108 del RGLE).

Son deberes y atribuciones de la Junta General Ampliada de Directivos y Profesores, a más de lo dispuesto en el Art. 109 del RGLE, las siguientes:

- a) Conocer el plan institucional y el informe anual de actividades de las autoridades institucionales.
- b) Socializar y emitir criterios positivos que coadyuven a la solución de situaciones de interés general de la Comunidad Educativa.

DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL (D.O.B.E.).

DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL PSICÓLOGO-ORIENTADOR

- a) Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del plan anual de orientación.

- b) Realizar investigaciones y establecer el diagnóstico psicopedagógico de los educandos, con participación de los demás miembros del DOBE.
- c) Coordinar con el personal de inspección, profesores dirigentes, profesores de asignatura, y más personal especializado del DOBE, actividades de orientación grupal e individual relacionadas con orientación sexual, prevención del uso indebido de drogas, desajuste escolar, familiar, social y aspectos vocacionales y profesionales.
- d) Recopilar datos psicopedagógicos en el registro acumulativo del alumno.
- e) Participar con criterio ajustado al sistema de progresión académica del sistema experimental vigente, en la organización de los paralelos, ubicación de alumnos.
- f) Planificar y desarrollar actividades preventivas, relacionadas con problemas de comportamiento y rendimiento escolar de los estudiantes, en coordinación con los otros miembros del DOBE, profesores guías y más agentes educativos del plantel.
- g) Atender casos especiales de conducta y aprovechamiento y realizar el correspondiente seguimiento.
- h) Coordinar acciones con los profesores de actividades prácticas, maestros de taller y profesores de asignatura con el fin de recoger datos informativos relacionados con los intereses, aptitudes, habilidades y destrezas vocacionales de los educandos.
- i) Participar en las deliberaciones de las Juntas de Curso con voz y voto, llevando el criterio de la sección en forma documentada.
- j) Desarrollar actividades de orientación que fortalezcan las decisiones vocacionales, pre-profesionales y ocupacionales de los estudiantes.
- k) Elaborar e interpretar estadísticamente los datos que interesen a la orientación y suministrar información a quien corresponda.
- l) Coordinar con los profesores guías las actividades de orientación grupal e individual.
- m) Elaborar el informe anual de actividades e integrarlo al informe general de la sección.

DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LA TRABAJADORA SOCIAL.

- a) Realizar investigaciones y establecer el diagnóstico socioeconómico de los educandos.
- b) Elaborar y presentar al Coordinador del DOBE, el plan anual de actividades de acuerdo con los resultados del diagnóstico socioeconómico e integrarlo al plan general del DOBE.
- c) Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del plan anual y programa de orientación estudiantil.
- d) Realizar actividades encaminadas a lograr la adaptación del alumno en los ambientes escolar, familiar y social.
- e) Establecer coordinación con instituciones laborales que permitan vincular al estudiante del ciclo de bachillerato, con el mundo del trabajo.
- f) Integrarse con el personal del DOBE en la realización de actividades relacionadas con orientación sexual, prevención del uso indebido de drogas y desajuste escolar, familiar y social.
- g) Detectar y realizar el seguimiento de casos especiales en el área social.
- h) Participar en las juntas de curso con voz y voto, en forma documentada.
- i) Registrar los datos socioeconómicos en la ficha acumulativa.
- j) Inventariar los recursos intra y extra institucionales que faciliten el desarrollo de las actividades concernientes a su área.
- k) Estudiar y realizar el seguimiento socioeconómico y académico de los estudiantes merecedores de becas, de acuerdo con la directiva dispuesta por la Dirección de Educación FAE.
- l) Evaluar las actividades realizadas en su campo específico.
- m) Elaborar el informe anual de actividades e integrarlo al informe de la sección.

DE LA SECRETARÍA GENERAL.

La Secretaría General de cada Unidad Educativa es el organismo encargado de velar por el fiel cumplimiento de las leyes y reglamentos relacionados con la educación. El cargo será el de SECRETARIO (a) ABOGADO (a)

Son deberes y atribuciones del secretario (a)- abogado (a) a más de lo contemplado en los artículos 128 y 129 del RGLE:

- a) Velar por los procedimientos que tengan que ver con los procesos administrativos de elaboración, legalización y archivo de documentos institucionales.
- b) Brindar asesoramiento legal a las autoridades en los aspectos: educativos, laborales, contractuales y penales.
- c) Realizar por escrito las convocatorias para reuniones de Consejo Técnico, Consejo Directivo, Junta General de Profesores y reuniones con los padres de Familia y/o cualquier otra reunión señalada por las autoridades de las Unidades.
- d) Permanecer en la Institución durante toda la jornada laboral, pudiéndose ausentar por cuestiones inherentes a su cargo por razones de fuerza mayor, previa autorización del Rector o Director.
- e) Cumplir fiel y eficientemente sus responsabilidades profesionales frente al Plantel.
- f) Receptar, en el tiempo reglamentario previsto, de parte de los señores profesores, los cuadros de calificaciones relacionados con las diferentes evaluaciones que se aplican durante el período lectivo.
- g) Asumir y tramitar la defensa de litigios que se produjeran por causas civiles o penales.
- h) Mantener un archivo y llevar el control de casos penales, laborales y civiles e informaciones sumarias.
- i) Integrar los comités de contrataciones.
- j) Integrar los Tribunales de Honor y Consejo de Disciplina cuando sea requerido.
- k) Asesorar en el cumplimiento de acuerdos, contratos, reglamentos, directivas elaboradas y emitidas por la institución, para el cumplimiento de las disposiciones legales.
- l) Analizar y recomendar en su campo los resultados e informes de auditoria interna.

- m) Asesorar sobre la firma de convenios interinstitucionales, a través de la Dirección de Educación.
- n) Resolver consultas legales de otras áreas o unidades administrativas de la institución, mediante la emisión de criterios jurídicos.
- o) Supervisar, conjuntamente con el Rector, los Contratos de diferente índole que realice la Institución.
- p) Elaborar los cuadros estadísticos que reflejen el rendimiento de los alumnos, por fase, quimestral y anual.

DE LOS INSPECTORES PROFESORES.

Está conformado por un grupo de docentes que controlan la disciplina estudiantil según la distribución administrativa realizada por las autoridades de la unidad. Son deberes y atribuciones de los Inspectores Profesores, a más de lo establecido en el artículo 118 del RGLE, los siguientes:

- a) Llevar actualizado el registro de asistencia (Ficha de Inspección) de los alumnos a su cargo, faltas cometidas y sanciones impuestas.
- b) Controlar las formaciones de los alumnos.
- c) Vigilar y controlar a los alumnos en los períodos de recreo.
- d) Controlar el cumplimiento del turno semanal de los alumnos, en las funciones a ellos encomendadas.
- e) Coordinar con la autoridad competente los turnos de control semanal de los docentes, en las Unidades donde el caso lo amerite.
- f) Controlar la entrada y salida de los alumnos del establecimiento.
- g) Velar porque los Brigadieres y Comandantes de curso, cumplan con las obligaciones reglamentarias.
- h) Asistir puntualmente a las sesiones de trabajo convocadas por el Inspector General o la autoridad competente.
- i) Reportar diariamente y bajo su responsabilidad, cuadros estadísticos de las horas dictadas y no dictadas por el personal docente a su cargo.

- j) Realizar el control diario de asistencia de profesores y alumnos, reportando las novedades al Inspector General o a la autoridad competente.
- k) Cubrir las horas de clase en ausencia del profesor con actividades debidamente planificadas.

DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO.

El Departamento Financiero es el organismo administrativo encargado de recaudar los ingresos provenientes de las diferentes obligaciones económicas de los alumnos como son: pensiones, transporte estudiantil y otras; y realizar técnicamente los egresos o gastos establecidos en el presupuesto operativo anual de la Unidad, utilizando para el efecto las normas generalmente aceptadas de la contabilidad gubernamental moderna.

El funcionamiento de esta dependencia administrativa se sujetará a las regulaciones financieras y contables de la Inspectoría General de la Fuerza Aérea y a las normas básicas de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC).

El Departamento Financiero estará conformado por Colecturía, Contabilidad y Almacén, siendo los funcionarios administrativos, el Colector(a), el Contador(a) y el Guardalmacén.

Deberá estar pendiente del cumplimiento de las obligaciones económicas de los alumnos, las mismas que tendrán que ser canceladas como compromiso económico de los padres de familia, lo cual permitirá cubrir los valores presupuestados por las Unidades Educativas para su gestión administrativa.

a.- Obligaciones económicas para alumnos aspirantes:

- Prospecto de admisión
- Derechos de inscripción
- Pruebas de admisión
- Cursos de nivelación

b.- Obligaciones económicas para todo el alumnado:

- Matrícula
- Seguro de Vida
- Servicio médico dental
- Anuario de la Unidad
- Especies valoradas: Libretas, carnés, reportes, comunicaciones, derechos de exámenes, derechos de grado, certificaciones, etc.
- Mantenimiento del mobiliario, equipos, laboratorios, etc.
- Instrucción militar
- Otros que se crearen y aprobare la Dirección de Educación.

Los porcentajes de incremento para cada año lectivo serán regulados y autorizados exclusivamente por la Dirección de Educación FAE, previo trámite ante la comisión reguladora de costos de las Direcciones de Educación de cada provincia por parte del Rector de cada Unidad.

Todo el personal que labore en el Departamento Financiero deberá prestar declaración juramentada de bienes debidamente protocolizada, al inicio y término de la gestión, acompañada de una caución personal en póliza de seguros o letra de cambio por un monto estimado de los bienes que va a manejar. En caso de que por el numérico de alumnos se incremente la capacidad de servicio de este departamento, el Rector, previo trámite administrativo ante la Dirección de Educación, contratará el personal auxiliar básico o de apoyo.

EL COLECTOR (A):

Desempeñará estas funciones un profesional Contador federado, previo concurso de merecimientos y oposición.

Además de lo establecido en el Art. 130 del RGLE, en todo lo que no se oponga a las políticas institucionales, son funciones del Colector (a), las siguientes:

- a) Recaudar oportunamente, en los plazos establecidos los ingresos de la Unidad por concepto de pensiones, transporte y otros.
- b) Depositar diariamente los ingresos en la cuenta corriente de la Unidad Educativa.
- c) Efectuar cancelaciones, devoluciones y otros egresos bajo expresas disposiciones de sus superiores.
- d) Colaborar con la custodia de las cuentas corrientes.
- e) Vender especies valoradas y cobrar los valores por concepto de: uniformes, pensiones, otros.
- f) Garantizar que los cheques y comprobantes se encuentren bien elaborados y con la respectiva documentación de respaldo antes de su legalización.

DEL CONTADOR (A).

Desempeñará estas funciones un profesional Contador federado, previo concurso de merecimientos y oposición.

Son funciones del Contador (a):

- a) Cumplir con las leyes, reglamentos y directivas, para la operación administrativa y financiera.
- b) Disponer el depósito en la cuenta corriente oficial de todos los valores que por diferentes conceptos ingresan a la Unidad y presentar los comprobantes al Rector para su conocimiento.
- c) Autorizar el retiro del Banco previa autorización del Rector, de los fondos necesarios para el funcionamiento de la caja chica.
- d) Realizar todos los pagos de los compromisos financieros adquiridos por la Unidad.
- e) Supervisar que las órdenes de egreso lleven las firmas, tanto del Jefe Administrativo como del Rector y que el gasto sea debitado de la partida presupuestaria correspondiente.

- f) Elaborar el plan administrativo y el presupuesto anual de la Unidad en coordinación con todos los departamentos.
- g) Elaborar los estados financieros, mensual, trimestral, semestral, anual y someter a consideración del Jefe Financiero.
- h) Elaborar y mantener actualizadas las cuentas de acuerdo con lo dispuesto en las LOAFYC.
- i) Elaborar los avisos de entrada y salida del personal y las plantillas del IESS.
- j) Organizar, mantener y revisar el archivo de reportes contables.
- k) Registrar las transacciones, previa la revisión y verificación de la documentación de apoyo.
- l) Implementar un sistema de control interno.
- m) Custodiar la cuentas corrientes del establecimiento educativo

DEL GUARDALMACÉN.

Desempeñará estas funciones un profesional especializado en control de activos fijos, previo concurso de merecimientos y oposición.

Son funciones del Guardalmacén:

- a) Registrar, coordinar y codificar los ingresos y egresos de todos los bienes de la Unidad Educativa
- b) Mantener actualizados los activos fijos del establecimiento debidamente registrados, delegando responsabilidades a los Jefes de Departamento, Secciones y Sub-secciones.
- c) Reportar inmediatamente al Departamento Administrativo sobre las novedades de su función, especialmente relacionada con la existencia de activos fijos y stock de ventas en el almacén escolar.
- d) Llevar kardex de todos los artículos de venta en el almacén escolar.

SERVICIOS GENERALES

DE LA BIBLIOTECA.

Siendo la Biblioteca el primer medio de enriquecimiento intelectual de la Unidad Educativa, se facilitará el acceso a la misma mediante un horario que no afecte al desarrollo normal de las labores escolares del Plantel. Dependerá de la Sección de Tecnología Educativa y estará desempeñada por profesionales del ramo.

Son deberes y atribuciones del personal encargado de la bibliotecaria:

- a) Cumplir fielmente con el horario establecido para la atención de esta dependencia.
- b) Informar a las autoridades competentes sobre las necesidades más urgentes para la actualización de la biblioteca de acuerdo al presupuesto del plantel.
- c) Elaborar fichas bibliográficas por título y autor de todas las obras existentes en la Biblioteca.
- d) Informar y orientar sobre el manejo de los ficheros y facilitar el material bibliográfico más adecuado para la consulta.
- e) Sugerir, en coordinación con los jefes de área, la adquisición de nuevos libros y demás materiales acorde con los planes y programas de estudio.
- f) Registrar los préstamos de libros a profesores y estudiantes y preocuparse por su oportuna recuperación, que en ningún caso excederá de tres días calendario.
- g) Llevar un inventario técnico y actualizado de todos los bienes de su dependencia e informar a las autoridades respectivas sobre cualquier novedad.
- h) Responsabilizarse de cualquier pérdida o destrucción por negligencia debidamente comprobada.

- i) Exigir un ambiente de silencio dentro del recinto bibliotecario, para favorecer la lectura y el aprendizaje.
- j) Llevar el álbum de recortes de prensa alusivos a las actividades del Establecimiento, informaciones científicas, etc.
- k) Mantener disponible el acceso Internet para uso de los estudiantes y profesores.
- l) Cumplir otras actividades que le designen las autoridades del Plantel.

DE LOS CONSERJES

Son deberes y atribuciones del o los **Conserjes**:

- a) Abrir y cerrar las puertas del Plantel, conforme al horario de clases y otras actividades extraescolares de servicio a la comunidad local, previamente programadas y autorizadas.
- b) Controlar el ingreso y salida de los alumnos y personas extrañas a la Unidad Educativa.
- c) Mantener limpio y ordenado el recinto de la portería y sus alrededores inmediatos.
- d) Atender con diligencia y cortesía las llamadas telefónicas e informar inmediatamente a los interesados, siempre y cuando no interrumpan las labores escolares, salvo casos extraordinarios.
- e) Proporcionar a las personas que se acerquen al Plantel la información adecuada, con un trato culto y cordial.
- f) Informar inmediatamente a las autoridades del Plantel sobre cualquier novedad o anomalía que se produjere.
- g) Permanecer en el Plantel todo el tiempo necesario y velar por la seguridad de todos sus bienes y enseres.
- h) Acudir al Plantel siempre que haya alguna actividad escolar o extraescolar, no contemplada en el Calendario Escolar Interno; y permanecer en él, facilitando sus servicios, hasta que concluya la misma.

- i) No permitir la salida de alumnos sin la autorización escrita de la autoridad respectiva.
- j) No facilitar el ingreso a los Padres de Familia o personas extrañas al Plantel, sin la autorización correspondiente, fuera de los horarios establecidos.
- k) Informar inmediatamente a las autoridades competentes sobre faltas de respeto por parte de estudiantes, padres de familia y otras personas en el cumplimiento de sus funciones.
- l) Permanecer siempre en sus lugares de trabajo y no ausentarse del mismo sin la autorización de los directivos de la Unidad Educativa.
- m) Cumplir con las actividades dispuestas por las autoridades.

DE LOS MENSAJEROS.

Son deberes y atribuciones del o los Mensajeros:

- a) Entregar oportunamente bajo su estricta responsabilidad la correspondencia oficial y más documentos afines.
- b) Cumplir sus funciones con agilidad, eficiencia y cortesía.
- c) Retirar la correspondencia oficial de las dependencias que conforman la Unidad para salir del plantel con autorización expresa del Rector o Director, respectivamente.
- d) Informar diariamente a su autoridad inmediata el cumplimiento de sus actividades.
- e) Solicitar los fondos necesarios para movilización.

1.7 PROCESO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS EXIGIBLES, DESTREZAS Y HABILIDADES DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA UEFAE No. 4 MANTA.

DESCRIPCIÓN DE CONOCIMIENTOS EXIGIBLES.

Es el conjunto de informaciones adquiridas vía educación formal como por ejemplo: Matemáticas, Redacción, Contabilidad, etc. Los conocimientos se clasifican en técnicos que son adquiridos a través de la educación formal y los informativos mediante la lectura, pasantías en la institución, etc.

Las competencias profesionales y técnicas para la ejecución con eficacia y eficiencia son denominadas competencias duras. Las competencias blandas están relacionadas con la disposición y motivación del individuo para la ejecución de una tarea.

DESCRIPCIÓN DE DESTREZAS Y HABILIDADES.

Son aptitudes o capacidades que se pueden detectar en una persona para el desarrollo o elaboración de una instrucción o tarea; las destrezas y habilidades forman parte de las competencias de una posición, son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de determinada tarea.

DESCRIPCIÓN DE OTRAS COMPETENCIAS

Este grupo de competencias forman parte del perfil como son: aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad, motivación, etc. Estas cualidades entran en un análisis psicológico

1.8 PROBLEMAS ACTUALES PERCIBIDOS

La Unidad Educativa FAE No 4 de Manta desde que inició sus labores en el Año 1988, ha incrementado sus actividades y aumentado su personal según las necesidades presentadas, manteniendo un sistema administrativo y educativo, sin ningún tipo de variación, apegándose siempre a las directrices impuestas

por la Fuerza Aérea Ecuatoriana, es por esta razón que se ha logrado detectar los siguientes problemas.

- a. La parte directiva perteneciente a los Niveles Básico y Básico, se encuentran subordinadas al Rector del Plantel, no teniendo ningún tipo de empoderamiento para decidir sus actividades, tanto administrativas como académicas.
- b. La burocracia se encuentra arraigada en el plantel de tal forma que para realizar trámites internos y externos se debe cumplir con pasos que no le dan valor agregado a esta actividad.
- c. Las funciones tanto administrativas como docentes y de servicios al no encontrarse muy bien definidas hacen que no se tenga bien claro que es lo que tiene que hacer cada persona en su área de trabajo.
- d. Si bien es cierto se realiza capacitación a los Docentes, se ha descuidado otras áreas importantes de la Unidad Educativa, proponiendo que no se tiene un claro concepto de capacitación y desarrollo humano en la Institución.
- e. Se ha podido detectar que existe personal el cual labora en ciertas áreas y que ni siquiera cumplen con un perfil básico para trabajar en los puestos donde ha sido designado.

CAPITULO II

MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EXISTENTES

El principal objetivo de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), es concebir al ser humano dentro de la empresa como un recurso primordial, importante y

necesario, que hay que optimizar e insertar en una visión y misión renovada, dinámica y competitiva, orientada e integrada en una verdadera interacción socio-económica.

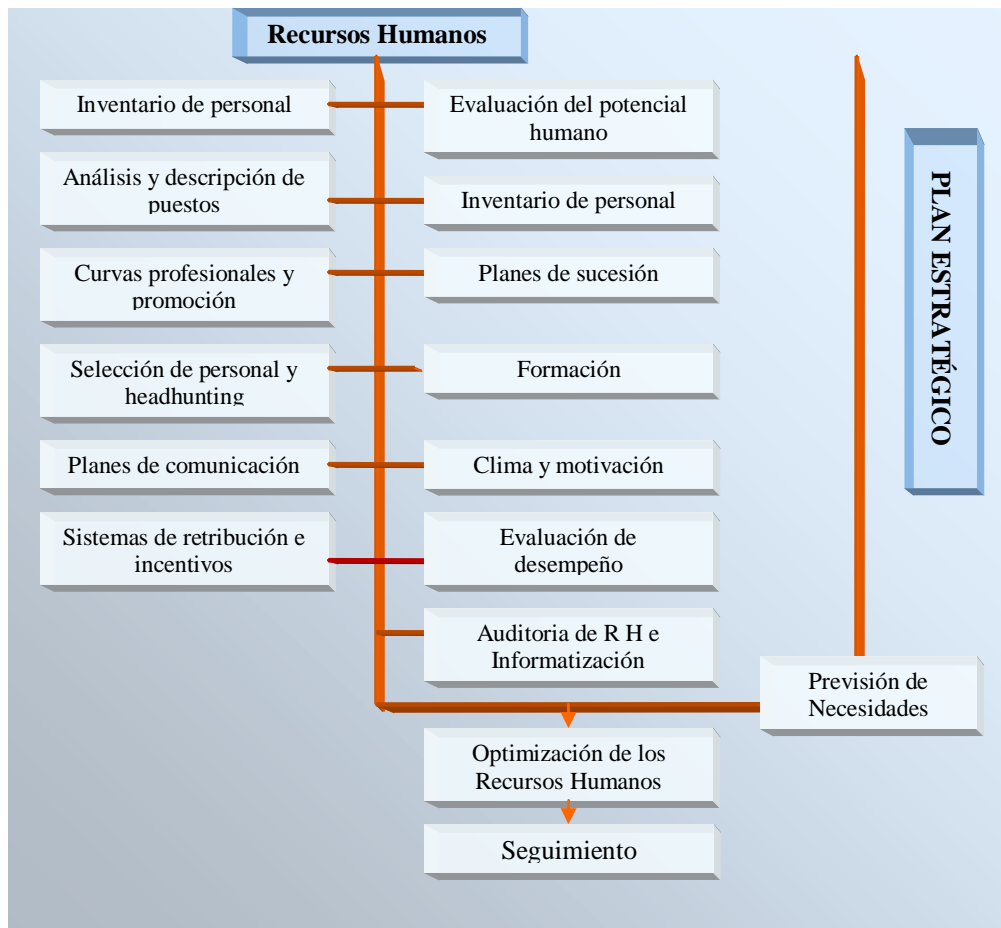
En virtud de haber identificado de manera somera, la problemática de retos, desafíos y presiones existentes, en la UEEFAE No 4 MANTA, se procederá a presentar diferentes teorías de los Modelos de Gestión de Recursos Humanos por Competencias de diferentes autores, para tener un marco referencial de las herramientas disponibles a ser analizadas para nuestra posterior elaboración del diagnóstico y diseño del modelo mas adecuado a ser aplicado e implantado en esta institución.

2.1 MODELO DE HARPER Y LYNCH (1992)

“**Harper y Lynch** plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RECURSOS HUMANOS en determinada cantidad y calidad, precisamente la GRH permite satisfacer esa demanda mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con un inventario del personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los Recursos Humanos (R H) con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de formación; sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y “headhunting”; planes de comunicación; evaluación del desempeño: (retribución e incentivos).

Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los RH. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

GRÁFICO 2. MODELO DE HARPER Y LYNCH



Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema”.

2.2 MODELO DE WERTHER Y DAVIS (1991)

Otro modelo es el planteado por **Werther y Davis**, donde se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más.

El modelo está conformado por los siguientes elementos:

- a. **Fundamentos y desafíos:** la administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en

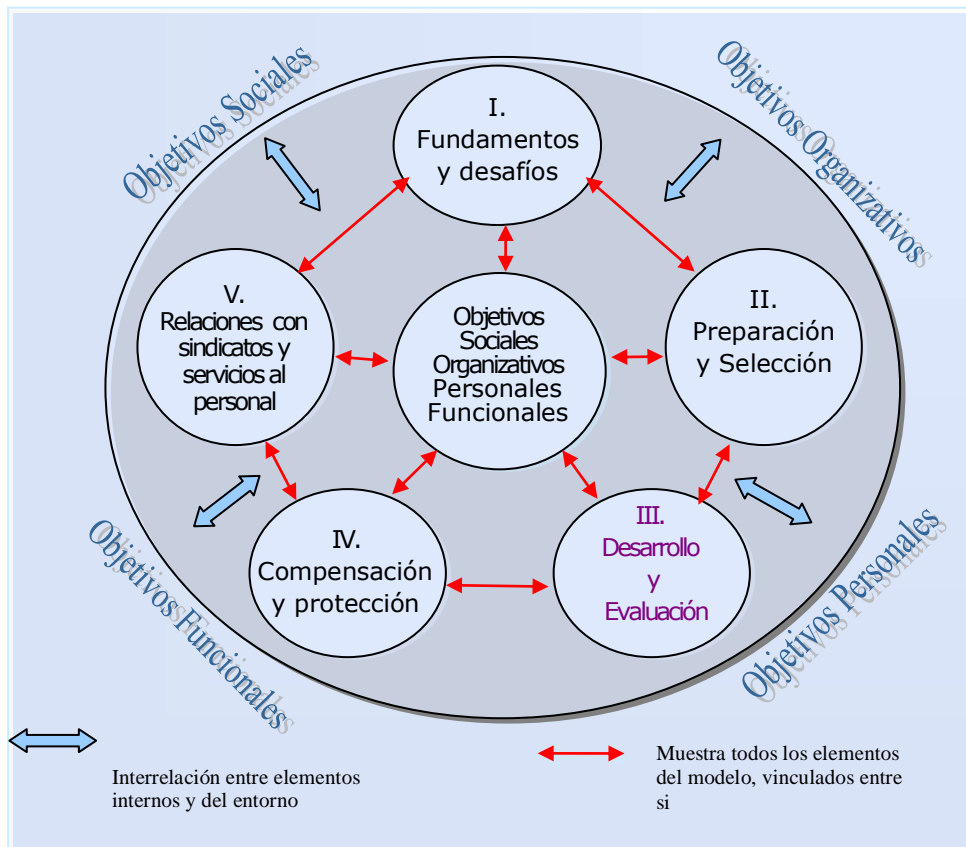
ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.

- b. **Planeamiento y selección:** Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de R.H. que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.
- c. **Desarrollo y evaluación:** una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.
- d. **Compensaciones:** Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
- e. **Servicios al personal:** Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.
- f. **Relaciones con el Sindicato:** existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.
- g. **Perspectiva general de la administración de personal:** los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y

comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH.

GRÁFICO 3. MODELO DE WERTHER Y DAVIS



Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. Por último se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal puede restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

2.3 MODELO DE ZAYAS (1996)

En éste se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

GRÁFICO 4. MODELO DE ZAYAS.



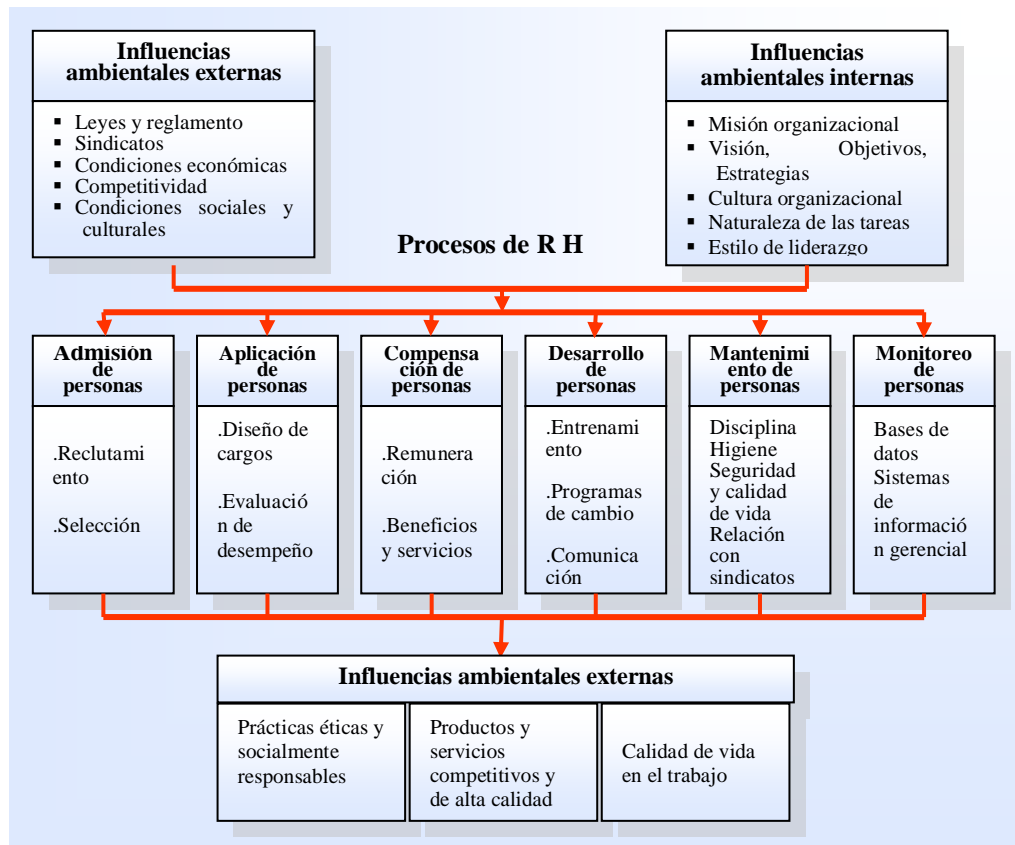
Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen.

2.4 MODELO DE ADALBERTO CHIAVENATO

Para **Idalberto Chiavenato (1993)**, la administración de RH está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

- Subsistema de alimentación de RH, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- Subsistema de aplicación de RH, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- Subsistema de mantenimiento de RH, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- Subsistema de desarrollo de RH, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de control de RH, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.



El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RH, este es sin dudas uno de sus principales aportes.

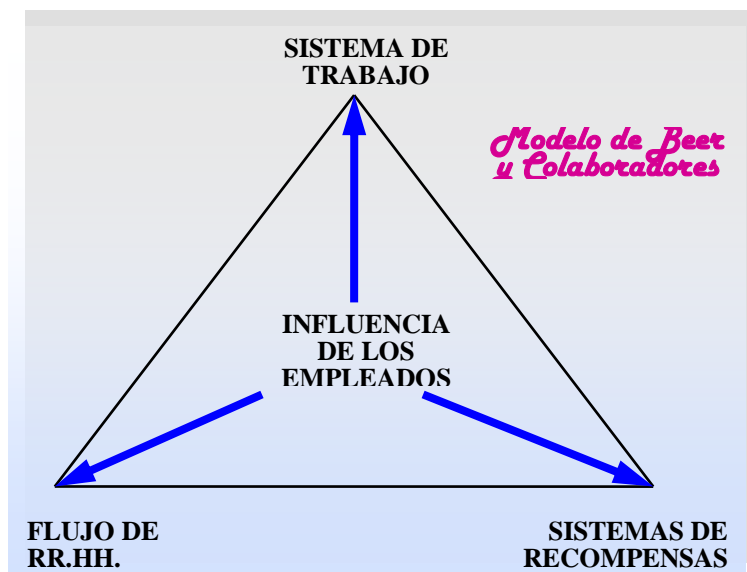
2.5 MODELO DE BEER Y COLABORADORES.

Beer, et. al., de la Harvard Business School (1989) plantea un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RH, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces). Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: Bienestar Social e Individual y Eficiencia Empresarial, retroalimentándose el sistema, a partir de auditorías de RH (este último aspecto aportado por Cuesta, 1995).

A continuación se precisan los aspectos fundamentales incluidos en cada uno de los elementos que conforman el modelo.

- a. Factores de situación: Características de la fuerza de Trabajo; Estrategia empresarial; Filosofía de la dirección; Mercado de trabajo; Tecnología; Leyes y valores de la sociedad.
- b. Grupos de interés: Se consideran grupos de interés a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos.
- c. Políticas de RH: Las políticas de RH establecidas en este modelo son: Influencia de los empleados; Flujo de RH; Sistemas de trabajo; Sistemas de recompensa.
- d. Resultados: Los resultados de la GRH se miden a través del compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

GRÁFICO 6. MODELO DE BEER

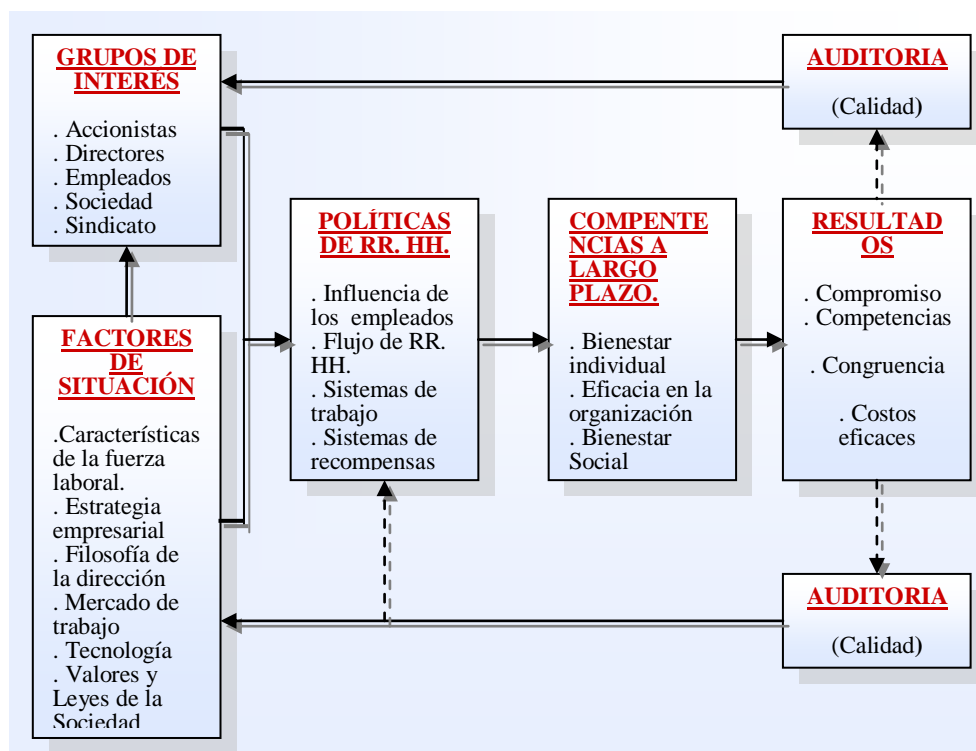


Este modelo se considera superior pues le confiere un peso significativo al entorno, al considerar dentro de los Grupos de Interés y Factores de Situación elementos como: la Sociedad (Clientes, Proveedores, etc.), el Gobierno, el Mercado de Trabajo y las Leyes y Valores de la Sociedad. Además, asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la GRH en su integralidad, al estructurar metodológicamente todas las actividades de RH. Un elemento significativo resulta conformar las políticas de RH en los cuatro grupos descritos, pues muestra la dinámica, interrelación, no

sólo con los factores de situación y grupos de interés, sino también entre ellas mismas.

Posteriormente, **Cuesta (1999)** modifica el modelo al incluir la auditoría de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de GRH, además agregó nuevos componente; así como una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.

GRÁFICO 7. MAPA DE BEER MODIFICADO POR CUESTA



Cuesta (2005) agrega además, que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de RR.HH. impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de recursos humanos: “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos,

reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura de cada país”.

2.6 MODELO DE GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005).-

A partir del modelo de Beer modificado por Cuesta (1999) y de otros elementos, surge este modelo de GRH funcional, que también es concebido por Cuesta (2005), e implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional.

GRÁFICO 8. MODELO DE GRH – DPC

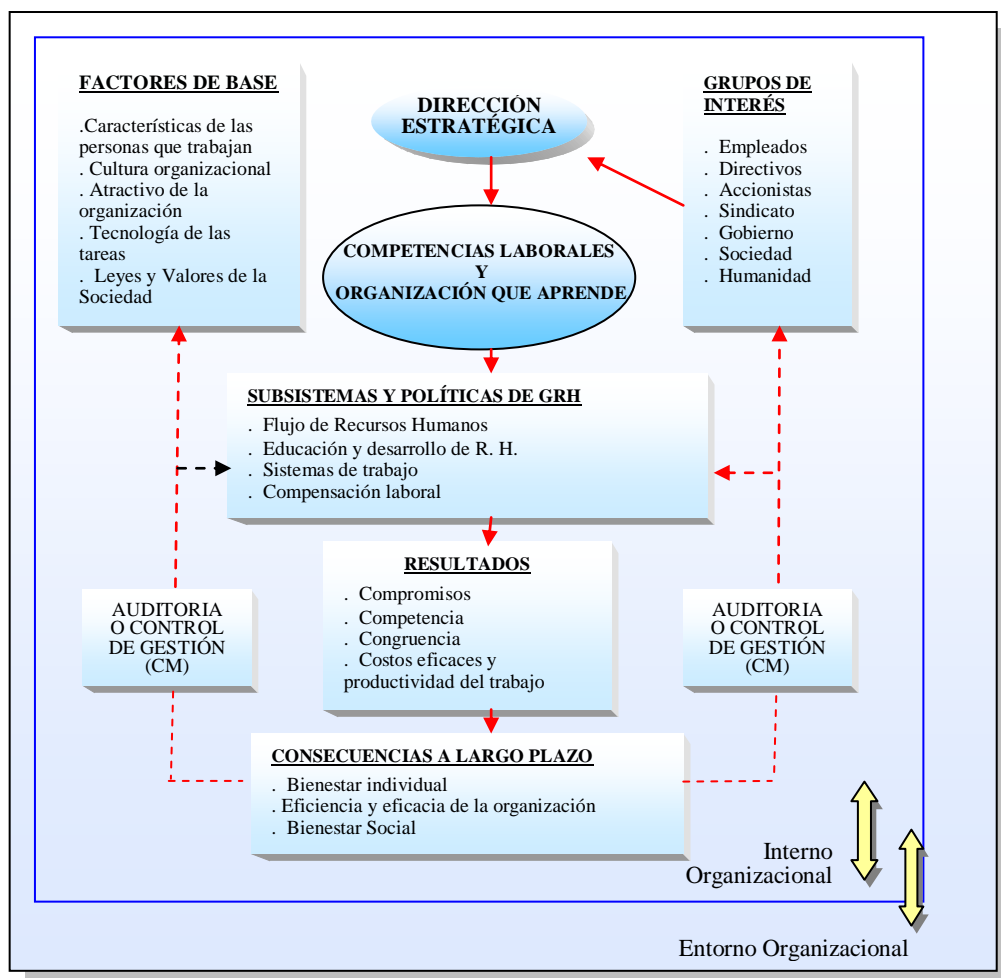


Ilustración.- Modelo de GRH – DPC

En dicho modelo quedan concentradas todas las actividades clave de GRH en los cuatro subsistemas de GRH:

- Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
- Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

Existen otros ensayos, estudios y análisis sobre la GRH llevados a cabo por diferentes autores, que han seleccionado ciertas características básicas de los modelos tradicionales, para ser adaptados a diferentes tipos de empresas, y que a continuación detallamos:

La **Corporación Andina de Fomento (CAF)**, institución latinoamericana de estudios empresariales, plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad. Este entorno obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad. Este hecho redimensiona la relevancia de los RH pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Para que el RH contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del RH: **habilidad; motivación; flexibilidad o adaptación al cambio.**

Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye. Esto es crucial para el sistema de GRH que debe integrarse, según estos autores, por los siguientes subsistemas:

- Subsistema de puestos y cargos: encargado de la definición de los perfiles genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento y susceptibles a cambios o modificaciones permanentes.
- Subsistema entrenamiento y desarrollo: entendiendo por entrenamiento no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo.
- Subsistema de retribución y reconocimiento: debiendo estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa.
- Subsistema de evaluación: incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias.
- Subsistema de selección: consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (Planificación de largo alcance) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado. Se buscarán personas con posibilidades de desempeñarse en la organización y seleccionar RH con capacidades para trabajar en equipos y realizar contribuciones a la empresa y al mismo tiempo con potencial para aprender y desarrollarse.
- Subsistema de participación: debe permitir estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de su puesto como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación con el Sindicato.

Al analizar las características de los principales planteamientos de este enfoque se observa, como a través del mismo se tratan de eliminar parte de las deficiencias de los modelos actuales de administración de personal. Se puede valorar como aspecto positivo el peso que se le otorga al subsistema de entrenamiento y desarrollo. Este constituye la vía principal para lograr la flexibilidad, polivalencia e integralidad del RH, que permita desarrollar procesos de mejora continua, incrementando los niveles de calidad, productividad y competitividad en la empresa.

El puesto de trabajo es el elemento sobre el cual se pivotan las técnicas y sistemas de GRH, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización.

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO DE SISTEMA DE RR.HH DE LA UNIDAD EDUCATIVA FAE No 4 MANTA

3.2 La Unidad Educativa FAE No. 4 Manta.

La Unidad Educativa FAE No 4 Manta, es un establecimiento educativo que cuenta con los niveles Pre Básico, Básico y Medio, lo que involucra el empleo de Recursos Humanos: Docentes, Administrativos, Instructores Militares y de Servicios, llegando a una cantidad de 98 empleados. En la actualidad la Unidad Educativa está considerada en la categoría de “Otros”, mediante Acuerdo No. 090.DP-DECM de la Dirección Provincial de Educación y Cultura de Manabí, según el artículo 61 del Reglamento de Educación, Capítulo XVII “De los establecimientos educativos”; esto significa tener aportes de capital por parte de Instituciones del Estado como es la Fuerza Aérea Ecuatoriana, sin dejar de percibir matrículas y pensiones por parte de los padres de familia.

La educación es un proceso de permanente actualización, que en ninguna instancia es estática por lo que permanentemente debe involucrarse con los avances científicos, académicos y tecnológicos que coadyuven a su desarrollo y calidad. Tal es el caso, que la Unidad Educativa Experimental FAE No 4 Manta no está exenta a esos avances, mismos que inciden en el desempeño del recurso humano, haciéndose necesario revisar constantemente los aspectos administrativos y metodológicos en lo que se refiere a la **PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, RETRIBUCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN** del R H.

Con el desarrollo sistemático de los puntos en mención, se permitirá a la organización dotarla del recurso humano que responda a las reales necesidades del orgánico estructural establecido por los estamentos superiores, propiciando la mejor ubicación del personal en su puesto específico de trabajo, considerando el currículo en donde se consolide sus títulos académicos y experiencia, manteniendo continuos controles de producción y cumplimiento adecuado de los procesos administrativos que permitan a la institución mejorar la calidad educativa, bajo los criterios de efectividad, sin descuidar el servicio al cliente.

Se debe tomar en cuenta que las actividades de PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, RETRIBUCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN del recurso humano, se las ha llevado mediante la aplicación del Reglamento Interno de Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas y bajo organigramas y procedimientos administrativos acordes a un sistema de personal de la Fuerza Aérea, muy apartado de las leyes y reglamentos que deberían ponerse al servicio de la gestión educativa como son: La ley de Educación, Ley de Carrera Docente y Control de Personal, Ley orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, (LOSCA); las cuales deberían ser aplicadas, sobre todo si la institución está bajo la categoría educativa de “OTROS”, a efectos de mejorar los aspectos administrativos, lo que indudablemente aumentará la calidad de la oferta educativa y por ende la demanda de servicio educativo en el Cantón Manta y localidades vecinas.

3.2.1 Visión estratégica.

“Constituirse en la mejor institución educativa del país, auto sostenible. Productiva y rentable, con un personal altamente capacitado y competente capaz de brindar una educación de calidad acorde a la época, de alto contenido humanístico y científico, fundamentada en la practica de valores éticos, morales y cívicos; para entregar a la patria jóvenes con características de liderazgo, competitividad y creatividad, comprometidos con el desarrollo de la sociedad”.

3.2.2 Misión estratégica.

“Art. 8 Las Unidades educativas tienen como Visión:

“Formar Bachilleres con pensamiento crítico expresivo y valorativo, actitudinal, con capacidad para integrarse a la producción en el trabajo, mediante la aplicación de un modelo pedagógico innovador con tecnología de vanguardia, que incentive, a mas de otros perfiles profesionales, la vocación hacia la carrera militar”. (Reglamento Interno UEFAEs 2002. Final).

3.2.3 Evaluación de desempeño.

En la Unidad Educativa FAE No. 4, el trabajo del personal, en su totalidad se lo ejecuta en forma intelectual, es decir consiste en la aplicación de conocimientos adquiridos y desarrollados conforme la experiencia, debiéndose comunicar que hasta la presente fecha no se ha tenido una verdadera evaluación del desempeño al R H existente.

3.2.4 La capacitación.

Que se constituye en uno de los elementos básicos del desarrollo del personal, que permite el crecimiento individual para un mejor desempeño; en la actualidad se lo realiza únicamente al personal docente y en forma desordenada, dejando de lado al personal administrativo y de servicios. Cuando el personal ingresa a la institución, se lo capacita en el área donde va a desarrollar su servicio, durante un periodo de tres meses, en el caso de ser docentes, se le orienta a la enseñanza mediante el Modelo de Pedagogía Conceptual.

Estas actividades de capacitación impide se promueva su crecimiento de forma integral conforme a sus habilidades, actitudes, conocimientos y personalidad,

obligando a mantener personal de alguna forma no acorde a las necesidades del servicio en el caso de la parte administrativa y personal no capacitado eficientemente en Pedagogía en el caso del personal docente, provocando disminución de estándares de enseñanza.

3.2.5 La selección.

El proceso de selección de la UEEFAE No 4 Manta, es realizada por el Rector, con apoyo del vicerrector y en coordinación con los directivos, en donde a los candidatos se les hace inicialmente una entrevista privada, para luego tomarles una pequeña prueba de conocimientos, y una prueba psicológica, esto tiene un peso en la calificación final, luego se elige a la persona que va a ser favorecida con el cargo, al final se le hace una nueva entrevista para indagarle sobre sus referencias, para terminar dialogando del por qué quiere entrar a la institución y qué piensa de ella, y terminar diciéndole que ha sido contratado para realizar el trabajo.

3.2.6 La Remuneración

El sistema maneja un esquema de sueldos basado en disposiciones y escala de sueldos dados por la Fuerza Aérea Ecuatoriana, el cual lo describiremos ahora:

Dentro de la política salarial, existe la calificación de cargos y las escalas salariales para cada cargo.

El salario de admisión para los empleados calificados coincide con los límites inferiores de la escala salarial

La política salarial toma en cuenta el sistema de recompensas al personal como: beneficios sociales y aumentos salariales por años de servicio.

FAMILIA-EDUCACIÓN.- Es un beneficio adicional al que tienen derecho los empleados que laboran en la institución. La forma de pago es de acuerdo a las cargas familiares y por un valor de 7 dólares por cada carga familiar,

entendiéndose como hijos a aquellos que sean menores de edad o tengan algún impedimento físico o mental, por otro lado al ser la empresa dedicada a la educación esta concede a sus empleados la oportunidad que puedan educarlos en el plantel pagando solo el 25% de los costos de la pensión.

RETENCIONES JUDICIALES.- Este rubro se refiere a un monto de la remuneración, por juicio de alimentos, este rubro es designado por el juez correspondiente.

RELACIONES LABORALES: La Unidad educativa se ha preocupado por dar asistencia a sus empleados en ámbitos como:

SALUD.- Los empleados de la institución cuentan con los servicios de la clínica FAE MANTA, donde pueden acceder a atención médica para ellos y sus familiares.

COMISARIATO.- Es un beneficio adicional que tiene los empleados de la UEEFAE No 4 a partir de que son contratados, obteniendo crédito en sus compras; así mismo, en navidad se les otorga un bono navideño mediante el cual pueden adquirir sus canastas y pavos subsidiados por el plantel. Por otro lado todos los hijos menores de 12 años se hacen acreedores a juguetes dados por la institución

TRANSPORTE.- La institución proporciona transporte aéreo al personal que trabaja en el plantel, en los vuelos logísticos de la FAE a un costo de cero dólares pudiendo viajar a Guayaquil, Quito, etc., y además pasajes por TAME a un valor del 25% del costo del tiquete viajero a cualquier destino dentro del Ecuador.

Ante la situación actual que se vive en la Unidad Educativa , es menester efectuar el diagnostico correspondiente de cómo se encuentra funcionando el Sistema de Recursos Humanos a nivel global como a nivel de subsistemas que lo integran; y que permita definir la mejor estrategia para una eficaz gestión del talento humano

La situación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Unidad Educativa FAE No 4 atraviesa situaciones que no son subsanables en ese mismo esquema.

Los diferentes subsistemas han llegado a su punto de inercia que lo único que los mueve es la costumbre y lo que los lleva a caminar son sus antiguos procedimientos que en la actualidad no cumplen con los verdaderos requerimientos del manejo efectivo del Recurso Humano.

Es evidente que se requiere de un cambio radical y frontal hacia el desarrollo de las competencias. Lo único que diferencia a una empresa de otra y que le hace competitiva es el talento humano que se encuentra a su disposición.

El capital humano que presta sus servicios hasta hoy se lo ha descuidado o se ha contratado personal en los últimos años que no tienen las competencias adecuadas para el lugar donde se va a desempeñar, mas es hora que la institución tenga claro que si bien la tecnología, la información y las aplicación de nuevas técnicas de enseñanza-aprendizaje estructuradas en todos sus campos son fundamentales para la imagen institucional y poder sobrevivir frente a una competencia tan cerrada como es la educación, siendo claro que la clave de una gestión de Recursos Humanos acertada se encuentra asentada en la gente que en ella participa y a ellos hay que dedicarles mayores inversiones.

De este planteamiento surge la importancia de efectuar una Gestión de Talento Humano basado en competencias.

3.3 Clima laboral

A fin de tener un conocimiento adecuado sobre el clima laboral y satisfacción laboran existente en la Unidad Educativa FAE No 4 se procedió a realizar una encuesta anónima a todo el personal existente en la mencionada institución, basada en parámetros de ambiente de trabajo, relación con directivos y compañeros, posibilidades de ascenso, pertenencia institucional y nivel de

preparación frente al trabajo que realizan, obteniéndose los siguientes resultados, tabulados entre el universo total de personal de la institución.

Los Formularios Reactivos aplicados al personal en las encuestas sobre SATISFACCIÓN LABORAL y CLIMA LABORAL se encuentran en el ANEXO N° 1

A partir de la encuesta realizada se han logrado tener datos verdaderos de lo que la gente expresa en relación al clima laboral y al ambiente laboral, de lo cual se desprende en resumen los siguientes resultados.

DIRECTIVOS

Sobre su puesto de trabajo.

50% dice tener suficiente capacidad de iniciativa en su puesto de trabajo y

50% expresa que si, pero con algún matiz.

El 50% opina tener suficiente autotomía en su trabajo, y el 50% confía que si, pero con algún matiz.

El 50% está completamente positivo en que sus jefes consideran sus ideas, y el 50% cree que si, pero con algún matiz

El 50% piensa que su trabajo es suficientemente variado, y el otro 50% piensa que no lo es.

50% responde que su experiencia está en relación con su puesto de trabajo, y

50% contesta que si, pero con algún matiz.

El 100% opina que su puesto de trabajo está de acuerdo con su titulación académica.

50% se siente suficientemente valorado en su puesto de trabajo, y 50% dice que si, pero con algún matiz.

El 100% opina que si le gustaría permanecer en su puesto de trabajo.

El 100% cree que existen posibilidades de movilidad en su puesto de trabajo.

REFERENTE A COMPAÑEROS, JEFES Y SUPERIORES.

COMPAÑEROS:

El 45% opina que se lleva bien con sus compañeros y el 55% dice que si, pero con algún matiz.

El 100% manifiesta que le ayudaron y apoyaron en sus primeros días de trabajo, pero con algún matiz.

El 40% piensa que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros, pero con algún matiz, y el 60% cree que no.

El 35% dice que si cambiara de empresa lo sentiría por sus compañeros, y el otro 75% dice que no es aplicable o no opina.

El 45% opina que trabaja en equipo con sus compañeros, y el otro 55% expresa que si, pero con algún matiz

JEFES Y SUPERIORES

El 35% opina que sus jefes o superiores le tratan bien con amabilidad.

El 40% manifiesta que es adecuado el nivel de exigencia de sus jefes, pero con algún matiz y el 25% expresa no es amable.

El 40% expresa que existe buena comunicación de abajo hacia arriba, y el otro 60% cree que si, pero con algún matiz.

El 40% cree que su jefe o superiores escuchan las opiniones o ideas de sus empleados y el otro 60% dice que si, pero con algún matiz.

RELATIVO AL RECONOCIMIENTO

100% considera que realiza un trabajo útil para la empresa.

100% tiene cierto nivel de seguridad en su trabajo de cara al futuro.

100% considera que es posible una promoción laboral basada en resultados

50% cree que la empresa brinda igualdad de oportunidades entre los empleados, mientras que 50% lo piensa, pero con algún matiz.

La totalidad de los Directivos está de acuerdo en que realiza un trabajo útil para la empresa, tiene cierto nivel de seguridad en su trabajo de cara al futuro, considera que es posible una promoción laboral basada en resultados, pero su apreciación sobre la posibilidad de igualdad de oportunidades que brinda la

empresa a los empleados se divide a partes iguales entre las repuestas Si y Si pero con algún matiz.

RESPECTO A REMUNERACIÓN

25% considera que su trabajo está bien remunerado

30% tiene la certeza que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en la empresa.

35% piensa que su remuneración está por encima e la media en su entorno social, fuera de la empresa, y 65% lo cree igual, pero con algún matiz.

40% cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa, mientras que 60% lo piensa, pero con algún matiz.

ADMINISTRATIVOS

SOBRE LA EMPRESA EN GENERAL.

El 52,9% de este departamento está muy satisfecho con su trayectoria en la empresa, el 11,8% se siente satisfecho, el 23,5% responden que depende y el 5,9% está insatisfecho y el 5,9% está muy insatisfecho.

Al 70,6% le gusta mucho la empresa, al 5,9% le gusta, el 17,6% piensa que depende, y al 5,9% no le gusta.

El 58,8% siente mucho orgullo de pertenecer a ella, al 29,4% le da orgullo la empresa, y el 11,8% expresa que depende.

El 70,5% del personal administrativo se siente muy integrado en la empresa, el 11,8% se siente integrado, el 11,8% contestan que depende, y sólo el 5,9% manifiesta que no se siente nada integrado.

ERGOMETRÍA Y CONDICIONES AMBIENTALES:

El 70,5% del personal. Administrativo piensa que la iluminación en su puesto de trabajo es ideal, el 5,9% opina que es buena, el 11,8% dice que depende, el 5,9% cree que no es buena, y el 5,9% acuerda que la iluminación es mala.

El 47% del personal cree que su puesto de trabajo es muy cómodo, 5,9% piensa que es cómodo, 11,8% dice que depende, un 5,9% manifiesta que no es cómodo, y 29,4 marca como muy incómodo su puesto de trabajo.

58,8% considera que la temperatura es muy adecuada en el trabajo, 17,6% cree que es adecuada, 11,8% cree que depende, 5,9% expresa que no es adecuada, y 5,9% argumenta que es muy inadecuada

El 52,9% dice que el nivel de ruido es muy soportable, el 35,3% cree que es soportable, el 5,9% enuncia que depende, y otro 5,9 manifiesta que no es soportable.

El 17,7% piensa que los aseos están muy limpios, el 23,5% afirma que son limpios, el 29,4 dice que depende, y otro 29,4% expresa que no están nada limpios.

El 5,9% opina que la velocidad de su PC es muy buena, 29,4% cree que es buena, 11,8% dice que depende, un 5,8% expresa que no es buena, 35,3% opina que es mala y 11,8% no opina o no es aplicable

El 41,2% cree que el lugar donde se sienta es muy cómodo, el 11,8% opina que es cómodo, el 5,9% dice que depende, el 35,2% expresa que es muy incómodo y el 5,9% no opina.

El 52,9% considera que la altura de la pantalla es muy adecuada, el 5,9% cree que es adecuada, el 5,9% dice que depende, el 11,8% manifiesta que es muy inadecuada, y el 23,5% no opina.

El 52,9% opina que el espacio para su trabajo es óptimo, el 41,2% cree que es muy insuficiente y el 5,9% dice que es insuficiente.

SOBRE SU PUESTO DE TRABAJO EN LA EMPRESA

El 88,2% considera tener suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo, el 5,9% cree que posee iniciativa pero con algún matiz, y el otro 5,9% no opina o no le es aplicable.

El 17,7% opina que tiene suficiente autonomía en su trabajo, el 35,3% piensa tiene cierta autonomía, el 23,5 manifiesta que depende, y el restante 23,5% cree que no tiene ninguna autonomía.

El 41,2% afirma que sus ideas son tomadas en cuenta por su jefe, el 17,6% cree que son tenidas en cuenta pero con algún matiz, el 5,9% cree que depende y el 35,3% piensa que sus ideas nunca son consideradas por sus jefes.

El 58,8% considera que su trabajo es suficientemente variado, el 41,2% dice que depende.

El 52,9% piensa que su puesto guarda estrecha relación con su experiencia, un 23,5% cree que tiene relación pero con algún matiz, el 11,8% afirma que depende, y otro 11,8% dice que no tiene ninguna relación.

El 58,8% opina que su puesto está en completa relación con su titulación académica, el 11,8% piensa que depende, el 11,8% dice que no está muy relacionado, otro 11,8% dice que no se relaciona en nada, y un 5,8% no opina.

El 11,8,% afirma que su puesto en la empresa está suficientemente valorado, el 29,4% cree que está valorado con algún matiz, el 23,5% cree que depende y el

35,3% piensa que no está absolutamente valorado.

El 82,4% afirma que le gustaría mucho permanecer en su puesto de trabajo, el 17,6% expresa que depende.

El 41,2% considera que existen muchas posibilidades de movilidad en su empresa, el 23,5% dice que es posible que hayan, el 5,9% cree que no hay muchas posibilidades, el 17,6% manifiesta que no hay ninguna oportunidad, y el 11,8% no opina o no aplica.

EN RELACIÓN A COMPAÑEROS, JEFES Y SUPERIORES

Compañeros.

El 47% se lleva muy bien con sus compañeros, otro 47% cree que tiene buena relación pero con algún matiz, el 6% piensa que depende.

El 47% opina que sus compañeros le ayudaron y apoyaron mucho cuando entró a la empresa, el 11,8% piensa que le apoyaron pero con algún matiz, el 23,5% manifiesta que depende, el 5,9% dice que no le ayudaron mucho, y el restante 11,8% dice que no le ayudaron nada.

El 35,3% afirma que tiene un muy buen entorno de amigos entre sus compañeros, el 23,5% cree que tiene amigos entre ellos, el 35,3% cree que depende y el 5,9% piensa que no tiene entorno de amigos entre sus compañeros.

El 29,4% afirma que si cambiara de empresa lo sentiría mucho por sus compañeros, el 17,7% cree que lo sentiría, el 23,5% siente que depende, el 5,9% cree que no lo sentiría tanto, el 23,5% dice que no.

El 35,3% considera que trabaja en equipo con sus compañeros, el 41,2% dice que lo hace casi siempre, el 23,5% piensa que depende.

Jefes o superiores.

70,6% su jefe le trata muy bien y con amabilidad, el 23,5% cree que si pero con algún matiz, y el 5,9% piensa que depende.

El 52,9% opina que es muy adecuado el nivel de exigencia de su jefe, el 23,5% piensa que es adecuado pero con algún matiz, el 17,7% manifiesta que depende, y el 5,9% dice que no es nada adecuado.

El 52,9% afirma que su jefe es muy comunicativo, el 17,7% cree que es comunicativo con algún matiz, el 23,5% cree que depende y el 5,9% piensa que no lo es.

El 29,4% afirma que su jefe es muy justo, el 23,5% cree que lo es con algún matiz, el 35,3% cree que depende, y el 11,8% dice que no.

El 23,5% considera que hay muy buena comunicación de arriba hacia abajo, el 35,3% dice que si existe casi siempre, otro 35,3% piensa que depende, y un 5,9% que no existe nada.

El 17,6% piensa que existe muy buena comunicación de abajo a arriba, un 29,4% dice que existe pero con algún matiz, otro 29,4% refiere que depende, un 11,8% opina que no existe mucha, el 5,9% dice que no en absoluto, y un restante 5,9% no opina al respecto.

El 41,2% cree que su jefe o superiores escuchan siempre las sugerencias u opiniones de los empleados, el 17,6% opina que si pero con algún matiz, el 5,9% manifiesta que depende, un 17,6% piensa que casi nunca, el 11,8% declara que nunca son escuchados, y el 5,9% restante dice que no opina.

RESPECTO AL RECONOCIMIENTO.

El 76,5% considera que realiza un trabajo muy útil para la empresa, y el 23,5% cree que si pero con algún matiz.

El 29,4% considera que tiene mucho nivel de seguridad en su trabajo a futuro, el 23,5% piensa que si pero con algún matiz, el 5,9% dice que depende, y el 41,2% opina que no tiene ninguna seguridad en absoluto.

Al 35,3% le parece segura una posible una promoción laboral basada en resultados, el 17,6% opina que si pero con algún matiz, el 5,9% expresa que depende, el 23,6% no cree en absoluto en la posibilidad de una promoción, y el 17,6% no opina o no considera aplicable.

El 23,5% cree absolutamente que la empresa brinda igualdad de oportunidades entre los empleados, el 17,7% piensa que si pero con algún matiz, el 11,8% dice que depende y el 47% no lo cree en absoluto.

ACERCA DE LA REMUNERACIÓN.

El 17,6% considera que su trabajo está bien remunerado pero con algún matiz, otro 17,6% dice que depende, un 5,9% expresa que no pero con algún matiz, y el 58,9% considera que no en absoluto.

El 5,9% opina que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa, el 35,3% cree que si pero con algún matiz, el 11,8% manifiesta que depende, el 23,5% dice que no pero con algún matiz y el restante 23,5% piensa que absolutamente no.

El 5,9% cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social fuera de la empresa, el 5,9% piensa que si pero con matices, otro 5,9% opina que depende, un 17,6% dice que no pero con matiz, y el 64,7% manifiesta que no absolutamente.

El 11,8% piensa que su sueldo guarda consonancia con la situación y marcha económica de la empresa, el 5,9% piensa que si pero con algún matiz, el 17,6% opina que depende, y el 64,7% alega que absolutamente no.

DOCENTES

CLIMA LABORAL – Sobre la Empresa en General

El 66% de los docentes cree estar muy satisfecho con su trayectoria en la empresa, el 23,4% piensa estar satisfecho, el 4,3% expresa que depende, el 4,3% no está satisfecho, y el 2% no opina.

Al 74,4% le gusta mucho la empresa, un 17% piensa que le gusta, el 4,3% estima que depende, y el 4,3% no opinan.

El 87,2% dice que siente mucho orgullo de pertenecer a la empresa, el 10,7% siente orgullo, y el 2,1% cree que depende.

El 68,1% se siente muy integrado a la empresa, el 17% considera estar integrado, el 6,4% cree que depende, el 4,3% no se siente integrado, el 2,1% no percibe ninguna integración, y el 2,1% no opina.

95,8% del personal se dice consciente de su aporte a la empresa, 2,1% cree que depende, y 2,1% no opina.

El 66% la considera muy suya, 21,2% la siente suya, 4,3% piensa que depende, 2,1% no la considera suya, el 4,3% la considera nada suya, y el 2,1% prefiere no opinar.

ERGONOMÍA Y CONDICIONES AMBIENTALES

El 65,9% opina que la iluminación es óptima en el trabajo, el 12,8% piensa que es buena, el 12,8% cree que depende, mientras que el 8,5% considera que es muy mala

El 53,2% siente que su puesto de trabajo es muy cómodo, el 31,9% cree que es cómodo, el 6,4% piensa que depende, otro 6,4% lo siente como muy incómodo, y el 2,1% no opina.

El 65,9% cree que la temperatura del lugar de trabajo es muy adecuada, el 8,5% piensa que es adecuada, el 17% advierte que depende, el 2,1% piensa que no es adecuada, el 4,3% expresa que es muy inadecuada y el 2,1% no opina

El 51,1% alega que el nivel de ruido es muy soportable, el 25,5% considera que es soportable, el 14,9% piensa que depende, el 2,1% dice que no es soportable, y el 6,4 no opina.

El 34% está muy conforme con la limpieza que presentan los aseos, el 23,4% está conforme, el 14,9% opina que depende, el 12,8% está disconforme el 2,1% está muy disconforme y el 12,8% no opina.

El 46,8% dice que no es aplicable o no opina, el 23,4% está muy satisfecho de la velocidad de su PC, el 12,7% está satisfecho, un 8,5% dice que depende, el 4,3% piensa que no es satisfactoria, y el 4,3% determina que es muy insatisfactoria.

El 46,8% del personal de docentes está muy cómodo en el lugar donde se sienta, El 17% se manifiesta cómodo, el 10,6% expresa que depende, el 6,5% cree que no es cómodo, el 8,5% opina que es muy incómodo, y el 10,6% no opina.

El 48,9% cree que no es aplicable o no contesta sobre la altura adecuada de la pantalla, el 29,8% considera muy adecuada la altura, el 4,3% cree que es adecuada, el 6,4% piensa que depende, el 2,1% cree que no es adecuada, y el 8,5% dice que es inadecuada.

El 59,6% cree que el espacio de trabajo es óptimo, el 14,9% piensa que el espacio es bueno, el 4,2% opina que depende, el 6,4% dice que no es adecuado el espacio de trabajo, el 8,5% expresa que es muy inadecuado, y el 6,4% no opina.

SOBRE SU PUESTO DE TRABAJO EN LA EMPRESA

El 91,5% dice tener la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo, y el 8,5% opina que tiene algo suficiente capacidad de iniciativa, pero con algún matiz.

El 44,8% piensa que tiene suficientemente autonomía en su trabajo, el 34% cree tener algo de autonomía, el 10,6% opina que depende, y el 10,6% refiere que no tiene ninguna autonomía en su trabajo.

El 23,4% opina que sus jefes consideran sus ideas, el 42,6% cree que las consideran pero con algún matiz, el 21,3% dice que depende, el 4,3% siente que algunas veces, el 6,3% expresa que no, y el 2,1% no opina

El 53,2% cree que su trabajo es suficientemente variado, el 31,9 piensa que es algo variado, el 4,3% afirma que depende, el 6,3% expresa que no es nada variado, y el 4,3% dice que no opina

El 89,4% manifiesta que su puesto en la empresa está en relación con la experiencia que posee, el 6,4% opina que tiene alguna relación, el 2,1% opina que depende y el 2,1% cree que no tiene ninguna relación..

El 80,9% piensa que su puesto guarda relación con su titulación académica, el 10,6% cree tiene algo de relación, el 2,1% opina que no tiene mucha relación, y el 6,4% refiere que no tiene ninguna relación con su titulación.

El 34% opina que su puesto de trabajo está suficientemente valorado, otro 34% cree que está suficientemente valorado pero con algún matiz, el 12,8% dice que depende, el 8,5% siente que no pero con algún matiz, y el 10,7% expresa que no.

Al 85,1% le encantaría permanecer en su puesto, al 10,7% le gustaría pero con algún matiz, el 2,1% dice que depende, y el 2,1 no opina.

El 29,8% cree que existen posibilidades de movilidad en su empresa, el 25,5 piensa que existe alguna posibilidad, el 8,5% afirma que depende, el 2,1% expresa que no es posible pero puede ser, el 19,2% dice que no es posible y el 14,9% dice que no opina

RELATIVO A COMPAÑEROS.

El 72,4% opina que se lleva bien con sus compañeros de trabajo, el 23,4% piensa que tiene una buena relación pero con algún matiz, el 2,1% manifiesta que depende, y el restante 2,1% dice que no opina.

El 65,9% afirma que le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró a la empresa, el 19,1% cree que recibió alguna colaboración de parte de sus compañeros, el 4,3% cree que depende, el 2,1% piensa que no recibió mucha ayuda, el 4,3% dice que no lo apoyaron y el restante 4,3% prefiere no opinar.

El 57,4% afirma tener un entorno de amigos entre sus compañeros, el 27,6% cree haber hecho algunos amigos, el 6,4% siente que depende, el 4,3% no cree tener muchos amigos entre sus compañeros, y el 4,3% no opina.

El 55,3% cree que si dejara la empresa lo sentiría por sus compañeros, el 14,9% extrañaría algo a sus compañeros, el 12,8% manifiesta que depende, el 2,1% no lo sentiría mucho, el 8,5% no sentiría nada, y el 6,4% no opina.

El 63,8% trabaja en equipo con sus compañeros, el 27,7% a veces, el 4,3% marca que depende, el 2,1% opina que nunca, y el 2,1% no opina o no es aplicable.

RESPECTO A JEFES O SUPERIORES

Al 63,8% le tratan muy bien y con amabilidad su jefe, el 23,4% cree que le tratan bien pero con algún matiz, el 10,7% piensa que depende, y el 2,1% no opina.

El 72,3% opina que es muy adecuado el nivel de exigencia de su jefe, el 17% piensa que es adecuado pero con algún matiz, el 6,4% manifiesta que depende, y el restante 4,3% dice que no opina.

El 51,1% afirma que su jefe es muy comunicativo, el 34% cree que es comunicativo casi siempre, el 6,4% cree que depende, el 2,1% piensa que no es muy comunicativo, otro 2,1% dice que no es nada comunicativo y el restante 4,3% prefiere no opinar.

El 44,7% afirma que la comunicación de arriba hacia abajo es muy buena, el 31,9% cree que es buena, el 12,8% siente que depende, el 2,1% cree que no es tan buena, el 6,4% dice que no existe comunicación de arriba a abajo, y el 2,1% no opina.

El 36,2% cree que existe muy buena comunicación de abajo hacia arriba, el 34% dice que es buena, el 12,8% piensa que depende, el 2,1% opina que la comunicación no es tan buena, el 12,8% expresa que no existe comunicación, y el 2,1% no opina.

El 40,4% cree que sus jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados, el 36,2% opina que si ocurre por lo regular, el 8,5% marca que

depende, el 4,3% opina que no tan a menudo, el 6,3% piensa que nunca, y el 4,3% no opina o no es aplicable.

EN CUANTO AL RECONOCIMIENTO

El 93,6% considera que realiza un trabajo muy útil para la empresa, el 2,1% piensa que efectúa trabajo útil con algún matiz, y un 4,3% no opina.

El 48,9% dice tener cierto nivel de seguridad en su trabajo de cara al futuro, el 17% anota que tiene cierta seguridad pero con algún matiz, el 8,5% aprecia que depende, el 4,3% advierte que casi no tiene seguridad, el 17% opina que no tiene nada de seguridad, y el 4,3% no opina.

El 38,3% piensa que es muy posible una promoción laboral basada en resultados, el 19,1% dice que es posible con algún matiz, el 8,5% anota que depende, 4,3% piensa que no con matices, 14,9% opina que no definitivo, y otro 14,9% no opina.

El 36,2% está convencido de que la empresa brinda igualdad de oportunidades entre todos los empleados, el 27,7% dice que si pero con algún matiz, el 8,5% cree que depende, otro 8,5% aprecia que no pero con matiz, el 14,8% expresa que absolutamente no, y el 4,3% no opina.

EN RELACIÓN A REMUNERACIÓN.

El 23,4% considera que su trabajo está muy bien remunerado, el 21,3% piensa que si con algún matiz, el 17% cree que depende, el 8,5% opina que no con matices, el 25,5% dice que no definitivamente, y un 4,3% no opina.

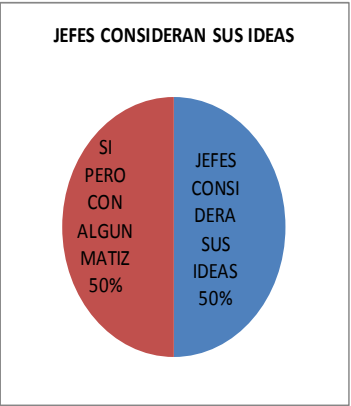
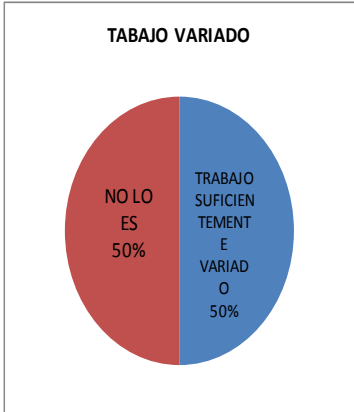
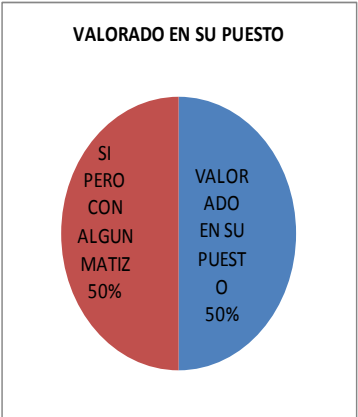
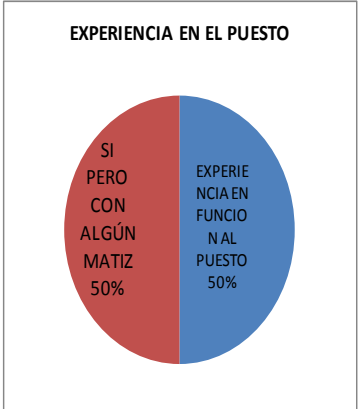
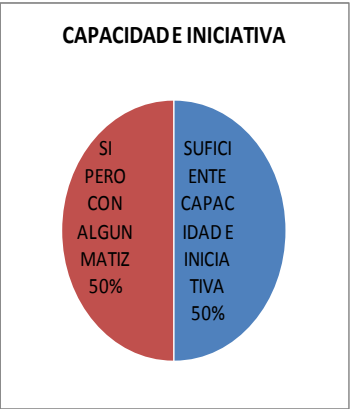
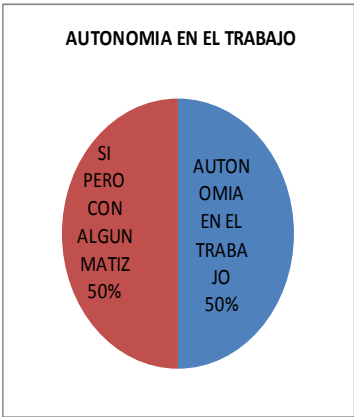
El 29,8% dice que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en la empresa, el 25,5% anota que si pero con algún matiz, el 17% aprecia que depende, el 10,6% advierte que no pero con matices, el 12,8% opina que no en absoluto, y el 4,3% no opina.

El 19,1% piensa que su remuneración está por encima de la media en su entorno social fuera de la empresa, otro 19,1% dice que es posible con algún matiz, el 21,4% anota que depende, el 8,5% piensa que no con matices, 29,8% opina que no definitivo, y otro 2,1% no opina.

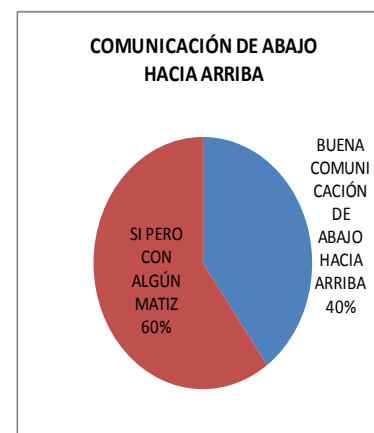
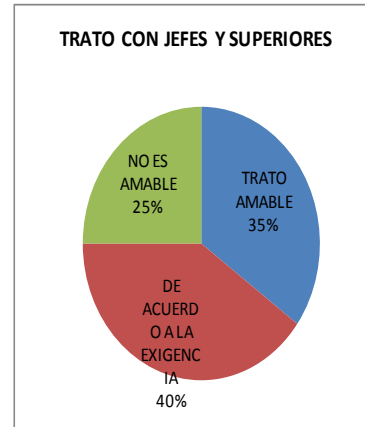
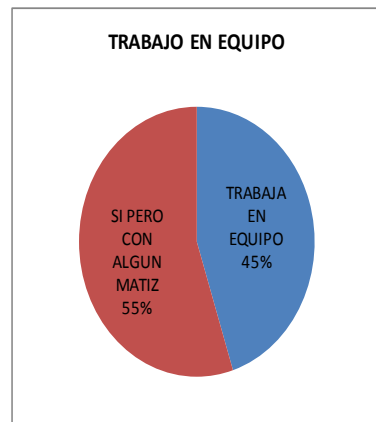
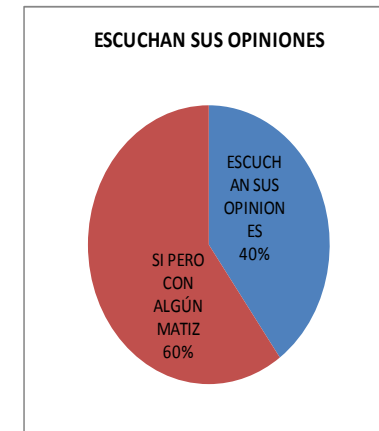
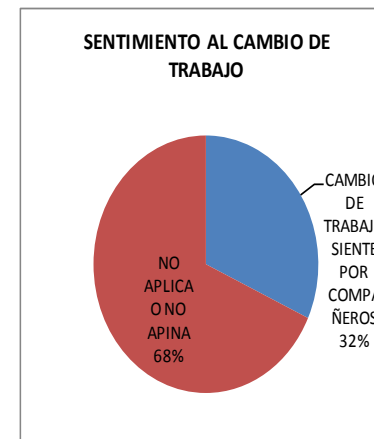
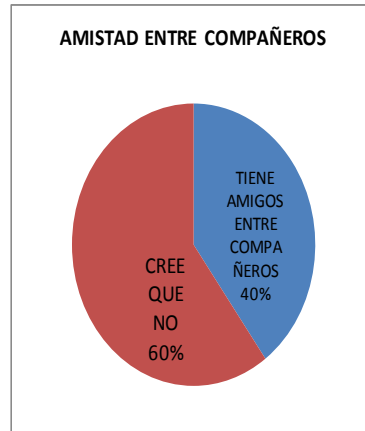
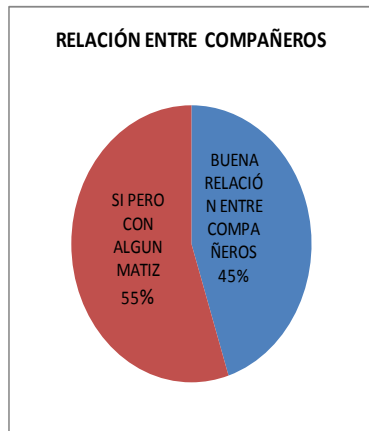
El 17% está convencido de que su sueldo guarda consonancia con la situación y marcha económica de la empresa, el 29,8% dice que si pero con algún matiz, el 10,6% cree que depende, otro 10,6% aprecia que no pero con matiz, el 25,6% expresa que absolutamente no, y el 6,4% no opina.

GRAFICO 9 CLIMA LABORAL

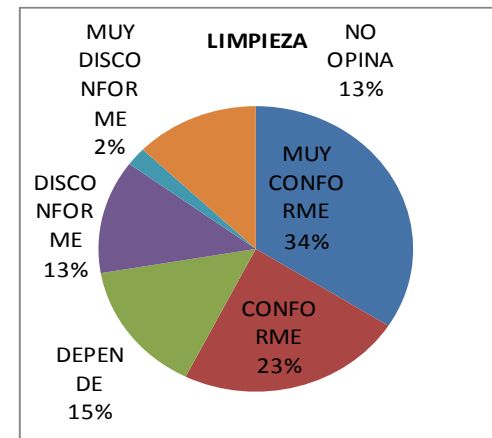
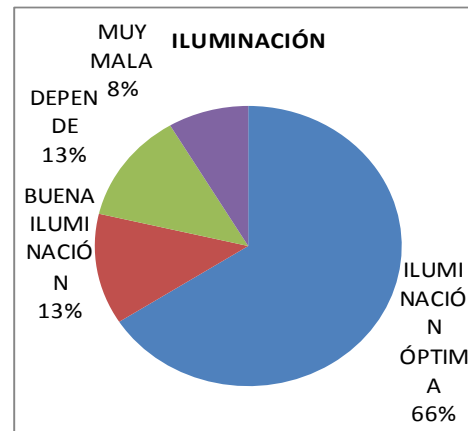
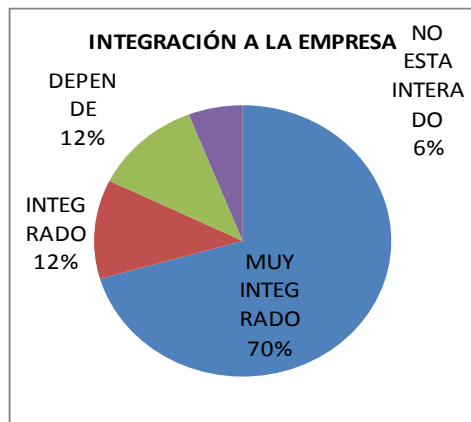
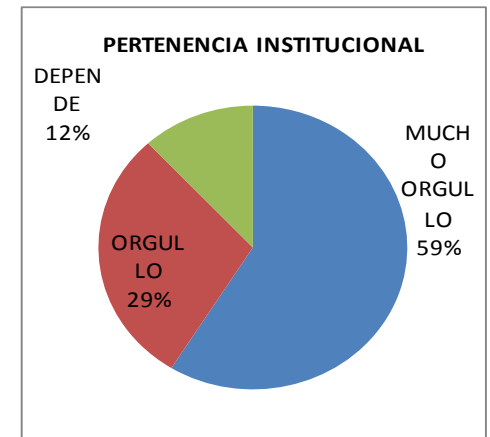
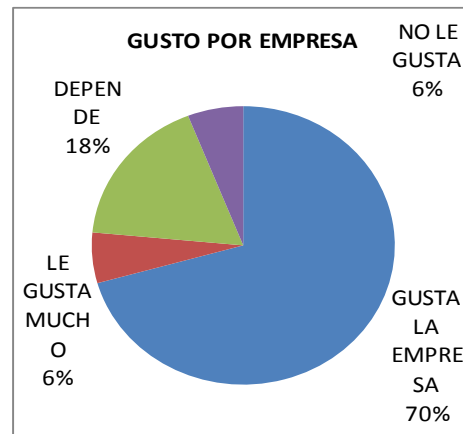
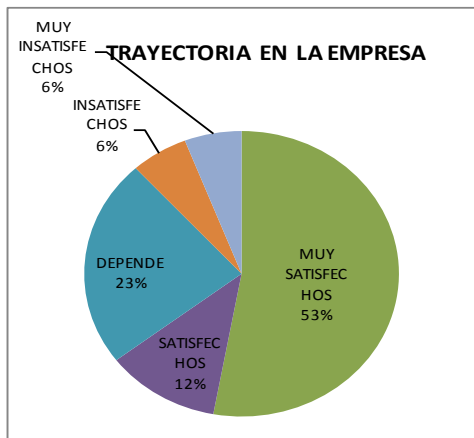
SOBRE SU PUESTO DE TRABAJO



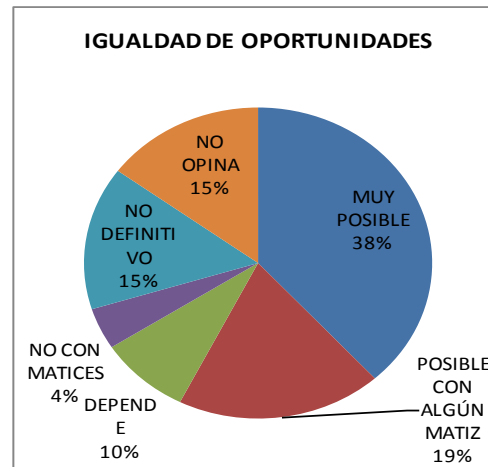
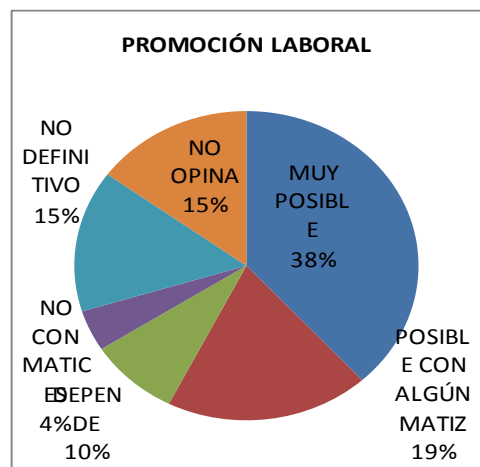
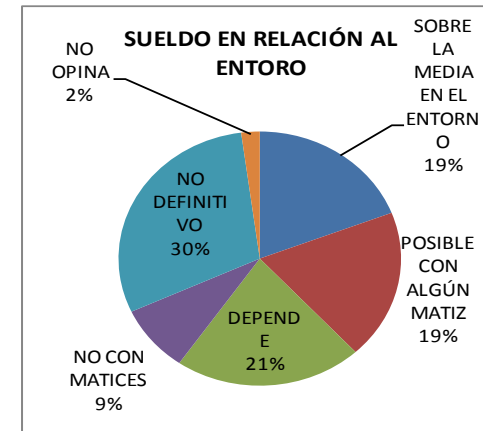
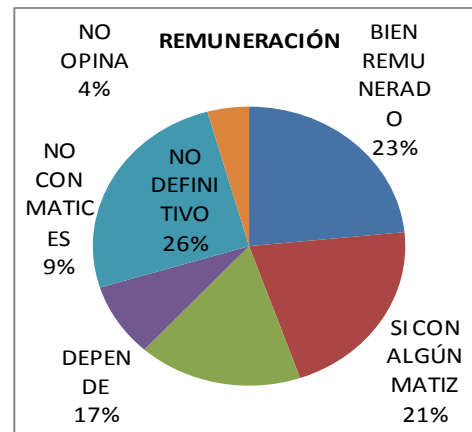
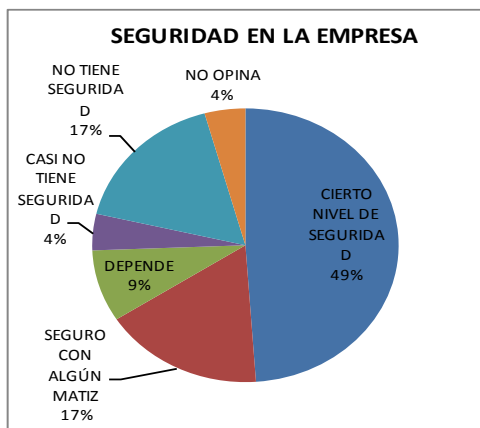
REFERENTE A COMPAÑEROS JEFES Y SUPERIORES



SOBRE LA EMPRESA EN GENERAL, ERGOMETRÍA Y CONDICIONES AMBIENTALES



SEGURIDAD EN EL TRABAJO



3.3.1 La Emigración

En la actualidad el Ecuador se ha convertido en un país que por su situación económica tiene un alto porcentaje de población emigrante, en lo que refiere a la provincia de Manabí y en particular al cantón Manta este fenómeno alcanza el 31,8 % solo en el periodo 2000 – 2005.

En la Unidad educativa este fenómeno social si bien es cierto no esta tan presente, a nivel personal como empleado, si presenta estos estigmas a nivel familiar haciendo que se tenga cambios de residencia continuos y que a la postre no puedan concentrarse correctamente en su actividad laboral, por preocupase de su vida familiar como es desintegración familiar, entregar la crianza de los hijos a familiares y encontrarse con dificultades económicas criticas haciendo que se vean obligados a buscar otro trabajo para completar un ingreso que permita mantener a la familia

3.3.2 La Carga Laboral

Al realizar el análisis de todos los puestos dentro de la institución se ha encontrado, que la carga laboral no es equitativa o correcta en todos los puestos, ya que se puede apreciar que en un puesto esta una persona con un perfil muy diferente a la que se requiere para ese puesto, por lo que las actividades y competencias no son desarrolladas en su máximo.

Hay que señalar también que el trabajador no visualiza con precisión cuales son sus deficiencias en el conocimiento de nuevas tecnologías y formas de enseñanza sean estas en la práctica administrativa como docente; por lo que su aporte para un mejoramiento continuo, puede neutralizarse y dar lugar a un desempeño inercial.

No se debe dejar de lado en algunos docentes el exceso de trabajo que estos tiene pues la ley de educación dispone que se labore 22 horas.

3.2.3 La Cultura del Trabajador

En la Unidad Educativa FAE No 4 Manta, la Gestión de Recursos Humanos, no se encuentra funcionando de forma integral y sistemática, como es lo ideal, lo cual dificulta la formación de una cultura de compromiso, de pertenencia institucional, iniciativa y creatividad en el personal. Este juicio se enmarca en los hechos que se han presentado hace tiempo y en dialogo franco con personal de ex directivos que expresan este tipo de proceder, evidentemente no se debe dejar de lado ciertas excepciones de las cuales el personal cumple muy bien su trabajo y colabora con el desarrollo de la institución. Se debe tomar en cuenta que estas aseveraciones han determinado que se dificulte la generación de valor agregado al cumplimiento de la misión de cada uno de los trabajadores, dejando un paradigma que romper en la institución que es “Que puede hacer la institución por mi y no que puedo yo hacer por ella”.

CAPITULO IV

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA UEEFAE No 4 MANTA

4.1 Análisis del contexto estratégico

La misión institucional, a más de ser el objetivo supremo de la organización, es una guía importante para coordinar todas las actividades de la empresa, de ahí la necesidad de que en su formulación se logre la mayor claridad para que realmente permita el comprometimiento de todos sus miembros.

“Constituirse en la mejor institución educativa del país, auto sostenible. Productiva y rentable, con un personal altamente capacitado y competente capaz de brindar una educación de calidad acorde a la época, de alto contenido humanístico y científico, fundamentada en la practica de valores éticos, morales y cívicos; para entregar a la patria jóvenes con características de liderazgo, competitividad y creatividad, comprometidos con el desarrollo de la sociedad”. (Reglamento Interno UEFAEs 2002. Final).

4.1.1 Análisis del contexto estratégico (misión)

Realizando el análisis del contexto estratégico de la misión planteada por la institución nos podemos dar cuenta que el trabajo encomendado a sus autoridades, y personal que labora en la Unidad Educativa es muy amplio y difícil de cumplir pues al proponerse ser la mejor institución educativa del país, sin primero haber realizado un estudio de su propio entorno resulta un tanto ambiciosa, pues a criterio de sostener misiones capaces de realizar primero se debió iniciar por ser una institución competitiva a nivel local como es Manabí y reconocida en el sector; debiendo las autoridades realizar un estudio de mercado y ver su

verdadero posicionamiento frente a la sociedad manabita, plantearse objetivos y proponer así una misión realizable.

Por otro lado el proponerse ser una institución fundamentada en valores, es realmente factible, pero como poder hacerlo en tercera persona, si inicialmente debió plantearse la misión a partir de valores propios que una institución y su gente las crea sea capaz de realizarla, encajándose la fundamentación de valores trazados a todo el personal que trabaja en el plantel educativo, para luego transmitir a toda la institución, es decir, a los estudiantes y padres de familia que ellos si serían la tercera personal a la cual refiere la misión original.

4.1.2 Visión estratégica y propósito

“Art. 8 Las Unidades educativas tienen como Visión:

Formar Bachilleres con pensamiento crítico expresivo y valorativo, actitudinal, con capacidad para integrarse a la producción en el trabajo, mediante la aplicación de un modelo pedagógico innovador con tecnología de vanguardia, que incentive, a más de otros perfiles profesionales, la vocación hacia la carrera militar”.

(Reglamento Interno UEFAEs 2002. Final).

4.1.3 Proceso/ flujo de trabajo

En la actualidad, para las organizaciones de cualquier índole, y muy especialmente para las empresas generadoras de bienes y servicios, la gestión del conocimiento, conjuntamente con la creatividad y capacidad innovadora, resulta un factor crítico a la hora de subsistir y competir en los mercados globales. La velocidad con que la información se genera en el día de hoy, no deja tiempo para mantener organizaciones burocráticas, verticales, sin líneas de comunicación donde la información no fluye y los niveles jerárquicos se alargan demasiado, ocasionando que las decisiones se tomen en tiempo indefinido.

Las organizaciones modernas se enfrentan a la competitividad en un escenario, donde el recurso humano es el ente protagónico de todo proceso. Citando una

frase de Musgrave/Annis acuñada por H. Acosta: *“Se puede tener el producto correcto, se puede contar con tecnología avanzada, se puede estar realizando el proceso correcto, y hasta probablemente se pueda tener el personal adecuadamente capacitado, pero ¿se posee el modelo de interrelaciones humanas adecuado mediante el cual operan el producto, la tecnología, el proceso y la gente?”*

De lo expuesto anteriormente se presenta el **DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE No 4** sobre los siguientes fundamentos:

- ◆ El objetivo básico: Satisfacer las necesidades de competitividad de la Institución
- ◆ Fijación de objetivos de mejora continua con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual.
- ◆ Necesidades de comunicación, información, participación y reconocimiento
- ◆ Definición de perfiles de puesto y competencias inherentes
- ◆ Detección de necesidades de capacitación de personal
- ◆ Prevención de error y eliminación temprana de defecto.
- ◆ Indicadores de Gestión y seguimiento de resultados.

Sobre la base de los diferentes modelos expuestos en el Capítulo II, se deben determinar los procesos más convenientes, idóneos y aplicables para diseñar el modelo de GRH basado en competencias para la institución en estudio los cuales se presentan en forma resumida:

MODELOS	ELEMENTOS CLAVE
Harper y Lynch	Actividades articuladas a estrategia , políticas, objetivos y cultura. Las actividades en conjunción con la previsión de necesidades permite la optimización de RH. Requiere evaluación constante para verificar cumplimiento de resultados acorde a expectativas. Es de carácter descriptivo y se centra en las actividades y no en su dinámica y operación. Le concede importancia a la Auditoria como mecanismo de control del sistema.
Werther y Davis	Sistema interdependiente (Administración). Actividades interdependientes que se influyen unas con otras. El sistema se desarrolla en siete procesos:: Fundamentos y Desafíos (base de datos), Planeamiento y selección, Desarrollo y evaluación, Compensaciones, Servicios al personal, Relaciones con Sindicatos y comités y Perspectiva general de la Administración de personal (auditorias y retroalimentación).
Zayas	Sistémico , Interdependencia entre tres subsistemas. Subsistema de la Organización, Subsistema de Selección y Desarrollo del Personal y Subsistema formado por el hombre y su entorno. Condiciona las características del personal que ingresa y las interrelaciones que se producen.
Chiavenato	Sistema interdependiente, enfoque situacional. Procesos se centran en 6 vertientes. Influencias internas – externas. Los subsistemas son situacionales y varían según la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección determinada, es independientemente a los demás subsistemas.
Beer y Colaborad.	Estrategia y filosofía empresarial – factores situacionales- tecnología de tareas, análisis interno – externo. Sus resultados se miden a través de las “4 C” : Compromiso, Competencia, Congruencia y Costos eficaces. La influencia de los empleados es considerada central, actuando sobre las demás áreas o políticas.
Cuesta (DPC)	Concepción sistémica y funcional (modificación modelo de Beer), interrelaciona 4 subsistemas. Enfoque de modelos ajustados a la particularidad de cada empresa, adaptado al medio
CIDEC	Estrategia y cultura, políticas y objetivos

Fuente: propia. Resumen de características de los diferentes modelos de GRH.

Todos los modelos indicados presentan coincidencias y divergencias estratégicas y sistémicas entre sí, poseyendo ventajas y desventajas de acuerdo a su aplicación en una u otra organización; pero la más importante concordancia entre ellas es el objetivo primordial de guiar a las organizaciones hacia la eficiencia, competitividad y optimización de sus recursos, por tanto se debe analizar de manera particular la situación específica de cada empresa y su entorno, para que se adopte y/o adapte alguna de ellas.

Es por ello que se plantea un modelo de gestión de recursos humanos que se llama híbrido, conjugando diversos procedimientos adecuados para la gestión en la institución, provenientes de los anteriores modelos mencionados y que son pertinentes para la misma:

- ◆ **Perfil de competencias:** Diseño del perfil de competencias en base a cada uno de los cargos observados, las funciones desempeñadas, las competencias técnicas y humanas exigidas para satisfacer las necesidades del cargo.
- ◆ **Reclutamiento y selección:** Se establecen políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal calificado. Headhunting.
- ◆ **Evaluación de 360°:** También denominada Evaluación Integral, en virtud de implicar el conocimiento del estado de evolución real de la institución y sus factores situacionales.
- ◆ **Capacitación y desarrollo:** Identificación de las necesidades de formación, promoción, planes de carrera, entrenamiento, desarrollo personal, integración, motivación.
- ◆ **Política salarial:** Motiva y mantiene a la fuerza laboral. Salarios justos. Beneficios sociales, compensaciones, prestaciones, seguridad en el trabajo, condiciones ambientales, incentivos de otra índole.
- ◆ **Valoración de puestos:** Auditoria. Registros y controles. Sistema de

información control permanente. Retroalimentación del proceso.

El puesto de trabajo o cargo es la unidad básica de la organización donde se ejerce efectivamente la actividad de la empresa, es por ello que a partir del diagnóstico del sistema de RRHH de la Unidad Educativa, realizado en el Capítulo III, y en base a un informe actualizado en la Gestión de RRHH de la descripción completa de todos los cargos existentes observados y verificados, se procederá a elaborar un **PERFIL DE COMPETENCIAS** para cada uno de ellos. Las competencias estarán estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la entidad, e implican las exigencias personales requeridas para resultados óptimos y de efectividad en el puesto.

Así, luego del conocimiento de las competencias profesionales y técnicas exigidas por los cargos observados en la UEEFAE N° 4, y de la elaboración de un Diccionario de Destrezas y Habilidades acorde a esos recursos humanos, procederemos a clasificar los Factores de Medición de las Competencias y a determinar las Escalas de Calificación de Actividades.

CUADRO 1 DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES POR COMPETENCIAS

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES POR COMPETENCIAS			
Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Ejemplos
Destrezas/ Habilidades básicas o de contenido			
Destrezas desarrolladas por los sistemas educativos			
1. Comprensión Lectora (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	Alto	Leer un artículo sobre procedimientos educativos en una revista pedagógica
		Medio	Leer Memorándum de gerencia donde se describe nuevas políticas de personal
		Bajo	Leer paso a paso las instrucciones para llenar un formulario
2. Escucha activa (P)	Escuchar lo que otra persona esta hablando y realizar preguntas educativas	Alto	Actuar como jurado un consejo de disciplina
		Medio	Responder preguntas sobre referencias de crédito
		Bajo	Tomar una orden de trabajo, pago o compra
3. Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas	Alto	Escribir un trabajo educativo para su publicación o

			distribución a alumnos
		Medio	Escribir un memorándum para el personal indicando nuevas directivas
		Bajo	Anotar un mensaje telefónico
4. Hablado (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible	Alto	Exponer un caso legal ante la Dirección de educación
		Medio	Entrevistar candidatos con el objeto de obtener referencias personales y de trabajo
		Bajo	Saludar a un grupo de representantes de otros establecimientos educativos y explicar sobre una casa abierta
5. Destreza matemáticas (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	Alto	desarrollar un modelo matemático para simular y resolver un problema de informática o contable
		Medio	calcular los metros cuadrados de una casa en construcción
		Bajo	contar el cambio para entregar a un cliente o las faltas de los empleados
Destrezas/Habilidades de Proceso			
Destrezas que actúan en la ejecución y control de procesos en general			
6. Aprendizaje activo (D)	Trabajar con materiales o información nueva y comprender sus implicaciones y consecuencias	Alto	Identificar implicaciones de una nueva teoría científica en el diseño de productos
		Medio	Determinar el impacto que el cambio de metodología de enseñanza tiene sobre los requerimientos de la educación actual
		Bajo	Analizar las consecuencias de la publicación de un artículo en la institución
7. Estrategias de aprendizaje (D)	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas	Alto	Aplicar principios de psicología educativa para desarrollar nuevos métodos de enseñanza
		Medio	Identificar una propuesta alternativa que ayude a practicantes o estudiantes que experimentan dificultades de aprendizaje
		Bajo	Aprender de un colaborador métodos nuevos de hacer las cosas
8. Monitoreo y control (P,C,D)	Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	Alto	Revisar la productividad institucional y desarrollar un plan para mejorarla
		Medio	Monitorear el progreso de una reunión, revisar la agenda para asegurarse que se discutan los temas mas importantes
		Bajo	leer y corregir una carta
Destrezas/ Habilidades sociales			
Habilidades para interactuar con las personas			

9. Percepción social (empatía) (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan así	Alto	Aconsejar a estudiantes y profesores con bajo rendimiento o problemas laborales
		Medio	Darse cuenta de cómo el ascenso de un compañero de trabajo puede afectar al grupo
		Bajo	Notar que los clientes están enojados por esperar demasiado
10. Trabajo en equipo (P)	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	Alto	Trabajar como director de un proyecto donde es necesario relacionarse con docentes, administrativos y servicios
		Medio	trabajar en forma conjunta con otras personas para elaborar un plan anual de estudios
		Bajo	organizar citas y agenda de trabajo para los directivos de una institución
11. Persuasión (P)	Persuadir a las personas para que vean las cosas de manera diferente	Alto	Cambiar la opinión de un jurado en un caso legal complicado
		Medio	Convencer al supervisor para adquirir una nueva máquina copiadora
		Bajo	Solicitar donaciones para una obra de caridad
12. Negociación (P)	Reunir a personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	Alto	trabajar como dirigente en las negociaciones de una solicitud de la institución
		Medio	Lograr acuerdos con un comerciante mayorista para vender productos a un precio convenido
		Bajo	Presentar al gerente una justificación por alterar un plazo de trabajo
13. Asertividad / Firmeza (P)	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones	Alto	Decir a un grupo social de poder que no es posible atender sus demandas
		Medio	Sancionar a un grupo de empleados que hicieron fracasar un proyecto
		Bajo	Pedir a un empleado que deje de llegar tarde al trabajo
14. Orientación/ asesoramiento (P)	Ofrecer guías/ sugerencias a los demás para que tomen decisiones	Alto	Asesorar a una junta directiva de alto nivel en materia de políticas
		Medio	Ofrecer guías a un Directivo para que mejore su desempeño
		Bajo	Aconsejar a un empleado sobre su desarrollo profesional
Destrezas/Habilidades para el manejo de Recursos			
Habilidades para manejar y gestionar recursos en general			
15. Manejo de	Manejar el propio tiempo y el	Alto	Estimar el Tiempo que

tiempo (D)	de los demás		requieran un grupo de Jefes de área para trabajar en varios proyectos
		Medio	Repartir el tiempo de los subalternos en proyectos de la siguiente semana
		Bajo	Mantener un calendario mensual de citas
16. Manejo de recursos financieros (D)	Determinar como debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	Alto	Planificar y aprobar el presupuesto anual de la institución y buscar el financiamiento necesario
		Medio	Preparar y manejar el presupuesto de un proyecto a corto plazo
		Bajo	Utilizar dinero de caja chica para adquirir insumos pequeños de urgencia y llevar un registro de gastos
17. Manejo de recursos materiales (C)	obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos	Alto	Determinar las necesidades informáticas de la institución y monitorear el uso de equipos
		Medio	Evaluar un contrato anual para la provisión de uniformes de los empleados
		Bajo	Adecuar un local para la realización de un evento cultural
18. Manejo de recursos humanos (P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo	Alto	Planificación, implementación y manejo del reclutamiento, entrenamiento y programas de incentivos para la institución
		Medio	Dirigir las actividades de un curso del colegio para la intervención en un evento cultural sin interrumpir el proceso de enseñanza
		Bajo	Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo
* P = personas C = cosas D = datos			
* ESTE DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DEBE SER VALIDADO CON LA OBSERVACIÓN IN SITU			

El cuadro de los Factores de Medición de las Competencias, dependerá de las actividades observadas, definiendo para la institución en estudio el siguiente cuadro de factores de medición de las competencias observadas:

FACTORES DE MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS en UEEFAE N° 4

1. COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA

1 Leer, escribir y hablar de manera clara y comprensible con los demás.	2 Atender clientes internos y externos que acuden –al rectorado, -a Secretarías.	3 Realizar visitas a domicilio de alumnos, en casos requeridos. - Atender inquietudes o problemas de rendimiento académico	4 Crear canales de comunicación para informarse de conducta disfuncional de alumnos	5 Asistir y participar en reuniones de Consejo Directivo, -Junta Gral de Directorio de área, - Consejo de disciplina, - Comisiones de Consejo
---	--	---	---	---

2. DESTREZAS MATEMÁTICAS

1 Ingresar información al banco para el proceso de cancelación de cheques	2 Elaborar cuadros calificaciones de los alumnos y los ingresa.	3 Elaborar rol de pagos de personal	4 Calcular y elaborar declaración de impuestos al S.R.I.	5 Llevar la contabilidad de la empresa. Realiza balances y Estados de resultados
---	---	-------------------------------------	--	--

3. ORGANIZACIÓN

1 Realizar servicios de mensajería Recoger y repartir documentos	2.. Efectuar pagos de gastos generados por la UEEFAE N° 4	3. Mantener ordenados los archivos	4 Revisar y decidir sobre instrumentos de evaluación	5 Convocar y dirigir reuniones con el personal
---	---	------------------------------------	--	--

4. GESTIÓN

1. Realizar depósitos y pagos de la institución	2. Elaborar documentos -del rectorado - administrativos - académicos	3 Coordinar atención con el DOBE de casos disciplinarios particulares y grupales	4 Revisar planificaciones didácticas anuales	5 Coordinar actividades relevantes intra y extra curriculares.
---	--	--	--	--

5. PLANIFICACIÓN

1. Elaborar horarios de clases por cursos	2 Elaborar agenda – del rectorado. –de la dirección nivel medio.	3 Realizar planificación de unidades didácticas	4 Elaborar planificación anual de actividades –guías didácticas y material diario de trabajo	5 Planificar y estructurar procesos educativos. Planificar actividades, planes y programas curriculares
---	--	---	--	---

6. OPERACIÓN

1.Ejecutar labores de limpieza en áreas asignadas a su cargo	2 Reproducir fotocopias de Evaluaciones - Ventas	3 Codificar los bienes de la institución	4 Mantenimiento de la red física/lógica de la institución	5 Tomar decisiones sobre inversiones en el establecimiento
--	--	--	---	--

7. CONTROL DE OPERACIONES

1. Controlar que no hayan personas ajenas en áreas de la UEEFAE	2 Inspeccionar la toma de inventarios	3 Seguir de cerca la evolución de alumnos con problemas	4 Evaluar la práctica docente	5. Monitorear y evaluar las metas de la institución.
---	---------------------------------------	---	-------------------------------	--

8. PREVENIONES (MANTENIMIENTO)

1. Atender necesidades pedagógicas, afectivas y sociales del párvulo.	2. Detectar fallas en los Sistemas informáticos	3 Analizar los instrumentos de evaluación para el área	4 Inspeccionar el funcionamiento de los equipos de computación	5 Controlar cumplimiento en avance del contenido curricular
---	---	--	--	---

9. MANEJO DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS				
1. Ingresar existencia de bienes al sistema S.A.F.I	2. Custodiar los bienes que ingresan a la biblioteca	3 Realizar entrega de bienes y materiales a diferentes dependencias	4 Realizar inventario de bienes (Activos fijos y bienes de control interno)	5 Administrar los recursos físicos y financieros de la Institución.

10.. MANEJO DE RECURSOS HUMANOS				
1 Controlar asistencia de personal y alumnos	2 Coordinar con la Comisión Pedagógica el trabajo de los docentes	3 Gestionar el clima organizacional y la convivencia	4 Gestionar al personal Administrativo, Docente y de Servicios	5 Coordinar y promover el desarrollo profesional del cuerpo administra./ docente

11 INSTRUCCIÓN E INFORMACIÓN				
1 Remitir al banco los roles de pago	2. Emitir facturas y elaborar reporte diarios	3. Elaborar las fichas bibliográficas y nemotécnicas	4 Asistir técnicamente a los usuarios de la UEEFAE N° 4	5 Asesorar a involucrados en el manejo y superación de dificultades de alumnos

12 PERCEPCIÓN DE SISTEMAS Y ENTORNOS				
1 Realizar actividades extracurriculares con clientes externos	2 Detectar y reconocer problemas sociales y conductuales en los estudiantes	3 Informar y coordinar con otras áreas situaciones de riesgo en el alumnado	4 Investigar situaciones sociales críticas de alumnos de la UEEFAE N° 4	5 Derivar casos a especialistas externos cuando corresponde

13. MARKETING – CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES				
1 Integrar al párvulo al medio educativo inmediato	2 Preparar alumnos para eventos. Culturales, - del área.	3 Organizar eventos educativos, culturales, y deportivos para la integración entre la Unidad y la comunidad	4 Representar a la institución en su calidad de vicerrector	5. Gestionar la relación con la comunidad y el entorno

Una vez definidos los factores, cuya importancia en grado de dificultad es ascendente, se determinarán las características y habilidades como: aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad, motivación, etc., así como los conocimientos técnicos requeridos para cada cargo, y apoyados en esos criterios, listamos las Funciones e Identificación de Actividades Esenciales inherentes a cada uno de los cargos, con su respectiva ponderación, pasando a realizar la Matriz de Identificación de Conocimientos, Destreza y otras competencias de las actividades primordiales de cada cargo para finalmente elaborar el perfil del puesto por competencias en formatos individuales y precisos.

MODELO DE PERFIL DE COMPETENCIAS PUESTO

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del puesto: Secretaria			
Ubicación en la Organización: Administrativo			
Misión del Puesto: Atender el teléfono, programar visitas, archivar documentos, redactar correspondencia y textos, trabajar con programas informáticos, controlar asistencia			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
1.Redactar correspondencia y textos	Áreas y redacción	Comunicación	Expresión
3. Responder llamadas telefónicas	Áreas, personas	Comunicación	Amabilidad
4.Recibir, clasificar y distribuir correspondencia	Áreas, personas	Organización	Expresión verbal
9. Manejo de paquetes informáticos	Computación	Operación y Control	Agilidad
Formación Académica: Superior			
Titulación Requerida: Secretariado Bilingüe			
Especialidad de Preferencia: Ejecutiva			
Formación mínima: Título superior Tercer nivel			
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de tres años			
Requisitos Físicos: Buena presencia, edad entre 25 – 30 años			
Condiciones de trabajo: Bajo presión			
Requisitos de Responsabilidad: altos			
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)	NIVEL REQUERIDO		
1 Comunicación	3		
2 Organización	4		
3 Operación y control	3		
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
OBSERVACIONES:			

Entre los beneficios que aportarán a la empresa el manejo de los Recursos Humanos bajo la modalidad de Competencias son:

- ✓ Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.

- ✓ Puede ser adaptado para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias por áreas, departamentos, grupos ocupacionales e incluso en ámbito corporativo.
- ✓ Sirve como suministro de insumos para el proceso de capacitación, entrenamiento y desarrollo, sistemas de evaluación y retroalimentación del rendimiento.
- ✓ Acelera el proceso de selección y reclutamiento
- ✓ Materializa la participación de la organización en la gestión por competencias, generando credibilidad y compromiso, ya que los criterios y perfiles son puntos de vista de expertos.
- ✓ Además este método contribuye a generar la cultura organizacional.

Realizado el proceso anterior podemos estar al tanto de las realidades actuales y/o futuras respecto a las necesidades de **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN** de personal, e investigando en las fuentes del mercado de trabajo, y desarrollando el proceso adecuado, se establecen los lineamientos para captar, mantener y desarrollar personal idóneo y competente ajustado a los perfiles de cada puesto de la organización.

El Reclutamiento y selección de RRHH constituye un conjunto de procedimientos con el propósito de atraer los candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar los cargos diseñados de forma competente en la organización siendo un proceso tanto interno como externo.

El inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la Unidad Educativa, reúnen los requisitos establecidos, se constituye en la primera fuente para el Reclutamiento y Selección, ya que mediante la promoción del elemento interno se disminuye el periodo de entrenamiento y acoplamiento y contribuye a mantener alta la moral del personal que labora en la organización.

Cuando no se hace con los propios RRHH, debido a políticas internas, carencia de candidatos que reúnan los requisitos del perfil de la vacante, u otros motivos, el

reclutamiento externo es otra opción para llevar a cabo el proceso, y consiste en atraer talentos que llenen las expectativas que la empresa requiere

Obtenida dicha información, se pasa a la etapa de la decisión y elección de la lista de candidatos posibles, analizando a los que han alcanzado el nivel exigible para ser seleccionados y confirmar sus referencias profesionales y de hacerse necesario, citarlos para una nueva entrevista, con lo cual se obtiene los datos suficientes para crear un informe individual, en el cual se resumen los datos personales, además de los académicos y profesionales, sus puntos fuertes y débiles, rendimiento, actuación y otros detalles provenientes del análisis de decisión, luego se presentan los candidatos con su posible futuro jefe o supervisor, y se realiza la selección final del candidato que cumpla en la mejor medida con los requerimientos del puesto. Se procede a la admisión del candidato seleccionado, la contratación, presentación en su puesto, e incorporación de funciones.

La **EVALUACIÓN DE 360°**, también conocida como evaluación integral, ya que es una herramienta de retroalimentación, constituye la manera en que conoceremos y analizaremos la situación real de la organización en cuanto al nivel de sus recursos humanos, para determinar los procedimientos que se deben adoptar.

Se basa en la colección de información desde múltiples fuentes (jefe inmediato, colega, supervisor, supervisado, cliente) y nos permite apreciar el desempeño, las competencias, habilidades, debilidades y en general comportamientos específicos de los trabajadores, con la finalidad de mejorar los resultados de desempeño y efectividad del servicio de todo individuo de la organización, y se puede aplicar de manera global, por áreas, o por departamentos en nuestro caso lo haremos por áreas la cual permite dividir en forma mas adecuada las funciones de cada cargo.

El propósito general de la Evaluación de 360° es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos; y dar a la Gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos son:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a las diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal, y por lo tanto, de la organización.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Los programas de capacitación y desarrollo basados en competencias no se enfocan hacia la realización de cursos y seminarios exclusivamente, sino que se centran en la optimización de los niveles de desempeño de los RRHH

La Capacitación y el Desarrollo son dos conceptos diferentes.

La *capacitación* es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño del trabajador en su actual y futuro cargo, y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Es decir que significa el perfeccionamiento técnico del trabajador, para que se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produciendo resultados de calidad, con excelente servicio al cliente, previniendo y solucionando anticipadamente los problemas potenciales dentro de la organización.. La capacitación conduce al individuo a encajar adecuadamente en el perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en un puesto de trabajo.

Por otra parte, el *desarrollo*, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional con la finalidad de estimular la efectividad en el cargo. Sus objetivos son a largo plazo, y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar, y está orientada fundamentalmente a ejecutivos.

La capacitación es para los puestos actuales, es decir que ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual, y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. La formación o desarrollo es para los puestos futuros, apoya al individuo para manejar las responsabilidades con poca preocupación, porque lo prepara para ello a más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

Los pasos hacia la capacitación y el desarrollo son:

- ◆ Detectar las necesidades
- ◆ Identificación de recursos
- ◆ Diseño e Integración de programas
- ◆ Ejecución de los programas
- ◆ Evaluación, control y seguimiento

Para la detección de necesidades, se utilizan diferentes técnicas, como la observación directa, entrevistas, encuestas, análisis de problemas, evaluaciones psicológicas, evaluaciones de desempeño, las cuales presentan diferentes ventajas y desventajas en cuanto a facilidades de aplicación y costos.

En el diseño e integración de los programas se debe contemplar diferentes planes como: planes de reemplazos, de sucesión, planes de carrera, además de definir las actividades de capacitación y desarrollo, el nivel de las mismas, el personal a involucrarse en el proceso, la metodología a seguir, el tipo de instrucción, los cronogramas y presupuestos con que se cuenta para llevarlo a cabo.

LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS ES UNA FORMA DE DAR A CONOCER AL PERSONAL QUE SU EMPRESA SE INTERESA POR ELLOS, COMO PERSONAS, COMO EMPLEADOS, COMO PARTE IMPORTANTE DE LA ORGANIZACIÓN.

La Política Salarial es un conjunto de principios institucionales que ayudan a la orientación y filosofía de la organización en lo que se refiere a la administración

de remuneraciones, y que proporciona un marco referencial común, basándose en el cual se determinan todos los salarios de una organización.

En el numeral 3.1.1 del capítulo anterior, se expone la actual gestión en cuanto a la política remunerativa de la UEEFAE N° 4, donde se percibe que si bien se consideran algunos beneficios, incentivos y compensaciones, la política salarial no está debidamente estructurada.

Entre los objetivos de la política salarial, deben constar: proporcionar una remuneración equitativa a los empleados de acuerdo a sus responsabilidades y obligaciones asignadas, que los motive y estimule hacia una mayor productividad; y de parte de la organización, la intención de captar a las personas más calificadas y experimentadas disponibles, que los lleven a lograr los objetivos de la misión.

Los componentes necesarios de una política salarial son:

- Descripción clara y actualizada de los cargos, incluyendo el grado de responsabilidades de cada uno, sus requerimientos profesionales, técnicos y conductuales.
- Estructura definida de clasificación o categorización que agrupe ciertos trabajos que requieren de un nivel similar de aptitudes, experiencia y grado de responsabilidad en su ejecución.
- Establecimiento de rangos salariales para cada clasificación o nivel, de acuerdo a escalas de pago vigentes en el mercado para remuneración de trabajos similares en instituciones dentro de la misma región geográfica.
- Prestar particular atención a los salarios iniciales en cada rango salarial, a fin de garantizar la equidad a nivel de toda la organización.
- Planificar procedimientos que brinden oportunidades de aumentos de salariales de cada rango en forma equitativa y a la medida del rendimiento demostrado en el desempeño de funciones.

- Prevenir aumentos por compensación de costo de la vida de manera que se distribuyan de forma equitativa entre todos los empleados programadamente de acuerdo a fluctuaciones económicas del medio.
- Establecer un Comité de Compensaciones, compuesto por miembros del Directorio, que deben reunirse en forma regular y proyectada para revisar los rangos, fijar porcentajes para aumentos salariales en base a méritos, y en general fungir como dirimidores en cuestiones salariales.

Establecer una política salarial constituye una función crucial de la administración de recursos humano, y sirve para brindar apoyo al activo más importante de la organización – sus recursos humanos. Una política salarial debería ser equitativa, bien estructurada y claramente comprendida por el personal. Al implementarse los anteriores componentes de la política salarial, una organización puede reflexionar sobre su política salarial pasada, la actual, y establecer una política salarial sólida a futuro.

Los puestos de trabajo adecuadamente diseñados y debidamente retribuidos permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos y competitivos.

Valoración de puestos: El proceso de Valoración de Puestos de Trabajo (VPT) es el punto de partida para el establecimiento de un sistema de remuneración equilibrado, debido a que permite conocer el valor de cada puesto.

El análisis o estudio de los puestos de trabajo, dará como resultado un catálogo de puestos de trabajo que compila las distintas descripciones en un único documento que facilita la consulta sobre cada puesto, y se constituye en una herramienta para la valoración de puestos.

Existen diversos métodos para valoración de puestos, pero el método más equilibrado y eficaz, y que produce resultados más objetivos es el **Método de Puntos por Factor**, y consiste en identificar varias características comunes (factores) en cada grupo homogéneo de trabajo, las mismas que presentan distinta

intensidad (grados) en cada uno de los puestos catalogados, y diferente importancia de estos factores, según el peso de la cual serán ponderados. Con el conjunto de factores elegidos, grados y ponderación se conforma el Manual de Valoración, que es el instrumento de medida a emplear en cada puesto de trabajo para obtener su valor representativo.

Para nuestro estudio, que involucra el Diseño y Documentación de un Modelo de Gestión de RRHH basado en Competencias para la Unidad Educativa, es importante describir cada uno de los factores de los grupos antes mencionados.

- El grupo de Competencias de Gestión, involucra factores como: Planificación, Organización, Control, Dirección.
- El grupo de Competencias Cognitivas: Análisis, Conocimiento organizacional, Creatividad, Solución de problemas organizacionales.
- El de Balance Personal, abarca: Iniciativa, Flexibilidad, Autocontrol, Persistencia, Aprendizaje continuo.
- El grupo de Competencias Sociales implica: Trabajo en equipo, Negociación, Asertividad, Persuasión, Orientación de Servicios, Construcción de relaciones.

4.1.4 Sistemas/ estructura de soporte.

La cimentación de este estudio se generará en su gran mayoría bajo el método de observación y aplicación de técnicas de recopilación de datos derivados de la investigación previa del entorno tanto interno como externo, revisión de literatura referente, elaboración de perfiles de cargo por competencias, evaluación de 360° que se aplicará a la institución en todos sus estamentos, apoyadas por trabajo de campo, guías de información, listas de comprobación, administración de la investigación, tabulación de datos, utilización de parámetros determinados, coordinación con asesores, elaboración de formularios y utilización de sistemas estándar.

Así mismo se utilizarán manuales de procedimientos, cuestionarios, entrevistas estructuradas, evaluación de incidentes críticos y métodos de optimización multicriterios de expertos, Se llevarán registros sistemáticos de la información,

diarios de trabajo, así como elaboración de formularios, menús, bases de datos sobre competencias (diccionarios).

Contamos con matrices funcionales y estructurales para elaborar los perfiles de competencias del personal y se dejará implantada una base de datos con la información actualizada del recurso humano existente, manuales de procedimientos, mecanismos de seguimiento de la gestión, y propuestas de sistemas de retroalimentación.

La colaboración de los recursos humanos involucrados en el proceso es de vital importancia para la buena consecución de los objetivos.

El proceso se esquematiza en secuencias y es interdependiente, pero sus elementos son independientes y pueden variar sin que necesariamente los demás elementos sigan la misma línea.

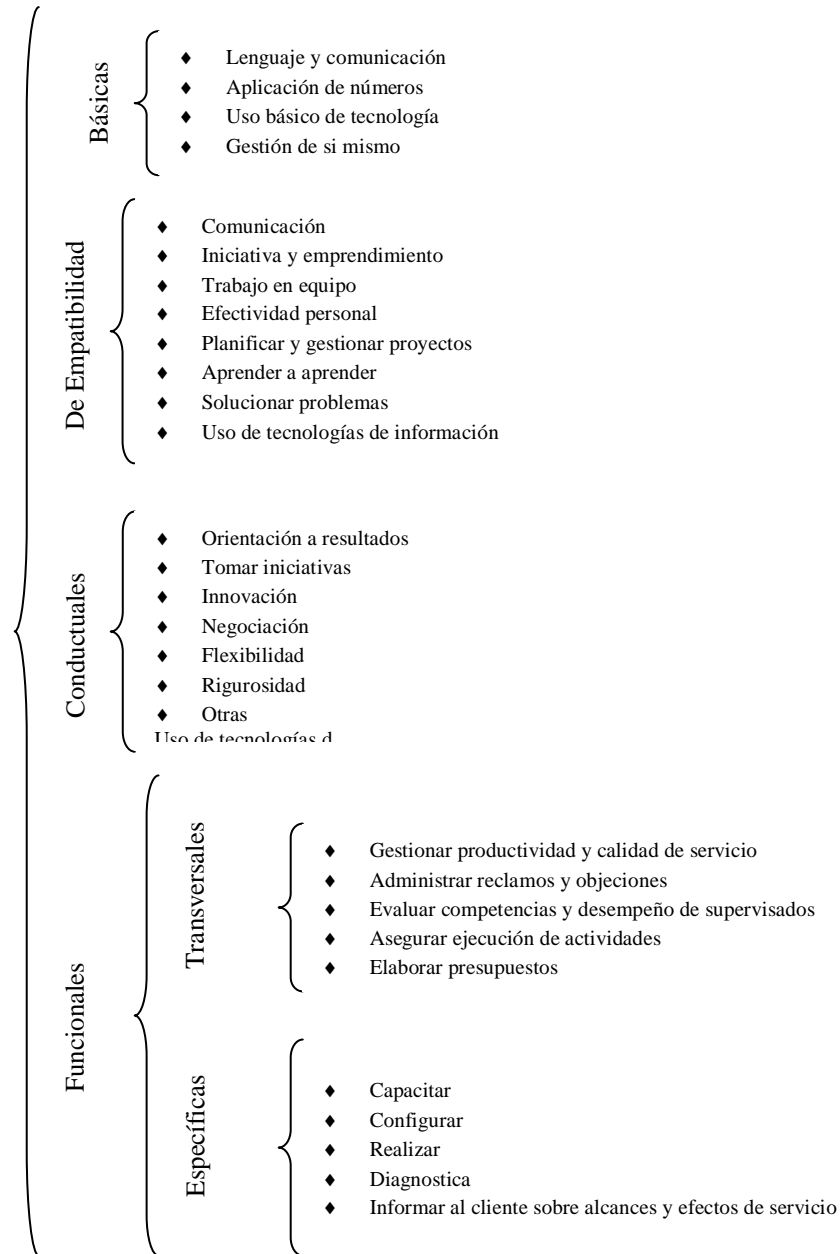
4.1.5 Competencia individuales y grupales.

Las competencias laborales constituyen un referencial valioso, promovido y reconocido en función de sus múltiples aplicaciones en un creciente número de contextos internacionales, nacionales, en sectores gubernamentales y no gubernamentales, en las empresas, en las organizaciones de empleadores y de trabajadores.

De manera general, como formación y aprendizaje a lo largo de la vida, las competencias se clasifican de acuerdo al siguiente cuadro:

CUADRO 3 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

COMPETENCIAS



En el entorno cambiante de la globalización, muchas organizaciones centran sus metas en inversiones tecnológicas como canal principal de innovación y crecimiento, otorgando menor peso al talento humano que poseen. De forma contrapuesta, otras organizaciones conciben a las personas como su “capital humano”, por lo que valoran y cuidan este capital constituido por recursos humanos que tienen un papel fundamental y estratégico en las mismas.

En el primer caso, predomina un enfoque tradicional de administración del personal, mientras que en el segundo, las organizaciones han experimentado un

cambio en la filosofía de administración, adoptando una nueva forma de gestión de las personas que trabajan en las mismas. Estas concepciones están en las raíces del cambio y en la integración de una “área de recursos humanos” en las organizaciones. Las competencias laborales incorporadas en la gestión de recursos humanos conforman un eje central del trabajo organizacional, al tiempo que se visualizan como el binario de funcionamiento de las organizaciones.

Las competencias son un producto de la interrelación hombre-trabajo que se caracteriza por tener un carácter sistémico, holístico, configuracional, y sinérgico. Son configuraciones que integran los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar con éxito las actividades.

Pueden existir competencias simples conformadas por un solo elemento, o competencias complejas, en cuyo caso se hace necesario explorar su estructura interna.

En lo que se refiere al individuo, como recurso humano, las competencias son ese grupo de características, conocimientos y habilidades que permiten a las personas desempeñarse exitosamente

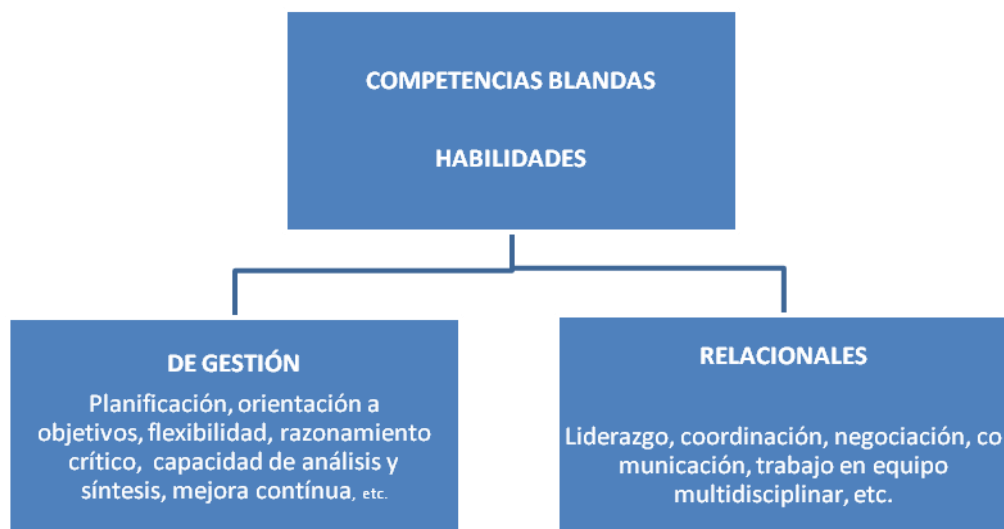
Las competencias grupales se asemejan a las coreografías, es decir trabajos en conjunto coordinado y en secuencias, para llevar a cabo un proyecto en equipo. Las competencias individuales se refieren a las habilidades personales que posee cada individuo para ejercer una tarea.

Al conjunto de competencias individuales y grupales la podemos dividir en:

Competencias duras, que son los conocimientos requeridos para la adecuada realización de una tarea, y que pueden ser específicos, del negocio o de apoyo.

Competencias blandas, que son las capacidades, disposiciones o destrezas complementarias para el adecuado desempeño de la tarea, y que pueden ser de gestión o relacionales.

GRÁFICO 10 COMPETENCIAS DURAS Y BLANDAS



4.1.6 Aprendizaje

Las teorías del aprendizaje han evolucionado con el tiempo, así, en la mayor parte del siglo XX los modelos estuvieron sustentados por las teorías del CONDUCTISMO, que se apoyaba en manifestaciones observables y medibles, externas al individuo que responde a determinados estímulos y gratificaciones, es decir que para esta teoría, la persona es como una caja negra, donde no interesa su

interior no visible, sino que se evaluaban los estímulos recibidos y las respuestas que manifiesta.

El individuo era un sujeto pasivo que debía responder a las expectativas del maestro, si quería ser gratificado con su aprobación. En la segunda mitad de dicho siglo, se desarrolló y propagó la teoría del CONSTRUCTIVISMO, en la cual, el aprendizaje lo va construyendo el individuo, que es un sujeto activo, quien trae un bagaje propio que contiene intereses y conceptos previos; y que en interacción permanente y continua con los objetos de conocimiento, intercambios sociales, investigación e importancia que asigne a los aprendizajes, -`creando sus propios mapas mentales`, va generando nuevos conceptos, aptitudes, visiones, motivaciones y actitudes que se transforman en nuevos aprendizajes cognitivos, procedimentales o actitudinales. En tal sentido hay correspondencia entre la teoría constructivista y el concepto de competencia.

El ser humano tiene la disposición de aprender –de verdad- sólo aquello a lo que le encuentra sentido o lógica, rechazando aquello que no lo tiene. Cualquier otro aprendizaje será puramente mecánico, memorístico, coyuntural: como el aprendizaje para aprobar un examen, ganar una materia, entre otros. El aprendizaje significativo es un aprendizaje relacional, el sentido lo da la relación del nuevo conocimiento con: conocimientos anteriores, situaciones cotidianas, la propia experiencia, situaciones reales, etc.

Básicamente el aprendizaje está referido a utilizar los conocimientos previos para construir un nuevo conocimiento, logrando que se participe mediante estrategias que permitan que el personal se sienta dispuesto y motivado para aprender; siempre y cuando haya necesidad, interés, ganas y disposición pues de no existir correspondencia no existirá un aprendizaje significativo.

Cuando se trata de las organizaciones, gestionar el conocimiento hace referencia al conjunto de procesos y sistemas que permiten que su capital intelectual aumente significativamente mediante la gestión de sus capacidades organizativas

o competencias esenciales para la resolución de problemas y la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Para lograr el aprendizaje organizativo es tarea de las organizaciones:

- ◆ Generar nuevos conocimientos para la entidad y su entorno
- ◆ Estimular la comunicación y el trabajo en equipo, desarrollando una cultura organizacional con horizontes compartidos.
- ◆ Impulsar nuevas y sostenibles competencias individuales y grupales en los empleados y equipos de trabajo con valor agregado
- ◆ Asumir un constante registro de los cambios internos y externos para estar en permanente sintonía con los requisitos de calidad de vida y bienestar de la sociedad y la comunidad.

La fidelidad de los clientes o usuarios, y del recurso humano de la institución depende del nivel y la calidad del capital intelectual que dicha organización posee.

4.1.7 Contexto cultural

La cultura engloba modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias dentro de una sociedad, y, producto de la dinámica organizacional se trasmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a influencias externas. Las organizaciones en cambio poseen una cultura propia, que son sus creencias y valores compartidos por los seres humanos que la conforman.

En cuanto a una concepción mas identificada con las empresas, la cultura es entendida como el conjunto de valores, creencias e ideas compartidas por un grupo dentro de una organización, lo que incide directamente sobre la percepción que cada sujeto tiene de su entorno, proporcionando el significado de todas las actividades que realiza en ese contexto, de tal manera que la cultura organizacional determina las conductas que se generan en el seno de una institución, influyendo así en su éxito o fracaso.

Tal como se menciona en el diagnóstico del capítulo anterior, en lo que respecta a la Cultura del Trabajador de la Unidad Educativa se evidencia falta de cultura de pertenencia y compromiso del empleado con la entidad, que debe ser una función importante en la Gestión de los recursos Humanos, para la integración y desarrollo de la empresa. La cultura organizacional es la base del funcionamiento de las organizaciones, e implica límites definidos, compromiso, sentido de identidad, estabilidad y unidad, define las pautas y normas, controla y guía los comportamientos de los entes que “pertenecen” a la organización.

Según el autor Shein Edgar (1991) –la cultura organizacional es un comportamiento aprendido por los miembros de una organización, y es inducido de dos maneras diferentes. La primera, a modo de “trauma”, cuando los miembros de la organización aprenden a enfrentar una amenaza como un mecanismo de defensa, y la segunda, a modo de refuerzo, cuando las cosas que parecen funcionar se asimilan, se aprenden y preservan como modelos de respuesta.

En pro de garantizar la eficiencia de la organización, la dirección de la UEEFAE N°4 debe enfocar su interés y esfuerzo en la construcción y el desarrollo de una cultura organizacional adecuada y coherente con la misión y objetivos de la misma, para lo cual debe ejercer un liderazgo que enfatice los valores e ideas que generen la actitud y el desempeño deseados tanto en el personal, como en el alumnado y en el entorno social y la comunidad al que se pertenece, y por y para la cual ejerce su labor. Esto conlleva también, que tanto las actividades a realizar, como los cambios requeridos en la Unidad Educativa consideren la opinión de todos los que en ella laboran, para lo que se propone el carácter vertical/horizontal, que se refiere a la coparticipación del personal de todos los niveles y jerarquías en la toma de decisiones, e inclusive permite la participación de la comunidad que demanda y recibe el servicio.

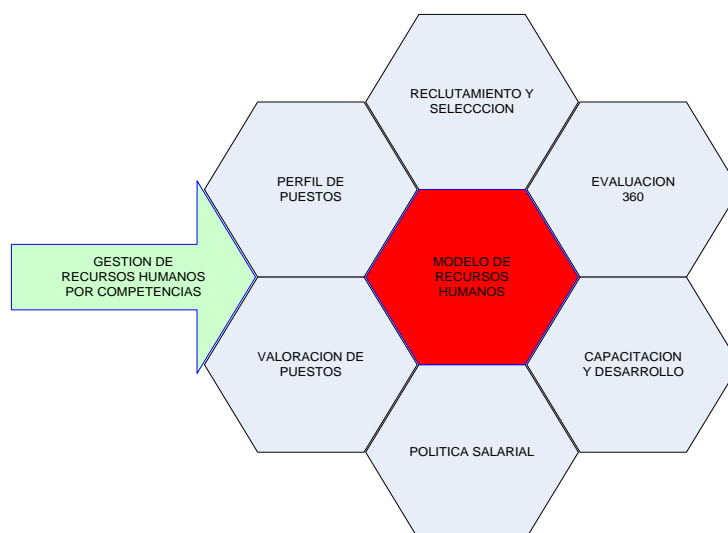
La base o fundamento desde donde nace el clima organizacional de las empresas es la cultura organizacional, que es un elemento constante y permanente como su raíz, mientras que el clima organizacional es un factor variable que puede ser afectado por estímulos internos o externos a la organización.

CAPITULO V

DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RRHH BASADO EN COMPETENCIAS, SOBRE LA BASE DEL MODELO PLANTEADO.

5.4. Perfil de puesto

GRAFICO 11. MODELO DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS



Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Todo ello, ha obligado a la Unidad Educativa FAE No 4 Manta, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ve sometida como institución educativa que se desarrolla en un ambiente altamente competitivo y oferente de nuevos servicios e innovaciones académicas, lo que ha

traído consigo la necesidad de buscar una elevada flexibilidad en el campo de los Recursos Humanos.

Sin embargo y pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las Organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

5.4.1. Análisis de los puestos de trabajo en la UEFAE No. 4.

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran al Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí.

Aparece entonces el peligro que acecha: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo.

En la institución a la cual se refiere el presente estudio, curiosamente los puestos, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta.

Por todo lo expuesto en la Unidad Educativa FAE No 4 Manta se hará una completa descripción de todos los puestos de trabajo, listando las actividades que ejecuta el ocupante, describiendo la actividad pura, es decir, aquellas actividades que puede ser observadas y verificadas; incluyendo la recogida, análisis e interpretación de información que permita mostrar los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales.

El mejoramiento de la productividad del empleado docente, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto.

Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas de los usuarios, inconformidad de los empleados, etc. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal, no en todos los casos podrá asumirse que el diseño tiene fallas, dejando de lado la conducta negativa de las personas que tienen determinada función. Estos elementos se relacionan con la eficiencia.

Los puestos adecuadamente diseñados consiguen alcanzar una motivación óptima del empleado y conducen al logro de los resultados óptimos

5.4.2. Listados de funciones e identificación de actividades esenciales.

**LISTADO DE FUNCIONES E IDENTIFICACIÓN DE
ACTIVIDADES ESENCIALES**

Nombre del Puesto: RECTOR

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Supervisa el cumplimiento de metas de los directivos	4	3	2	10
2	Asiste a representaciones de la Institución en su calidad de Rector	3	2	2	7
3	Presenta informes al COED	5	4	4	21
4	Realiza proyectos de inversión en el Establecimiento	4	3	5	19
5	Atiende necesidades de recursos físicos y financieros de la Institución	5	3	4	17
6	Supervisa al personal bajo su mando	3	2	2	7
7	Coordina el desarrollo profesional del cuerpo administ. y docente	2	2	1	4
8	Solicita los tramites de contratación	1	3	4	13
9	Evalúa las metas de la Institución	5	4	5	25
10	Planifica con los consejos directivos las actividades anuales de la UEFAE	2	3	3	11

Nombre del Puesto: VICERRECTOR ACADÉMICO

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Planifica la relación con la comunidad y el entorno	3	3	5	18
2	Planifica los procesos educativos de la UEFAE	3	5	4	23
3	Solicita reportes de clima organizacional	5	2	2	9
4	Informa sobre solicitudes de inversiones en el Establecimiento	4	3	3	13
5	Atiende necesidades de recursos físicos y financieros de la Institución	5	3	2	11
6	Supervisa al personal bajo su mando	3	5	4	23
7	Planifica el desarrollo profesional del cuerpo administ. Y docente	4	3	5	19
8	Informa sobre su gestión al C.O.E.D.	2	4	4	18
9	Evalúa las metas educativas cumplidas por la Institución	4	3	4	16
10	Dicta cursos y seminarios sobre motivación e integración de la UEEFAE	3	2	3	9

Nombre del Puesto: DIRECTORA PRIMARIA

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Convoca al Consejo Técnico Consultivo	3	4	2	11
2	Coordina con la Comisión Pedagógica el trabajo de los docentes	1	5	5	26
3	Convoca a la Junta de Directores de Área	3	4	4	19
4	Evalúa la práctica docente	2	5	5	27
5	Controla el cumplimiento de Actividades de las Comisiones	3	5	3	18
6	Asiste a Consejo Directivo Ampliado, y a reuniones con autoridades	3	3	2	9
7	Supervisa las planificaciones didácticas anuales	3	5	4	23
8	Evalúa y autoriza los instrumentos de evaluación	2	5	4	22
9	Aprueba las planificaciones anuales de las Áreas	1	5	3	16
10	Solicita al rectorado requerimiento de administrativos y financieros	5	5	2	15

Nombre del Puesto: DIRECTORA DE NIVEL PRE-PRIMARIO

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
-----	---	---	----	----	-------

1	Coordina actividades relevantes intra y extra curriculares	4	5	5	29
2	Convoca a reuniones con el personal	5	5	4	25
3	Supervisa procesos: Administrativo, Académico y Pedagógico del nivel pre-primario	3	5	4	23
4	Evalúa planes didácticos y curriculares (Plan de Unidades)	2	4	4	18
5	Aprueba evaluaciones rutinarias y trimestrales	2	4	3	14
6	Evalúa el proceso educativo para los estudiantes	3	4	4	19
7	Atiende requerimientos de clientes internos y externos del nivel pre-primario	5	5	5	30
8	Asiste y participa en reuniones con Directivos y Comisiones del Consejo	5	5	5	30
9	Asiste a reuniones con Directivos de todas las UEEFAE	1	2	1	3
10	Elabora informes y oficios	5	5	3	20

Nombre del Puesto: INSPECTOR GENERAL

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Asiste a reuniones con directivos	4	4	3	16
2	Atiende clientes externos que acuden a inspección	5	5	3	20
3	Elabora parte diario de asistencia de personal	5	5	3	20
4	Elabora parte mensual de asistencia de personal	4	5	3	19
5	Controla asistencia de personal y alumnos	5	5	4	25
6	Elabora informe mensual de horas laboradas de personal	3	5	3	18
7	Asiste a reuniones de Consejo de disciplina	2	4	5	22
8	Atiende justificaciones de inasistencia de docentes y alumnos	5	5	2	15
9	planifica atención con el D.O.B.E. y PPFf casos disciplinarios particulares y grupales	2	5	4	22
10	Elabora horarios de clases por cursos	1	5	5	26

Nombre del Puesto: SECRETARIA ADMINISTRATIVA DEL NIVEL MEDIO

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Atiende clientes internos y externos que acuden al rectorado	5	5	2	15
2	Ingresa documentos al sistema	5	5	1	10
3	Actualiza archivos de rectorado diariamente	5	4	3	17
4	Elabora documentos administrativos del rectorado	5	5	2	15
5	Registra disposiciones de documentos al sistema	5	5	1	10
6	Elabora agenda del rectorado	5	5	4	25
7	Atiende llamadas telefónicas	4	2	2	8
8	Opera paquetes informáticos	5	2	3	11
9	Planifica las actividades en el rectorado	5	3	3	14
10	Controla el uso de materiales e insumos de oficina	2	3	3	11

Nombre del Puesto: SECRETARIA ACADÉMICA NIVEL MEDIO

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Asiste a las reuniones del Consejo Directivo	3	3	4	15
2	Atiende clientes internos y externos que acuden a secretaría Nivel Medio	5	5	1	10

3	Registra calificaciones de alumnos del nivel medio	3	5	1	8
4	Elabora cuadros de calificaciones	3	5	2	13
5	Certifica matrículas y cuadros de asistencia de alumnos	4	4	1	8
6	Elabora documentos Administrativos y Académicos	4	4	2	12
7	Atiende llamadas telefónicas	5	2	2	9
8	Manejo de paquetes informáticos	4	2	2	8
9	Controla el uso de materiales e insumos de oficina	2	2	3	8
10	Asiste a reuniones y eventos de la institución	3	2	3	9

Nombre del Puesto: SECRETARIA GENERAL DEL NIVEL BÁSICO Y PRE-BÁSICO

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Atiende clientes internos y externos que acuden a secretaría	5	2	1	7
2	Elabora documentos administrativos	5	3	2	11
3	Registra calificaciones de alumnos de nivel básico	3	5	5	28
4	Elabora cuadros de calificaciones de alumnos de nivel básico	3	5	5	28
5	Atiende llamadas telefónicas de dirección	5	2	1	7
6	Elabora agenda de la dirección nivel	5	3	2	11
7	Manejo de paquetes informáticos	4	3	2	10
8	Asiste a reuniones y eventos de la institución	3	2	3	9
9	Coordina y organiza las diferentes actividades del área	3	2	3	9
10	Controla el uso de materiales e insumos de oficina	5	2	2	9

Nombre del Puesto: CONTADOR-/A

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Elabora P O A	1	5	1	6
2	Elabora rol de pagos de personal	3	5	2	13
3	Elabora planillas de aportes para el IESS	3	5	1	8
4	Elabora anexos transaccionales del S.R.I.	3	3	2	9
5	Elabora declaración de impuestos al S.R.I.	3	4	3	15
6	Registra transacciones contables	5	4	1	9
7	Elabora Balances y Estado de Resultados	2	4	4	18
8	Elabora contratos de trabajo	1	3	1	4
9	Elabora avances del P O A	2	3	1	5
10	Inspecciona la toma de inventarios	1	4	4	17

Nombre del Puesto: COLECTOR-/A

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Solicita información bancaria para emitir facturas	5	1	1	6
2	Emite facturas	5	1	5	10
3	Atiende clientes externos	5	1	1	6
4	Ingresa información al banco para el proceso de cancelación de cheques	3	5	2	13

5	Emite reporte de clientes externos en mora (pensiones no canceladas)	3	2	1	5
6	Elabora reportes diarios de ingresos y pagos	5	1	1	6
7	Elabora la hoja de pedido, retención y cheques	5	1	1	6
8	Concilia el Libro Banco	3	1	1	4
9	Remite al Banco los roles de pago	3	5	5	28
10	Efectúa pagos de gastos generados por la UEEFAE N° 4	5	5	1	10

Nombre del Puesto: BIBLIOTECARIO-/A

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Atiende alumnos que acuden a la biblioteca	5	4	1	9
2	Ingresa libros a inventario de biblioteca	2	4	2	10
3	Elabora las fichas bibliográficas y nemotécnicas	4	4	3	16
4	Reproduce fotocopias de evaluaciones	3	5	5	28
5	Elabora documentos administrativos de la biblioteca	4	4	1	8
6	Registra libros que ingresan y salen de la biblioteca	5	4	3	17
7	Reproduce copias - Ventas	5	4	3	17
8	Clasifica los documentos y textos existentes	2	4	2	10
9	Atiende a los usuarios en la selección de material específico	3	3	2	9
10	Establece sistemas de control del uso de los recursos	2	3	4	14

Nombre del Puesto: GUARDA-ALMACÉN

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Atiende clientes externos – Ventas	5	5	1	10
2	Elabora actas de entrega-recepción de obras realizadas	2	5	1	7
3	Inspecciona obras realizadas dentro de la Institución	2	5	2	12
4	Registra comprobantes de egreso de materiales entregados	5	5	2	15
5	Certifica facturas ingresadas por compras	5	5	2	15
6	Ingresa existencias de bienes físicos al sistema S A F I	5	5	5	30
7	Realiza entrega de bienes y materiales a diferentes dependencias	2	5	4	22
8	Codifica los bienes de la Institución	2	5	4	22
9	Realiza inventario de Bienes (Activos Fijos y Bienes de control interno)	1	5	5	26
10	Controla existencias de materiales e insumos y necesidades de aprovisionamiento	3	4	4	19

Nombre del Puesto: PSICÓLOGO-/A

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Crea canales de comunicación para informarse/conducta disfuncional alumnos	5	4	4	21
2	Sigue de cerca la evolución de alumnos con problemas	4	4	5	24
3	Coordina con clientes internos y externos sus labores	5	2	1	7
4	Apoya a la Dirección en el desarrollo de un clima organizacional favorable	3	4	4	19
5	Asesora a involucrados en el manejo y superación de dificultades de alumnos	3	5	4	23

6	Atiende y mantiene registro de casos de conducta y/o aprovechamiento anormal	5	4	3	17
7	Capacita a docentes para detectar alumnos con necesidad de apoyo especial	3	5	3	18
8	Deriva casos a especialistas externos cuando corresponde	1	5	5	26
9	Utiliza diversas técnicas de diagnóstico	4	3	3	13
10	Aplica instrumentos de grado de satisfacción a los estudiantes	3	3	4	15

Nombre del Puesto: TRABAJADOR-/A SOCIAL

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Detecta y reconoce problemas sociales y conductuales en los estudiantes	5	5	5	30
2	Diseña estrategias de acción a fin de modificar la realidad social	2	3	3	11
3	Atiende clientes internos y externos	5	3	5	20
4	Coadyuva a la formación integral del educando	3	3	3	12
5	Informa y coordina con otras áreas situaciones de riesgo en el alumnado	3	5	4	23
6	Atiende necesidades sociales y afectivas del alumnado	5	4	2	13
7	Investiga situaciones sociales críticas de alumnos de la UEFAE	2	5	4	22
8	Ayuda al educando en su proceso de adaptación al medio escolar, social y económico	3	4	2	11
9	Realiza visitas domiciliarias en caso requerido	3	4	5	23
10	Efectúa investigaciones sobre antecedentes familiares de alumnos	2	3	4	14

Nombre del Puesto: AUXILIAR DE SERVICIOS

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Ejecuta labores de limpieza en áreas asignadas a su cargo	5	5	5	30
2	Realiza servicio de mensajería	5	5	5	30
3	Hace mandados de los superiores de la Institución	3	3	3	12
4	Abrir y cerrar puertas de ingreso a la institución según horarios	3	4	1	7
5	Realiza depósitos y pagos de la Institución	3	4	4	19
6	Controla que no hayan personas ajenas a las institución en las áreas de la Unidad	5	3	2	11
7	Informa de anomalías a superiores	5	4	1	9
8	Cuida de herramientas y útiles entregados a su cargo	5	3	2	11
9	Acude a diferentes entidades	4	2	3	10
10	Actúa en oficios menores por sugerencia de sus superiores	3	3	2	9

Nombre del Puesto: ÁREA DE INFORMÁTICA

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Colabora en la instalación de los sistemas operativos de los equipos	2	3	4	14
2	Asiste técnicamente a los usuarios de la UEFAE N° 4	5	4	5	25
3	Opera los laboratorios de computación	4	2	4	12
4	Inspecciona el funcionamiento de los equipos de computación	4	4	4	20
5	Detecta fallas en los sistemas informáticos	5	4	5	25
6	Inspecciona el uso de servicios de internet	5	3	4	17
7	Opera la red física de la Institución	5	2	3	11
8	Mantiene la red física/lógica de la Institución	5	4	5	25

9	Saca los respaldos de información en la UEEFAE N° 4	4	5	3	19
10	Elabora reportes de novedades en el uso de los equipos	3	3	3	12

Nombre del Puesto: ÁREA DE FÍSICA Y MATEMÁTICAS

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Planifica actividades, planes y programas curriculares	1	5	4	21
2	Aprueba planes y programas curriculares del área	1	1	1	2
3	Aprueba instrumentos de evaluación de acuerdo a objetivos curriculares	2	3	1	5
4	Asiste y participa en junta general de Directorio de área	3	4	2	11
5	Preside la Junta de área semanalmente	4	2	3	10
6	Atiende inquietudes o problemas de rendimiento académico	5	2	4	13
7	Controla cumplimiento en avance del contenido curricular	3	4	3	15
8	Programa actividades y eventos sociales y culturales del área	3	1	3	6
9	Revisa las Unidades didácticas	3	3	2	9
10	Coordina y colabora conjuntamente con el D.O.B.E.	5	1	3	8

Nombre del Puesto: Á. DE LENGUAJE Y COMUNICACIÓN

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Elabora planificación de actividad anual del área	1	5	4	21
2	Realiza planificación de unidades didácticas	3	4	4	19
3	Asiste a reuniones de área	4	1	5	9
4	Asienta y deja constancia de actas de reuniones de área	4	1	5	9
5	Entrega instrumentos de evaluación	2	3	5	17
6	Analiza instrumentos de evaluación para el área	2	4	4	18
7	Asiste a juntas de curso	3	1	5	8
8	Atiende clientes externos	4	2	5	14
9	Realiza actividades extra curriculares	3	1	5	8
10	Prepara alumnos para eventos culturales	3	3	5	18

Nombre del Puesto: ÁREA DE INGLÉS

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Asiste a reuniones del área	4	2	5	14
2	Elabora planificación de actividad anual del área	5	4	5	25
3	Planifica unidad de contenidos	3	3	5	18
4	Analiza instrumentos de evaluación para el área	3	4	5	23
5	Realiza planificación de unidades didácticas	5	3	5	20
6	Elabora informes de avances de contenido	3	3	5	18
7	Prepara alumnos para eventos del área	4	4	5	24
8	Realiza actividades internas y externas del área	5	4	3	17
9	Imparte conocimientos a alumnos e incentiva el aprendizaje	5	5	2	15
10	Asiste a actividades cívicas, deportivas y culturales de la Institución	3	2	3	9

Nombre del Puesto: EDUCADORAS PARVULARIAS

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Atiende necesidades pedagógicas, afectivas y sociales del párvulo	5	3	4	17
2	Elabora planificación anual: guías didácticas y mat. diario de trabajo	5	5	4	25
3	Realiza actividades extracurriculares con clientes externos	3	5	4	23
4	Asiste a reuniones de área semanalmente	4	3	3	13
5	Detecta problemas psicopedagógicos y familiares en párvulos	2	4	3	14
6	Integra al párvulo al medio educativo inmediato	5	4	4	21
7	Inspecciona y controla la asistencia de alumnos	5	1	5	10
8	Imparte conocimientos a alumnos e incentiva el aprendizaje	5	3	2	11
9	Asiste a actividades cívicas, deportivas y culturales de la Institución	3	3	3	12
10	Atiende clientes externos	4	2	4	12

5.4.3. Matriz de actividades esenciales

Cargo: RECTOR					
Objetivo: Responsable de la dirección, administración, supervisión y coordinación de la UEEFAE N° 4. Su función principal es liderar y dirigir el proyecto educativo institucional, de manera eficaz y eficiente para el mejoramiento continuo.					
No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total
3	Presenta informes al COED	5	4	4	21
4	Realiza proyectos de inversión en el Establecimiento	4	3	5	19
5	Atiende necesidades de recursos físicos y financieros de la Institución	5	3	4	17
9	Evalúa las metas de la Institución	5	4	5	25

Cargo: VICERRECTOR					
Objetivo: Corresponsable de la dirección, administración, supervisión y coordinación de la UEEFAE N° 4. Su principal función es apoyar la labor del rector.					
No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total
1	Planifica la relación con la comunidad y el entorno	3	3	5	18
2	Planifica los procesos educativos de la UEFAE	3	5	4	23
6	Supervisa al personal bajo su mando	3	5	4	23
7	Planifica el desarrollo profesional del cuerpo administ. Y docente	4	3	5	19

Cargo: DIRECTORA DE PRIMARIA					
Objetivo: Desarrolla actividades de planificación, gestión, distribución de tareas, coordinación y control. Conjuntamente con la Comisión Pedagógica coordina las actividades de los docentes del área de primaria.					

No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total
2	Coordina con la Comisión Pedagógica el trabajo de los docentes	1	5	5	26
4	Evalúa la práctica docente	2	5	5	27
7	Supervisa las planificaciones didácticas anuales	3	5	4	23
8	Evalúa y autoriza los instrumentos de evaluación	2	5	4	22

Cargo: DIRECTORA DE NIVEL PRE-PRIMARIO					
Objetivo: Desarrolla actividades de planificación, gestión, distribución de tareas, coordinación y control. Conjuntamente con la Comisión Pedagógica coordina las actividades de los docentes del área de pre-primaria.					
No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total
1	Coordina actividades relevantes intra y extra curriculares	4	5	5	29
2	Convoca a reuniones con el personal	5	5	4	25
7	Atiende requerimientos de clientes internos y externos del nivel pre-primario	5	5	5	30
8	Asiste y participa en reuniones con Directivos y Comisiones del Consejo	5	5	5	30

Cargo: INSPECTOR GENERAL					
Objetivo: Supervisar el cumplimiento de normas, preceptos y lineamientos de conducta, urbanidad, y otras contenidas en los reglamentos de la Unidad.					
No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total
5	Controla asistencia de personal y alumnos	5	5	4	25
7	Asiste a reuniones de Consejo de disciplina	2	4	5	22
9	planifica atención con el D.O.B.E. y PPF casos disciplinarios particulares y grupales	2	5	4	22
10	Elabora horarios de clases por cursos	1	5	5	26

Cargo: SECRETARIA ADMINISTRATIVA NIVEL MEDIO					
Objetivo: Realiza labor de apoyo al Rectorado. Sus funciones consisten en redactar informes y documentos, programar reuniones, contestar el teléfono, atender y presentar visitantes, mantener archivos					
No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total
1	Atiende clientes internos y externos que acuden al rectorado	5	5	1	10
3	Actualiza archivos de rectorado diariamente	5	4	3	17
4	Elabora documentos administrativos del rectorado	5	5	2	15
6	Elabora agenda del rectorado	5	5	4	25

Cargo: SECRETARIA ACADÉMICA DE NIVEL MEDIO					
Objetivo: Redactar informes y documentos del área, atender a visitantes, contestar el teléfono, mantener archivos, asistir en reuniones del Consejo Directivo					

No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total
1	Asiste a las reuniones del Consejo Directivo	3	3	4	15
2	Atiende clientes internos y externos que acuden a secretaría Nivel Medio	5	5	1	10
4	Elabora cuadros de calificaciones	3	5	2	13
6	Elabora documentos Administrativos y Académicos	4	4	1	8

Cargo: SECRETARIA GENERAL DE NIVEL BÁSICO Y PRE-BÁSICO					
Objetivo: Redactar informes y documentos del área, atender a visitantes, contestar el teléfono, mantener archivos, elaborar agenda de la Dirección del Nivel Medio					
No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total
2	Elabora documentos administrativos	5	3	2	11
3	Registra calificaciones de alumnos de nivel básico y pre-básico	3	5	5	28
4	Elabora cuadros de calificaciones de alumnos de nivel básico	3	5	5	28
6	Elabora agenda de la dirección del nivel básico y pre-básico	5	4	5	25

Cargo: CONTADOR-/A					
Objetivo: Responsable del manejo contable de los registros de ingresos y egresos, trámites tributarios, etc., así como la presentación de los diferentes estados financieros					
No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total
2	Elabora rol de pagos de personal	3	5	2	13
5	Elabora declaración de impuestos al S.R.I.	3	4	3	15
7	Realiza Balances y Estado de Resultados	2	4	4	18
10	Inspecciona la toma de inventarios	1	4	4	17

Cargo: COLECTOR-/A					
Objetivo: Realizar cobranzas, emitir facturas, cancelar gastos, remitir roles de pago					
No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total
2	Emite facturas	5	1	5	10
4	Ingresa información al banco para el proceso de cancelación de cheques	3	5	2	13
9	Remite al Banco los roles de pago	3	5	5	28
10	Efectúa pagos de gastos generados por la UEEFAE N° 4	5	5	1	10

Cargo: BIBLIOTECARIO-/A					
Objetivo: Registrar, catalogar y clasificar todos los recursos de texto y documentos que están bajo su custodia. Atender y guiar a los usuarios para la utilización efectiva del recurso					
No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total

3	Elabora las fichas bibliográficas y nemotécnicas	4	4	3	16
4	Reproduce fotocopias de evaluaciones	3	5	5	28
6	Registra libros que ingresan y salen de la biblioteca	5	4	3	17
7	Reproduce copias - Ventas	5	4	3	17

Cargo: GUARDA-ALMACÉN					
Objetivo: Ingresar, registrar, custodiar, manejar y hacer entrega de bienes y materiales de la institución a diferentes dependencias.					
No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total
6	Ingresar existencias de bienes físicos al sistema S A F I	5	5	5	30
7	Realiza entrega de bienes y materiales a diferentes dependencias	2	5	4	22
8	Codifica los bienes de la Institución	2	5	4	22
9	Realiza inventario de Bienes (Activos Fijos y Bienes de control interno)	1	5	5	26

Cargo: AUXILIAR DE SERVICIOS					
Objetivo: Encargado de la limpieza e higiene de las dependencias de la UEEFAE. Ejerce funciones de mensajería. Realiza depósitos bancarios y otros trámites externos					
No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total
1	Ejecuta labores de limpieza en áreas asignadas a su cargo	5	5	5	30
2	Realiza servicio de mensajería	5	5	5	30
5	Realiza depósitos y pagos de la Institución	3	4	4	19
6	Controlar que no hayan personas ajenas a las institución en las áreas de la Unidad	5	3	2	11

Cargo: ÁREA DE INFORMÁTICA					
Objetivo: Realiza mantenimiento y control continuo, detectando y corrigiendo fallas del sistema informático. Asiste técnicamente requerimientos de usuarios en la Unidad Educativa.					
No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total
2	Asiste técnicamente a los usuarios de la UEEFAE N° 4	5	4	5	25
4	Inspecciona el funcionamiento de los equipos de computación	4	4	4	20
5	Detecta fallas en los sistemas informáticos	5	4	5	25
8	Mantiene la red física/lógica de la Institución	5	4	5	25

Cargo: ÁREA DE FÍSICA Y MATEMÁTICAS					
Objetivo: Desarrollar y ejecutar los programas de estudios en forma directa, siguiendo los horarios y cursos asignados según la especialidad, fomentando el desarrollo del pensamiento lógico- matemático en los alumnos.					
No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total

1	Planifica actividades, planes y programas curriculares	1	5	4	21
4	Asiste y participa en junta general de Directorio de área	3	4	2	11
6	Atiende inquietudes o problemas de rendimiento académico	5	2	4	13
7	Controla cumplimiento en avance del contenido curricular	3	4	3	15

Cargo: ÁREA DE LENGUAJE Y COMUNICACIÓN					
Objetivo: Desarrollar y ejecutar los programas de estudios en forma directa, siguiendo los horarios y cursos fijados según asignatura, implementando técnicas pedagógicas innovadoras a los educandos.					
No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total
1	Elabora planificación de actividad anual del área	1	5	4	21
2	Realiza planificación de unidades didácticas	3	4	4	19
6	Analiza instrumentos de evaluación para el área	2	4	4	18
10	Prepara alumnos para eventos culturales	3	3	5	18

Cargo: ÁREA DE INGLÉS					
Objetivo: Desarrollar y ejecutar los programas de estudios en forma directa, siguiendo los horarios y cursos asignados según su especialidad, aplicando pedagogía innovadora.					
No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total
2	Elabora planificación de actividad anual del área	5	4	5	25
4	Analiza instrumentos de evaluación para el área	3	4	5	23
5	Realiza planificación de unidades didácticas	5	3	5	20
7	Prepara alumnos para eventos del área	4	4	5	24

Cargo: EDUCADORAS PARVULARIAS					
Objetivo: Desarrollar y ejecutar los programas de estudios en forma directa, siguiendo los horarios y cursos asignados según la especialidad de parvularias					
No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total
1	Atiende necesidades pedagógicas, afectivas y sociales del párvulo	5	3	4	17
2	Elabora planificación anual: guías didácticas y material diario de trabajo	5	5	4	25
3	Realiza actividades extracurriculares con clientes externos	3	5	4	23
6	Integra al párvulo al medio educativo inmediato	5	4	4	21

Cargo: PSICÓLOGO-/A					
Objetivo: Atender el estado psicológico de los educandos. Asesorar en manejo y resolución de dificultades de aprendizaje y adaptabilidad de alumnos de la Unidad.					
No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total

1	Crea canales de comunicación para informarse/conducta disfuncional alumnos	5	4	4	21
2	Sigue de cerca la evolución de alumnos con problemas	4	4	5	24
5	Asesora a involucrados en el manejo y superación de dificultades de alumnos	3	5	4	23
8	Deriva casos a especialistas externos cuando corresponde	1	5	5	26

Cargo: TRABAJADOR-/A SOCIAL					
Objetivo: Gestiona el equilibrio adecuado entre el educando y la sociedad, atendiendo el aspecto social de la educación del alumno de la Unidad.					
No.	Actividades Esenciales que se ejecutan en el puesto	F	CO	CM	Total
1	Detecta y reconoce problemas sociales y conductuales en los estudiantes	5	5	5	30
5	Informa y coordina con otras áreas situaciones de riesgo en el alumnado	3	5	4	23
7	Investiga situaciones sociales críticas de alumnos de la Unidad Educativa	2	5	4	22
9	Realiza visitas domiciliarias en caso requerido	3	4	5	23

5.4.4. Matriz de identificación de conocimientos, destrezas y otras competencias

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTRAS COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO: RECTOR

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Presenta informes al COED	Manejo de información	Pensamiento conceptual	Actitud proactiva, Responsabilidad
2. Realiza proyectos de inversión en el Establecimiento	Elaboración proyectos,	Percepción de sistemas y entornos	Responsabilidad, decisión
3. Atiende necesidades de recursos físicos y financieros de la Institución	Análisis de operaciones	Manejo recursos financieros	Responsabilidad, criterio Visión
4. Evalúa las metas de la Institución	Conocer planes y programas	Evaluación de sistemas organizacionales	Responsabilidad Integridad

NOMBRE DEL CARGO: VICERRECTOR

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Planifica la relación con la comunidad y el entorno	Negociación, marketing	Construcción de relaciones.	Ejecutividad. Compromiso institucional.
2. Planifica los procesos educativos de la UEFAE	Ley de educación, planificación educativa	Manejo de planes y programas	Trabajo en equipo responsabilidad
3. Supervisa al personal bajo su mando	Adm. Recursos Humanos	Manejo de Recursos Humanos	Liderazgo. Trabajo en equipo. Asertividad y certeza
4. Planifica el desarrollo profesional del cuerpo administ. Y docente	Áreas educativas. Procesos de capacitación	Manejo de Recursos Humanos	Coordinación. Percepción. Orientador.

NOMBRE DEL CARGO: DIRECTORA DE PRIMARIA

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Coordina con la Comisión Pedagógica el trabajo de los docentes	Planificación y procesos educativos	Manejo de Recursos Humanos	Trabajo en equipo. Congruencia
2. Evalúa la práctica docente	Adm. Educativa, evaluación docente	Control de operaciones	Monitoreo y control. Persistencia. Asertividad.
3. Supervisa las planificaciones didácticas anuales	Planificación y procesos educativos.	Gestión, control de operaciones	Criterio analítico, programático y pedagógico
4. Evalúa y autoriza los instrumentos de evaluación	Adm. Y eval. Educativa,	Organización.	Criterio analítico. Asertividad. Firmeza.

NOMBRE DEL CARGO: DIRECTORA DE NIVEL PRE-PRIMARIO

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Coordina actividades relevantes intra y extra curriculares	Negociación, marketing	Construcción de relaciones.	Socialización. Motivador
2. Convoca a reuniones de planificación con el personal	Planificación y procesos educativos	Manejo de Recursos Humanos organización	Liderazgo participativo. Asertividad.
3. Atiende requerimientos de clientes internos y externos del nivel pre-primario	Servicios institucionales, Educación parvularia	Percepción social, orientación de servicio	Cortesía. Tolerancia. Firmeza
4. Asiste y participa en reuniones con Directivos y Comisiones del Consejo	Planificación, manejo de crisis	Pensamiento analítico, identificar de problemas	Trabajo en equipo. Participativo

NOMBRE DEL CARGO: INSPECTOR GENERAL

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Controla asistencia de personal y alumnos	Ley de personal , reglamento interno	Manejo RRHH. Control	Responsabilidad. Control. Asertividad

2. Asiste a reuniones de Consejo de disciplina	Reglamento interno, ley de educación	Comunicación	Trabajo en equipo. Capacidad analítica.
3. Planifica con D.O.B.E. y PPF casos disciplinarios particulares y grupales	Psicología y manejo de crisis	Monitoreo y control	Coordinación. Comprensión. Equilibrio. Dominio.
4. Elabora horarios de clases por cursos	Planificación educativa	Manejo del tiempo	Coordinación. Ingenio. Meticulosidad

NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA ADMINISTRATIVA DEL NIVEL MEDIO

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Atiende clientes internos y externos que acuden al rectorado	Servicios de la institución,	Comunicación	Cortesía. Tolerancia. Facilidad de palabra. Socialización
2. Mantiene ordenados los archivos	Registro de documentos, archivología	Organización de la información	Orden. Dedicación. Ingenio.
3. Elabora documentos administrativos del rectorado	Manuales de elaboración de documentos.	Gestión	Pulcritud. Responsabilidad. Confidencialidad
4. Elabora agenda del rectorado	Secretariado ejecutivo	Planificación	Responsabilidad. Empatía. Confidencialidad

NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA ACADÉMICA DEL NIVEL MEDIO

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Asiste a las reuniones del Consejo Directivo	Redacción ejecutiva, elaboración de documentos	Comunicación	Agilidad mental.
2. Atiende clientes internos y externos que acuden a secretaría	Servicios de la institución,	Comunicación	Amabilidad
3. Elabora cuadros de calificaciones	Procesos educativos. Control y registro de notas	Destrezas matemáticas. Manejo de información	Pulcritud. Responsabilidad
4. Elabora documentos Administ. y Académicos	Áreas administrativas. Procesos.	Gestión. Comunicación.	Pulcritud. Puntualidad.

NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA GENERAL DEL NIVEL BÁSICO Y PRE-BÁSICO

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Elabora documentos administrativos	Áreas administrativas. Procesos.	Comunicación, operación y control.	Pulcritud. Puntualidad.

2. Registra calificaciones de alumnos de nivel básico	Procesos educativos. Procesos académicos	Manejo de información	Pulcritud. Responsabilidad
3. Elabora cuadros de calificaciones de alumnos de nivel básico y Pre bas.	Procesos educativos. Procesos académicos	Destrezas matemáticas. Manejo de información	Pulcritud. Responsabilidad
4. Elabora agenda de la dirección del Nivel básico y pre básico	Secretariado ejecutivo	Planificación	Pulcritud. Responsabilidad. Confidencialidad

NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR-/A

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Elabora rol de pagos de personal	Gestión financiera	Manejo recursos financieros.	Responsabilidad. Exactitud. Orden.
2. Elabora declaración de impuestos al S.R.I.	Tributación	Manejo recursos financieros	Responsabilidad. Meticulosidad
3. Realiza Balances y Estado de Resultados	Contabilidad publica	Manejo recursos financieros.	Escrupulosidad.
4. Inspecciona la toma de inventarios	Control de activos fijos	Control de operaciones y manejo de recursos materiales	Inspección y control. Meticulosidad

NOMBRE DEL CARGO: COLECTOR-/A

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Emite facturas y elabora reportes diarios	Ley de facturación	Manejo de recursos financieros	Agilidad. Orden. Pulcritud
2. Ingresa información al banco para proceso de cancelación de cheques	Ley de banca	Manejo de recursos financieros	Agilidad. Puntualidad. Exactitud
3. Remite al Banco los roles de pago	Ley de Banca y negocios	Manejo financieros	Puntualidad. Exactitud
4. Efectúa pagos de gastos generados por la UEEFAE 4	Gestión bancaria, manejo financiero	Manejo financiero	Orden. Exactitud

NOMBRE DEL CARGO: BIBLIOTECARIO-/A

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Elabora las fichas bibliográficas y nemotécnicas	Nemotecnia	Instrucción e información	Agilidad. Orden. Escrupulosidad
2. Reproduce fotocopias de evaluaciones	Equipos fotocopios.	Operación y control	Agilidad.

3. Custodia los libros que ingresan a la biblioteca	Bibliotecología	Manejo de recursos materiales	Responsabilidad.
4. Reproduce copias - Ventas	Equipos y fotocopiados	Operación y control	Agilidad.

NOMBRE DEL CARGO: GUARDA-ALMACÉN

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Ingresa existencias de bienes físicos al sistema SAFI	Manejo de recursos del sector publico	Manejo de recursos materiales	Responsabilidad. Exactitud.
2. Realiza entrega de bienes y materiales a diferentes dependencias	Almacenamiento y distribución de bienes	Manejo de recursos materiales	Responsabilidad. Meticulosidad
3. Codifica los bienes de la Institución	Manejo de recursos del sector publico	Operación. Informática	Meticulosidad.
4. Realiza inventario de Bienes (Act. Fijos y Bienes de control interno)	Manejo de recursos del sector publico	Operación. Informática	Precisión. Control

NOMBRE DEL CARGO: PSICÓLOGO-/A

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Crea canales de comunicación para informarse de conducta disfuncional de alumnos	Psicología educativa,	Comunicación oral y escrita	Expresión verbal. Socialización. Investigación
2. Sigue de cerca la evolución de alumnos con problemas	Manejo caracterológico.	Control	Tratamiento. Persistencia. Dedicación
3. Asesora a involucrados en el manejo y superación de dificultades de alumnos	Manejo de crisis	Instrucción e información	Trabajo en equipo. Respeto. Coordinación
4. Deriva casos a especialistas externos cuando corresponde	Operación de información	Percepción de sistemas y entornos	Coherencia. Confidencialidad. Asesoría

NOMBRE DEL CARGO: TRABAJADOR-/A SOCIAL

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Detecta problemas sociales y conductuales en los estudiantes	Bienestar educativo	Percepción de sistemas y entornos	Percepción. Prevención
2. Informa y coordina con otras áreas situaciones de riesgo alumnado	Manejo crisis.	Percepción de sistemas y entornos	Coordinación. Trabajo en equipo
3. Investiga situaciones sociales críticas de los alumnos de UEEFAE	Investigación social	Percepción de sistemas y entornos	Confidencialidad
4. Realiza visitas domiciliarias en caso requerido	Operación de información	Comunicación	Confidencialidad. Prevención. Búsqueda de soluciones

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE SERVICIOS

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Ejecuta labores de limpieza en áreas asignadas a su cargo	Áreas. Servicios.	Operación.	Pulcritud. Programación. Eficiencia.
2. Realiza servicio de mensajería	Áreas. Lugares.	Organización.	Diligencia. Agilidad.
3. Realiza depósitos y pagos de la Institución	Áreas. Lugares.	Gestión.	Responsabilidad.
4. Controlar que no haya intrusos en las áreas de la Unidad	Áreas. Servicios.	Control.	Control. Coherencia.

NOMBRE DEL CARGO: ÁREA DE INFORMÁTICA

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Asiste técnicamente a los usuarios de la UEEFAE N° 4	Técnicas informáticas	Instrucción e información	Responsabilidad. Agilidad.
2. Inspecciona el funcionamiento de los equipos de computación	Redes y áreas locales	Prevención. Mantenimiento	Puntualidad. Coordinación.
3. Detecta fallas en los sistemas informáticos	Reparación de equipos informáticos	Prevención. Mantenimiento	Prevención.. Criterio informático
4. Mantiene la red física/lógica de la Institución	Redes y áreas locales.	Operación y control.	Capacidad Informática. Persistencia.

NOMBRE DEL CARGO: ÁREA DE FÍSICA Y MATEMÁTICAS

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Planifica actividades, planes y programas curriculares	Planificación educativa	Planificación y control	Dominio. Responsabilidad.
2. Asiste y participa en junta general de Directorio de área	Reglamento interno y ley de educación.	Comunicación detección de problemas	Responsabilidad. Iniciativa e ingenio
3. Atiende inquietudes o problemas de rendimiento académico	Administración docente.	instrucción	Comprensión. Prevención. Flexibilidad
4. Controla cumplimiento en avance del contenido curricular	Planificación educativa	Prevención. Y construcción de relaciones	Socialización. Dominio

NOMBRE DEL CARGO: ÁREA DE LENGUAJE Y COMUNICACIÓN

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Elabora planificación de actividad anual del área	Planificación educativa	instrucción	Dominio. Responsabilidad.
2. Realiza planificación de unidades didácticas	Planificación educativa	instrucción	Diligencia. Meticulosidad
3. Analiza instrumentos de evaluación para el área	Evaluación educativa	Prevención. Mantenimiento	Asertividad.
4. Prepara alumnos para eventos culturales	Áreas culturales	Construcción de relaciones.	Creatividad. Ingenio. Sociabilización.

NOMBRE DEL CARGO: ÁREA DE INGLÉS

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1 Elabora planificación de actividad anual del área	Áreas. Procesos	Planificación	Dominio. Responsabilidad.
2. Analiza instrumentos de evaluación para el área	Áreas. Procesos	Prevención. Mantenimiento	Asertividad.
3. Realiza planificación de unidades didácticas	Áreas. Procesos	Planificación	Diligencia. Meticulosidad
4. Prepara alumnos para eventos del área	Procesos. Personas	Construcción de relaciones. Marketing	Creatividad. Ingenio. Sociabilización.

NOMBRE DEL CARGO: EDUCADORAS PARVULARIAS

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1. Atiende necesidades pedagógicas, afectivas y sociales del párvulo	Pedagogía, psicología educativa	Prevención	Comprensión. Dedicación. Tolerancia
2. Elabora planificación anual: guías didácticas y material de trabajo	Planificación educativa	Planificación	Creatividad. Amabilidad. Focalización.
3. Realiza actividades extracurriculares con clientes externos	Técnicas de interacción	Percepción de sistemas y entornos	Socialización. Motivación
4. Integra al párvulo al medio educativo inmediato	Pedagogía motivacional	Construcción de relaciones	Guía. Asesora. Orientadora

5.4.5. Perfil del puesto por competencia para la Unidad Educativa FAE No 4

El perfil del puesto por competencias es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas

con la estructura, la estrategia y cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores del puesto.

Los perfiles por competencias no excluyen los tradicionales requisitos mínimos (educación formal, años de experiencia, capacitación específica, etc.) y los llamados requerimientos adicionales (Licencias profesionales para, permisos, etc.) Sin embargo todos los requisitos se deben fundamentar en una consideración de las actividades esenciales de la posición.

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del puesto: Rector			
Ubicación en la Organización: Directivo - Administrativo			
Misión del Puesto: Administrar, Dirigir, Supervisar y Coordinar el buen funcionamiento y operatividad de todas las áreas y actividades en la UEEFAE N° 4. Su función principal es liderar y dirigir el proyecto educativo institucional.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
1. Presenta informes al COED	Manejo de información	Pensamiento conceptual	Actitud proactiva, Responsabilidad
2. Realiza proyectos de inversión en el Establecimiento	Elaboración proyectos,	Percepción de sistemas y entornos	Responsabilidad, decisión
3. Atiende necesidades de recursos físicos y financieros de la Institución	Análisis de operaciones	Manejo recursos financieros	Responsabilidad. criterio Visión
4. Evalúa las metas de la Institución	Conocer planes y programas	Evaluación de sistemas organizacionales	Responsabilidad Integridad
Formación Académica: Superior de Tercero o Cuarto Nivel			
Titulación Requerida: Licenciado en Ciencias de la Educación, Administración y Supervisión Educativa, con conocimientos y dominio de Administración de RRHH			
Especialidad de Preferencia: Administración Educativa. Planificación Estratégica. Manejo de RRHH. Pedagogía y Didáctica			
Formación mínima: Cinco años			
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de cinco años en cargos similares			
Requisitos Físicos: Presencia e Imagen. Edad mínima 35 años			
Condiciones de trabajo: Buen ambiente laboral. - Dedicación. Compromiso. Innovación. Creatividad. Coordinación.			
Requisitos de Responsabilidad: Altos			
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)		NIVEL REQUERIDO	
1. Manejo de Recursos Humanos		4	
2 Operaciones		5	
3. Manejo de Recursos Materiales y		5	

Financieros		
3 Control de planes y programas	5	
Elaborado por:		
Revisado por:		
Autorizado por:		
OBSERVACIONES:		

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del puesto: Vicerrector			
Ubicación en la Organización: Directivo – Administrativo			
Misión del Puesto: Corresponsable de la dirección, administración, supervisión y coordinación del buen funcionamiento y operatividad de todas las áreas y actividades en la UEEFAE N° 4. Su principal función es apoyar la misión y labor del Rector			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
1. Planifica la relación con la comunidad y el entorno	Negociación, marketing	Construcción de relaciones.	Ejecutividad. Compromiso institucional.
2. Planifica los procesos educativos de la UEFAE	Ley de educación, planificación educativa	Construcción de relaciones. Marketing	Imagen. Valores
3. Supervisa al personal bajo su mando	Adm. Recursos Humanos	Manejo de Recursos Humanos	Liderazgo. Trabajo en equipo. Asertividad y certeza
4. Planifica el desarrollo profesional del cuerpo administ. Y docente	Áreas educativas. Procesos de capacitación	Manejo de Recursos Humanos	Coordinación. Percepción. Orientador.
Formación Académica: Superior. Mínimo de Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Licenciado en Ciencias de la Educación, Administración y Supervisión Educativa, con conocimientos y dominio de Administración de RRHH.			
Especialidad de Preferencia: Administración Educativa. Manejo de RRHH. Pedagogía y Didáctica			
Formación mínima: Cinco años			
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de cuatro años en cargos similares			
Requisitos Físicos: Presencia, Imagen. Edad mínima 33 años			
Condiciones de trabajo: Buen ambiente laboral. - Dedicación. Compromiso. Innovación y Creatividad. Coordinación y Apoyo.			
Requisitos de Responsabilidad: Altos			
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)		NIVEL REQUERIDO	
1 Construcción de relaciones. Marketing		4	
2 Planificación		5	
3 Manejo de Recursos Humanos		5	

Elaborado por:
Revisado por:
Autorizado por:
OBSERVACIONES:

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del puesto: Directora de Primaria			
Ubicación en la Organización: Directivo – Administrativo			
Misión del Puesto: Desarrollar actividades de planificación, gestión, distribución de tareas, coordinación y control. Conjuntamente con la Comisión pedagógica coordina actividades de los docentes de primaria			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
1. Coordina con la Comisión Pedagógica el trabajo de los docentes	Planificación y procesos educativos	Manejo de Recursos Humanos	Trabajo en equipo. Congruencia
2. Evalúa la práctica docente	Adm. Educativa, evaluación docente	Control de operaciones	Monitoreo y control. Persistencia. Asertividad.
3. Supervisa las planificaciones didácticas anuales	Planificación y procesos educativos.	Gestión, control de operaciones	Criterio analítico, programático y pedagógico
4. Evalúa y autoriza los instrumentos de evaluación	Adm. Y eval. Educativa,	Organización.	Criterio analítico. Asertividad. Firmeza.
Formación Académica: Superior de Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Licenciada en Ciencias de la Educación			
Especialidad de Preferencia: Administración Educativa. Pedagogía y Didáctica. Administración RRHH			
Formación mínima: Cinco años			
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de cinco años			
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad mínima 33 años			
Condiciones de trabajo: Buen ambiente laboral. - Dedicación. Compromiso. Coordinación y Apoyo			
Requisitos de Responsabilidad: Altos			
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)	NIVEL REQUERIDO		
1 Manejo de Recursos Humanos	5		
2. Control de operaciones	5		
3. Gestión	5		
4 Organización	5		
Elaborado por:			
Revisado por:			

Autorizado por:
OBSERVACIONES:

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del puesto: Directora de Nivel Pre-Primario			
Ubicación en la Organización: Directivo – Administrativo			
Misión del Puesto: Desarrollar actividades de planificación, gestión, distribución de tareas, coordinación y control. Conjuntamente con la Comisión pedagógica coordina actividades de los docentes del nivel.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
5.Coordina actividades relevantes intra y extra curriculares	Negociación, marketing	Construcción de relaciones.	Socialización. Motivador
6.Convoca a reuniones de planificación con el personal	Planificación y procesos educativos	Manejo de Recursos Humanos organización	Liderazgo participativo. Asertividad.
7.Atiende requerimientos de clientes internos y externos del nivel pre-primario	Servicios institucionales, Educación parvularia	Percepción social, orientación de servicio	Cortesía. Tolerancia. Firmeza
8.Asiste y participa en reuniones con Directivos y Comisiones del Consejo	Planificación, manejo de crisis	Pensamiento analítico, identificar de problemas	Trabajo en equipo. Participativo
Formación Académica: Superior de Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Licenciada en Ciencias de la Educación			
Especialidad de Preferencia: Administración Educativa. Pedagogía y Didáctica. Administración RRHH			
Formación mínima: Cinco años			
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de cinco años			
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad mínima 33 años			
Condiciones de trabajo: Buen ambiente laboral. - Dedicación. Compromiso. Coordinación y Apoyo			
Requisitos de Responsabilidad: Altos			
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)	NIVEL REQUERIDO		
1. Gestión.	4		
2. Organización	4		
3. Comunicación	5		
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
OBSERVACIONES:			

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del puesto: Inspector General			
Ubicación en la Organización: Administrativo			
Misión del Puesto: Supervisar el cumplimiento de normas, preceptos y lineamientos de conducta, urbanidad y otras contenidas en los reglamentos de la Unidad.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
1. Controla asistencia de personal y alumnos	Ley de personal , reglamento interno	Manejo RRHH. Control	Responsabilidad. Control. Asertividad
2. Asiste a reuniones de Consejo de disciplina	Reglamento interno, ley de educación	Comunicación	Trabajo en equipo. Capacidad analítica.
3. Planifica con D.O.B.E. y PPF casos disciplinarios particulares y grupales	Psicología y manejo de crisis	Monitoreo y control	Coordinación. Comprensión. Equilibrio. Dominio.
4. Elabora horarios de clases por cursos	Planificación educativa	Manejo del tiempo	Coordinación. Ingenio. Meticulosidad
Formación Académica: Superior de Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Licenciado En Ciencias de la Educación			
Especialidad de Preferencia: Administración Educativa. Pedagogía y Didáctica. Administración RRHH y Relaciones Humanas			
Formación mínima: Cinco años			
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de tres años			
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad mínimo 35 años			
Condiciones de trabajo: Buen ambiente laboral. Compromiso. Dedicación. Coordinación y Control.			
Requisitos de Responsabilidad: Altos.			
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)	NIVEL REQUERIDO		
1. Manejo RRHH. Control	5		
2. Comunicación	4		
3. Gestión	4		
4. Planificación	4		
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
OBSERVACIONES:			

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del puesto: Secretaria Administrativa del Nivel Medio			
Ubicación en la Organización: Administrativo			
Misión del Puesto: Realizar labor de apoyo al Rector. Sus funciones consisten en redactar informes y documentos, programar reuniones, contestar el teléfono, atender y presentar visitas, mantener archivos y otras actividades inherentes.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
1. Asiste a las reuniones del Consejo Directivo	Redacción ejecutiva, elaboración de documentos	Comunicación	Agilidad mental.
2. Atiende clientes internos y externos que acuden a secretaría	Servicios de la institución,	Comunicación	Amabilidad
3. Elabora cuadros de calificaciones	Procesos educativos. Control y registro de notas	Destrezas matemáticas. Manejo de información	Pulcritud. Responsabilidad
4. Elabora documentos Administ. y Académicos	Áreas administrativas. Procesos.	Gestión. Comunicación.	Pulcritud. Puntualidad.
Formación Académica: Superior de Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Secretaria Ejecutiva o carreras afines			
Especialidad de Preferencia: Ejecutiva. Relaciones Humanas			
Formación mínima: Cuatro años			
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de tres años			
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad mínimo 25 años			
Condiciones de trabajo: Buen ambiente laboral. Compromiso. Coordinación y Control.			
Requisitos de Responsabilidad: Altos			
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)	NIVEL REQUERIDO		
1 Comunicación	4		
2 Organización	5		
3. Gestión	4		
4 Planificación	4		
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
OBSERVACIONES:			

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del puesto: Secretaria Académica del Nivel Medio			
Ubicación en la Organización: Administrativo			
Misión del Puesto: Redactar informes y documentos del área, atender visitantes, contestar el teléfono, mantener archivos, asistir en reuniones del Consejo Directivo y otras actividades inherentes.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
1. Asiste a las reuniones del Consejo Directivo	Redacción ejecutiva, elaboración de documentos	Comunicación	Agilidad mental.
2. Atiende clientes internos y externos que acuden a secretaría	Servicios de la institución,	Comunicación	Amabilidad
3. Elabora cuadros de calificaciones	Procesos educativos. Control y registro de notas	Destrezas matemáticas. Manejo de información	Pulcritud. Responsabilidad
4. Elabora documentos Administ. y Académicos	Áreas administrativas. Procesos.	Gestión. Comunicación.	Pulcritud. Puntualidad.
Formación Académica: Superior de Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Secretaria Ejecutiva o carreras afines			
Especialidad de Preferencia: Ejecutiva. Relaciones Humanas.			
Formación mínima: cuatro años			
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de tres años			
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad mínima 25 años			
Condiciones de trabajo: Buen ambiente laboral. Compromiso. Coordinación y Control.			
Requisitos de Responsabilidad: Medios - Altos			
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)		NIVEL REQUERIDO	
1 Comunicación		5	
2 Destrezas matemáticas e informática		5	
3 Gestión		4	
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
OBSERVACIONES:			

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO

I. DATOS GENERALES

Denominación del puesto: **Secretaría General del Nivel Básico y Pre-Básico**

Ubicación en la Organización: **Administrativo**

Misión del Puesto: Redactar informes y documentos del área, atender visitantes, contestar el teléfono, mantener archivos, elaborar agenda de Dirección Nivel Medio, y actividades inherentes.

II. REQUISITOS DEL PUESTO

Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
1. Elabora documentos administrativos	Áreas administrativas. Procesos.	Comunicación, operación y control.	Pulcritud. Puntualidad.
2. Registra calificaciones de alumnos de nivel básico	Procesos educativos. Procesos académicos	Manejo de información	Pulcritud. Responsabilidad
3. Elabora cuadros de calificaciones de alumnos de nivel básico y Pre bas.	Procesos educativos. Procesos académicos	Destrezas matemáticas. Manejo de información	Pulcritud. Responsabilidad
4. Elabora agenda de la dirección del Nivel básico y pre básico	Secretariado ejecutivo	Planificación	Pulcritud. Responsabilidad. Confidencialidad

Formación Académica: Superior de Tercer Nivel

Titulación Requerida: Secretaria Ejecutiva o carreras afines

Especialidad de Preferencia: Ejecutiva. Relaciones Humanas.

Formación mínima: Cuatro años

Nivel de Experiencia: Experiencia previa de tres años

Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad mínima 25 años

Condiciones de trabajo: Buen ambiente laboral. Compromiso. Coordinación y Control

Requisitos de Responsabilidad: Medios - Altos

III COMPETENCIAS DEL PUESTO

(ACTITUDES)

NIVEL REQUERIDO

1 Comunicación de Gestión

5

2 Planificación

5

3 Destrezas matemáticas e informática

5

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

OBSERVACIONES:

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO

I. DATOS GENERALES			
Denominación del puesto: Contador-/a			
Ubicación en la Organización: Administrativo			
Misión del Puesto: Responsable de manejar los registros de ingresos y egresos, trámites tributarios, etc., así como la elaboración y presentación de los diferentes estados financieros			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
1. Elabora rol de pagos de personal	Gestión financiera	Manejo recursos financieros.	Responsabilidad. Exactitud. Orden.
2. Elabora declaración de impuestos al S.R.L.	Tributación	Manejo recursos financieros	Responsabilidad. Meticulosidad
3. Realiza Balances y Estado de Resultados	Contabilidad publica	Manejo recursos financieros.	Escrupulosidad.
4. Inspecciona la toma de inventarios	Control de activos fijos	Control de operaciones y manejo de recursos materiales	Inspección y control. Meticulosidad
Formación Académica: Superior de Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Ingeniero en Contabilidad Superior. Contador - Auditor o carreras afines			
Especialidad de Preferencia: Contabilidad y Auditoria			
Formación mínima: Cinco años			
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de cuatro años			
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad mínima 28 años			
Condiciones de trabajo: Compromiso. Coordinación y Control.			
Requisitos de Responsabilidad: Altos			
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)		NIVEL REQUERIDO	
1 Control de operaciones y manejo recursos		5	
2 Destrezas matemáticas y contabilidad		4	
3 Procesos		5	
1. Control de operaciones		4	
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
OBSERVACIONES:			

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO	
I. DATOS GENERALES	
Denominación del puesto: Colector-/a	

Ubicación en la Organización: Administrativo			
Misión del Puesto: Realizar cobranzas, emitir facturas, cancelar gastos, remitir roles de pago. Actividades relacionadas y coordinadas con Contaduría.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
1. Emite facturas y elabora reportes diarios	Ley de facturación	Manejo de recursos financieros	Agilidad. Orden. Pulcritud
2. Ingresa información al banco para proceso de cancelación de cheques	Ley de banca	Manejo de recursos financieros	Agilidad. Puntualidad. Exactitud
3. Remite al Banco los roles de pago	Ley de Banca y negocios	Manejo financieros	Puntualidad. Exactitud
4. Efectúa pagos de gastos generados por la UEEFAE 4	Gestión bancaria, manejo financiero	Manejo financiero	Orden. Exactitud
Formación Académica: Superior de Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Ingeniero Comercial. Contador - Auditor o carreras afines			
Especialidad de Preferencia: C.P.A.			
Formación mínima: Cinco años			
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de tres años			
Requisitos Físicos: Presencia.. Imagen. Edad mínima 25 años			
Condiciones de trabajo: Compromiso. Coordinación y Control.			
Requisitos de Responsabilidad: Medios - Altos			
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)	NIVEL REQUERIDO		
1 Instrucción e Información	5		
2 Destrezas matemáticas. Informática	5		
3 Organización	4		
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
OBSERVACIONES:			

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO	
I. DATOS GENERALES	
Denominación del puesto: Bibliotecario-/a	
Ubicación en la Organización: Administrativo	
Misión del Puesto: Registrar, catalogar y clasificar todos los recursos de texto y documentos	

que están bajo su custodia. Atender y guiar a los usuarios para la utilización efectiva del recurso.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
1. Elabora las fichas bibliográficas y nemotécnicas	Nemotecnia y	Instrucción e información	Agilidad. Orden. Escrupulosidad
2. Reproduce fotocopias de evaluaciones	Equipos fotocopiados.	Operación y control	Agilidad.
3. Custodia los libros que ingresan a la biblioteca	Bibliotecología	Manejo de recursos materiales	Responsabilidad.
4. Reproduce copias - Ventas	Equipos y fotocopiados	Operación y control	Agilidad.
Formación Académica: Superior			
Titulación Requerida: Licenciado Bibliotecólogo o Licenciado en Documentación			
Especialidad de Preferencia: Bibliotecología. Archivología. Documentalista.			
Formación mínima: Dos años y medio			
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de dos años			
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad mínima 24 años			
Condiciones de trabajo: Compromiso. Coordinación y Control			
Requisitos de Responsabilidad: Medios - Altos			
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)		NIVEL REQUERIDO	
1. Manejo de recursos materiales		5	
2. Operación		4	
3. Instrucción e información		4	
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
OBSERVACIONES:			

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del puesto: Guarda-Almacén			
Ubicación en la Organización: Administrativo			
Misión del Puesto: Ingresar, registrar, custodiar, manejar y hacer entrega de bienes y materiales de la institución a diferentes dependencias.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos	Destrezas	Otras

	requeridos	requeridas	
1. Ingresa existencias de bienes físicos al sistema SAFI	Manejo de recursos del sector publico	Manejo de recursos materiales	Responsabilidad. Exactitud.
2. Realiza entrega de bienes y materiales a diferentes dependencias	Almacenamiento y distribución de bienes	Manejo de recursos materiales	Responsabilidad. Meticulosidad
3. Codifica los bienes de la Institución	Manejo de recursos del sector publico	Operación. Informática	Meticulosidad.
4. Realiza inventario de Bienes (Act. Fijos y Bienes de control interno)	Manejo de recursos del sector publico	Operación. Informática	Precisión. Control
Formación Académica: Superior de Tercer nivel o cursando estudios			
Titulación Requerida: Carrera Administrativa, Contable o afín			
Especialidad de Preferencia: Manejo y Control de Existencias, Despachos y Recepciones			
Formación mínima: Cuatro años			
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de tres años			
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad entre 25 – 30 años			
Condiciones de trabajo: Compromiso. Coordinación y Control.			
Requisitos de Responsabilidad: Medios - Altos			
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)	NIVEL REQUERIDO		
1 Manejo de Recursos Materiales	4		
2 Operación	4		
3 Computación	5		
4 Agilidad	4		
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
OBSERVACIONES:			

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del puesto: Psicólogo-/a			
Ubicación en la Organización: Administrativo			
Misión del Puesto: Atender el estado psicológico de los educandos. Asesorar en manejo y resolución de dificultades de aprendizaje y adaptabilidad de alumnos de la Unidad			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
1. Crea canales de comunicación para	Psicología educativa,	Comunicación	Expresión verbal.

informarse de conducta disfuncional de alumnos		oral y escrita	Socialización. Investigación
2. Sigue de cerca la evolución de alumnos con problemas	Manejo caracterológico.	Control	Tratamiento. Persistencia. Dedicación
3. Asesora a involucrados en el manejo y superación de dificultades de alumnos	Manejo de crisis	Instrucción e información	Trabajo en equipo. Respeto. Coordinación
4. Deriva casos a especialistas externos cuando corresponde	Operación de información	Percepción de sistemas y entornos	Coherencia. Confidencialidad. Asesoría
Formación Académica: Superior de Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Doctor. Licenciado. Psicólogo			
Especialidad de Preferencia: Psicología pedagógica			
Formación mínima: Cinco años			
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de tres años			
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad entre 30 y 35 años.			
Condiciones de trabajo: Compromiso. Coordinación y Control			
Requisitos de Responsabilidad: Medios - Altos			
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)	NIVEL REQUERIDO		
1 Comunicación oral y escrita	5		
2 Control	5		
3. Instrucción e Información	4		
3 Percepción de sistemas y entornos	5		
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
OBSERVACIONES:			

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del puesto: Trabajador-/a Social			
Ubicación en la Organización: Administrativo			
Misión del Puesto: Procurar el equilibrio adecuado entre el educando y la sociedad, atendiendo el aspecto social de la educación del alumno de la Unidad			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
1. Detecta problemas sociales y conductuales en los estudiantes	Bienestar educativo	Percepción de sistemas y entornos	Percepción. Prevención
2. Informa y coordina con otras áreas	Manejo crisis.	Percepción de	Coordinación.

situaciones de riesgo alumnado		sistemas y entornos	Trabajo en equipo
3. Investiga situaciones sociales críticas de los alumnos de UEEFAE	Investigación social	Percepción de sistemas y entornos	Confidencialidad
4. Realiza visitas domiciliarias en caso requerido	Operación de información	Comunicación	Confidencialidad. Prevención. Búsqueda de soluciones
Formación Académica: Superior de Tercer Nivel.			
Titulación Requerida: Licenciado – Trabajador Social			
Especialidad de Preferencia: Trabajo social - Pedagogía			
Formación mínima: cuatro años			
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de tres años			
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad entre 25 y 30 años			
Condiciones de trabajo: Compromiso. Coordinación y Control			
Requisitos de Responsabilidad: Medios - Altos			
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)	NIVEL REQUERIDO		
1 Comunicación	5		
2 Percepción de sistemas y entorno	4		
3 Confidencialidad	4		
4 Trabajo en Equipo	4		
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
OBSERVACIONES:			

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del puesto: Auxiliar de Servicios			
Ubicación en la Organización: Administrativo - Servicios			
Misión del Puesto: Encargado de la limpieza e higiene de la UEEFAE. Ejerce funciones de mensajería. Realiza depósitos bancarios y otros trámites externos			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
1. Ejecuta labores de limpieza en áreas asignadas a su cargo	Áreas. Servicios.	Operación.	Pulcritud. Programación. Eficiencia.
2. Realiza servicio de mensajería	Áreas. Lugares. Personas	Organización.	Diligencia. Agilidad.

5. Realiza depósitos y pagos de la Institución	Áreas. Lugares. Personas	Gestión.	Responsabilidad.
6. Controlar que no hayan personas ajenas a las instituciones en las áreas de la Unidad	Áreas. Servicios. Personas.	Control.	Control. Coherencia.
Formación Académica: Estudios de Segundo Nivel			
Titulación Requerida: Bachiller			
Especialidad de Preferencia: Ninguna			
Formación mínima: N/A			
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de un años			
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad entre 20 y 25 años			
Condiciones de trabajo: Compromiso. Dedicación. Creatividad.			
Requisitos de Responsabilidad: Medios			
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)		NIVEL REQUERIDO	
1 Operación		3	
2 Organización		4	
3. Gestión		4	
3 Control		3	
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
OBSERVACIONES:			

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del puesto: Área de Informática			
Ubicación en la Organización: Administrativo Docente			
Misión del Puesto: Realizar mantenimiento y control continuo detectando y corrigiendo fallas del sistema informático. Asistir técnicamente los requerimientos de usuarios de la Unidad Educativa			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
1. Asiste técnicamente a los usuarios de la UEEFAE N° 4	Técnicas informáticas	Instrucción e información	Responsabilidad. Agilidad.
2. Inspecciona el funcionamiento de los equipos de computación	Redes y áreas locales	Prevención. Mantenimiento	Puntualidad. Coordinación.
3. Detecta fallas en los sistemas informáticos	Reparación de equipos informáticos	Prevención. Mantenimiento	Prevención.. Criterio informático
4. Mantiene la red física/lógica de la	Redes y áreas locales.	Operación y	Capacidad

Institución		control.	Informática. Persistencia.
Formación Académica: Superior de Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Ingeniero de sistemas. Técnico en informática			
Especialidad de Preferencia: Ingeniero en Sistemas			
Formación mínima: Cinco años			
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de tres años			
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad entre 25 y 30 años			
Condiciones de trabajo: Compromiso. Dedicación. Creatividad.			
Requisitos de Responsabilidad: Medios - Altos			
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)		NIVEL REQUERIDO	
1. Operación		4	
2. Instrucción e Operación		5	
3. Prevención, Mantenimiento		4	
Elaborado por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
OBSERVACIONES:			

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del puesto: Área de Física y Matemáticas			
Ubicación en la Organización: Docente			
Misión del Puesto: Ejecutar y desarrollar los programas de estudios en forma directa, siguiendo los horarios y cursos asignados según la especialidad, fomentado el pensamiento lógico-matemático en los alumnos			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
1. Planifica actividades, planes y programas curriculares	Planificación educativa	Planificación y control	Dominio. Responsabilidad.
2. Asiste y participa en junta general de Directorio de área	Reglamento interno y ley de educación.	Comunicación detección de problemas	Responsabilidad. Iniciativa e ingenio
3. Atiende inquietudes o problemas de rendimiento académico	Administración docente.	instrucción	Comprensión. Prevención. Flexibilidad
4. Controla cumplimiento en avance del contenido curricular	Planificación educativa	Prevención. Y construcción de relaciones	Socialización. Dominio

Formación Académica: Superior de tercer Nivel		
Titulación Requerida: Licenciado en Ciencias de la Educación		
Especialidad de Preferencia: Ciencias Exactas		
Formación mínima: Cinco años		
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de tres años		
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad entre 25 y 30 años		
Condiciones de trabajo: Compromiso. Dedicación. Creatividad. Dominio y Paciencia		
Requisitos de Responsabilidad: Medios - : Altos		
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)	NIVEL REQUERIDO	
1 Planificación	5	
2 Prevención y mantenimiento	4	
3 Construcción de relaciones. Marketing	4	
Elaborado por:		
Revisado por:		
Autorizado por:		
OBSERVACIONES:		

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del puesto: Área de Lenguaje y Comunicación			
Ubicación en la Organización: Docente			
Misión del Puesto: Ejecutar y desarrollar los programas de estudios en forma directa, siguiendo los horarios y cursos fijados según asignatura, implementando técnicas pedagógicas innovadoras a los educandos.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
1. Elabora planificación de actividad anual del área	Planificación educativa	instrucción	Dominio. Responsabilidad.
2. Realiza planificación de unidades didácticas	Planificación educativa	instrucción	Diligencia. Meticulosidad
3. Analiza instrumentos de evaluación para el área	Evaluación educativa	Prevención. Mantenimiento	Asertividad.
4. Prepara alumnos para eventos culturales	Áreas culturales	Construcción de relaciones.	Creatividad. Ingenio. Sociabilización.
Formación Académica: Superior de Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Licenciado en Ciencias de la Educación			
Especialidad de Preferencia: Lenguaje y Comunicación			
Formación mínima: Cinco años			

Nivel de Experiencia: Experiencia previa de tres años		
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad entre 25 – 30 años		
Condiciones de trabajo: Compromiso. Dedicación. Creatividad. Dominio y Paciencia		
Requisitos de Responsabilidad: Medios - : Altos		
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)	NIVEL REQUERIDO	
1 Planificación	5	
2 Prevención y Mantenimiento	3	
3 Construcción de relaciones. Marketing	3	
Elaborado por:		
Revisado por:		
Autorizado por:		
OBSERVACIONES:		

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del puesto: Área de Inglés			
Ubicación en la Organización: Docente			
Misión del Puesto: Ejecutar y desarrollar los programas de estudios en forma directa, siguiendo los horarios y cursos asignados según la especialidad, aplicando pedagogía innovadora.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
2. Elabora planificación actividad anual del área	Áreas. Procesos	Planificación	Dominio. Responsabilidad.
4. Analiza instrumentos de evaluación para el área	Áreas. Procesos	Prevención. Mantenimiento	Asertividad.
5. Realiza planificación de unidades didácticas	Áreas. Procesos	Planificación	Diligencia. Meticulosidad
7. Prepara alumnos para eventos del área	Procesos. Personas	Construcción de relaciones. Marketing	Motivador. Creatividad. Ingenio. Sociabilización.
Formación Académica: Superior de Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Licenciado en Ciencias de la Educación			
Especialidad de Preferencia: Idiomas			
Formación mínima: Cinco años			
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de dos años			

Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad entre 25 – 30 años		
Condiciones de trabajo: Compromiso. Dedicación. Creatividad. Dominio y Paciencia		
Requisitos de Responsabilidad: Medios - Altos		
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)	NIVEL REQUERIDO	
1. Planificación	5	
2. Prevención. Mantenimiento	4	
3. Construcción de relaciones. Marketing	5	
Elaborado por:		
Revisado por:		
Autorizado por:		
OBSERVACIONES:		

PERFIL DE COMPETENCIAS DE PUESTOS DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del puesto: Educadoras Parvularias			
Ubicación en la Organización: Docente			
Misión del Puesto: Ejecutar y desarrollar los programas de estudios en forma directa, siguiendo los horarios y cursos asignados según la especialidad de parvularias.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
Funciones del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras
1. Atiende necesidades pedagógicas, afectivas y sociales del párvulo	Áreas. Personas	Prevención	Comprensión. Dedicación. Tolerancia
2. Elabora planificación anual: guías didácticas y material de trabajo	Áreas. Procesos	Planificación	Creatividad. Amenidad. Focalización
3. Realiza actividades extracurriculares con clientes externos	Áreas. Procesos. Personas	Percepción de Sistemas y entornos	Socialización. Motivación
6. Integra al párvulo al medio educativo inmediato	Áreas. Procesos. Personas.	Construcción de relaciones	Dirección. Guía
Formación Académica: Superior de Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Licenciado en Ciencias de la Educación			
Especialidad de Preferencia: Educador Parvulario			
Formación mínima: Cuatro años			
Nivel de Experiencia: Experiencia previa de tres años			

Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad entre 25 y 30 años		
Condiciones de trabajo: Compromiso. Dedicación. Creatividad. Dominio y Paciencia		
Requisitos de Responsabilidad: Medios - Altos		
III COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)	NIVEL REQUERIDO	
1. Prevención	4	
2. Planificación	5	
3. Percepción de Sistemas y entornos	5	
4. Construcción de relaciones	3	
Elaborado por:		
Revisado por:		
Autorizado por:		
OBSERVACIONES:		

5.5. Atracción y selección por competencias

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente. Desde los años 80 se han observado cambios que han afectado drásticamente la forma de vida; los adelantos tecnológicos ocurren sin ni siquiera anunciarse, la globalización es un fenómeno mundial que está afectando la economía de los países y en especial a los latinoamericanos, pues liga la supervivencia de sus organizaciones a su capacidad de competir en un mercado abierto.

Estos cambios en el entorno obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias de producción y consecuentemente su modo de manejar el personal, de modo tal que se vuelven cada vez exigentes con sus colaboradores.

Las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, acorde a las normas internacionales de certificación que les permita exportar y ser más competitivos.

Afortunadamente este vuelco en la industrialización, que hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos.

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participan otros estamentos de la organización.

Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.¹

5.2.9 Atracción marco conceptual

Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la institución.

En la fase de reclutamiento se debe tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga y ofrece dentro del mercado laboral oportunidades de empleo para llenar las vacantes institucionales. Existen diversos tipos de métodos los mismos que son cada vez más necesarios en sus recursos imaginativos, pues la

¹ Alejandra QUINTERO RENDÓN, (Gestión por Competencias)

imagen institucional es un factor muy importante dentro de la competitividad extra-empresarial.

La Unidad Educativa FAE No. 4, perteneciente a la Fuerza Aérea Ecuatoriana, como institución de segunda enseñanza, utiliza su imagen institucional como factor importante al momento de realizar el reclutamiento de personal y uno de los recursos mas tradicionales en los procesos de búsqueda de los mismos; esto es la publicación de anuncios en la prensa en los periódicos de mayor circulación en la Provincia de Manabí.

La redacción del anuncio si se está buscando personal que tengan habilidades muy específicas, en este caso educación de nivel básico y nivel medio, describe claramente esas habilidades; por otro lado si lo que se busca son destrezas específicas, la redacción del anuncio es menos específica.

Por su presentación y contenido, el anuncio es un reflejo de su organización y representa la imagen que desea proyectar o comunicar; en este caso el de una institución seria, de alto prestigio educativo y regentada por la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

El anuncio contiene ciertas partes indispensables:

- **DEFINIR LA EMPRESA:** Definir lo mas precisamente posible el tipo de empresa en este caso Institución educativa del Nivel Básico y Medio, hay que recordar que muchos buenos candidatos que están empleados no responderán si no saben a quien lo hacen.
- **DESCRIBIR LA POSICIÓN:** Contenido, responsabilidades, lugar de trabajo.
- **REQUISITOS:** Excluyentes y no excluyentes.

- **FRASE INDICANDO QUE SE OFRECE:** Desarrollo de carrera, buen salario, auto y vivienda si correspondiera, etc.
- **INDICACIONES FINALES:** A donde escribir o lugar donde presentarse, plazo de recepción del currículum vitae, si hay que indicar número de referencia o pretensiones económicas, si se requiere presentar fotos, etc. Dirección y teléfono.

FUERZA AÉREA ECUATORIANA



UNIDAD EDUCATIVA FAE No. 4 MANTA

Requiere contratar los servicios profesionales de:

Docentes en las siguientes áreas:

- Inglés
- Matemáticas
- Informática

Requisitos indispensables:

- Título de tercer o cuarto nivel afín
- Experiencia mínima tres años en docencia a nivel media

Los interesados deberán presentar su currículum vitae en la Secretaría del Nivel Medio, hasta el día lunes 25-FEB-2008. Deberá incluir certificado del CONESUP y referencias institucionales.

5.2.2 Protocolo de entrevista

Entrevista de eventos conductuales (EEC): ejemplo

Puesto: Secretaria General Nivel Básico y Pre básico

a. COMPETENCIA A EVALUAR

Orientación de Servicio al Cliente Externo

Descubrir las necesidades del cliente externo y lograr su satisfacción

b. ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

La entrevista de eventos conductuales tiene la siguiente estructura:

a. Introducción (5 minutos)

- Generar una atmósfera de apertura y dialogo

Por ejemplo hablar de la política actual en la que se desarrolla el país, etc. El objetivo es generar empatía y confianza

- Declarar los objetivos de la entrevista

Esta entrevista tiene por finalidad conocer sus experiencias laborales.

Específicamente deseamos conocer la experiencia que ha tenido usted en el ejercicio de ciertas habilidades consideradas importantes para la posición que estamos actualmente seleccionando.

En esta entrevista NO vamos a hablar sobre las características de la organización o del puesto. Eso vendrá en otra entrevista. Nos centraremos solamente a ciertas experiencias laborales consideradas importantes por nuestros clientes que como se ha de suponer son los Padres de Familia

b. Trayectoria profesional (5 minutos)

Pedir al candidato se describa brevemente en su trayectoria profesional (cargos ocupados, empresas en las que ha trabajado, motivo de la salida de “X” institución, etc.)

c. Descripción de sus funciones actuales (5 minutos)

Pedir al candidato que explique brevemente las funciones que lleva a cabo en su puesto actual de trabajo.

d. Exploración de situaciones de trabajo (40 minutos)

En esta parte de la entrevista es preferible grabar en video o en cinta de audio la entrevista, siempre solicitando al entrevistado la respectiva autorización para realizar esta actividad.

Posteriormente se solicitará al candidato que hable sobre situaciones concretas de trabajo. En esta fase de la entrevista hay que emplear la técnica del embudo mediante la cual se solicita información específica sobre las cosas que el entrevistado hizo o dijo en la situación.

Mas adelante se presentan preguntas guías para lograr que el entrevistado narre experiencias de trabajo. También es útil hacer preguntas tomando en cuenta las descripciones efectuadas por el entrevistado en las fases anteriores. Por ejemplo el entrevistado puede dar pistas útiles cuando hable sobre su actual puesto de trabajo. La toma de notas es muy importante para este efecto

e. Cierre de la entrevista.

Este paso debe darse al final de las preguntas de incidentes. Antes de terminar la entrevista preguntar si tiene alguna duda o inquietud, después agradecerle por su tiempo y colaboración.

INDICADORES DE CONDUCTA Y PREGUNTAS DE ARRANQUE

Los indicadores de conducta son las manifestaciones observables de las competencias que puede tener determinado candidato frente al cargo que podría ejecutar.

Con el objeto de adaptar estas competencias a la posición en cuestión, se identificaron los siguientes indicadores. También se adjuntan las preguntas sugeridas para lograr que el entrevistado hable sobre sus experiencias.

Orientación de servicio al cliente

Indicadores de conducta	Preguntas sugeridas de arranque
1. Obtuvo información relevante administrativa de los padres de familia	Después de estudiar la documentación académica de un padre de familia ¿obtiene usted algún tipo de información sobre el padre de familia? ¿Qué información? ¿De que manera?
2. Recuerda con claridad las particularidades de cada padre de familia	¿Qué tan importante es conocer a fondo a los padres de familia? ¿Recuerda usted a todos los padres de familia? ¿Puede darme un ejemplo?
3. Realizó activamente el seguimiento de la documentación entregada al personal de mensajeros.	¿Hace el seguimiento en la efectividad con que el personal de conserjes realiza la entrega de la documentación despachada por la dirección? Por favor díganos en que casos la realiza.
c. Mantiene el archivo de oficios, memos, documentos ingresados y despachados al día.	¿Con que frecuencia realiza la actualización del archivo? ¿Qué proceso sigue para el registro de ingreso y egreso de documentación? ¿De que manera esta organizado un archivo?
d. Atendió con prontitud los requerimientos de los clientes	¿Qué tan rápida/o es usted para despachar los requerimientos de los clientes? De ejemplos
e. Aumentó el número de padres de familia atendidos por día en el área académica.	¿Cuántos padres de familia atienden en el área académica en promedio diariamente? ¿Cómo mejoró su nivel de atención a los padres de familia? ¿Que hizo?

f. Negó la atención a algún padre de familia logrando que este entienda su negativa.	¿Ha negado alguna vez alguna solicitud de información académica? ¿Qué le dijo el padre de familia? ¿Cómo reaccionó este?
g. Orientó eficazmente a clientes en situaciones especiales.	Cuénteme un ejemplo de asesoría a cliente. Específicamente, narre una situación donde el cliente no sabía exactamente lo que quería y usted tuvo que orientarlo

4. EJEMPLO DE UNA EVALUACIÓN

<p>NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Susana Rivadeneira</p> <p>FECHA: Manta, 14 de noviembre de 2007</p> <p>ENTREVISTADOR: TCrn. Edison Salvador</p> <p>PUESTO EN SELECCIÓN: Secretaria General Nivel Básico y Pre básico</p> <p>NOTA: Califique cada indicador según la siguiente escala:</p> <p style="padding-left: 40px;">1 N= ninguna evidencia de este comportamiento</p> <p style="padding-left: 40px;">2 J= cierta evidencia de este comportamiento</p> <p style="padding-left: 40px;">3 R= clara evidencia de este comportamiento</p>

INDICADORES CONDUCTUALES	N,J,R	EVIDENCIAS CONDUCTUALES/ COMENTARIOS
a. Obtuvo información relevante administrativa de los padres de familia.	3	“No basta con tener simple información administrativa de los padres de familia, en realidad hay que comprender claramente su situación frente al desarrollo académico de sus representados y así dar una mejor orientación de servicio en lo que refiere al desarrollo académico de los alumnos”.
b. Recuerda con claridad las particularidades de cada padre de familia.	2	“En realidad es muy difícil conocer a todos los padres de familia, pues en el nivel básico y pre básico donde existen mas de 600 alumnos y por cada niño dos padres de familia es duro, pero si recuerdo perfectamente a los representantes de los niños que tienen comúnmente problemas académicos y disciplinarios, así como aquellos que son las primeras antigüedades, el resto de padres no se acercan mucho a la escuela, pero se les trata de dar servicio cuando lo necesiten de la mejor forma”.
c. Realizó activamente el seguimiento de la documentación entregada al personal de mensajeros.	3	Realiza activamente el seguimiento de la documentación entregada al personal de mensajeros, se confirma con la certificación de los formularios de entrega y comunicación con los destinatarios.

d. Mantiene el archivo de oficios, memos, documentos ingresados y despachados al día.	1	Si manifestó que mantiene el archivo de documentación al día, pero no mencionó que la realiza con regularidad.
e. Atendió con prontitud los requerimientos de los clientes.	3	“Me esfuerzo por atender las peticiones de los padres de familia a la brevedad posible; esto me ha provocado problemas con docentes y departamentos administrativos por la presión que les pongo”. Cuando se le preguntó como presiona al personal, contestó que manda memos de dirección, envía a los conserjes a preguntar sobre la lista de notas de los cursos, se dirige personalmente a las áreas administrativas a que le despachen necesidades de deudas, pagos, certificaciones, etc. a la brevedad posible”.
f. Aumentó el número de padres de familia atendidos por día en el área académica.	2	“Si lo he aumentado, pues al conocer sobre el funcionamiento de las áreas administrativas y del control académico, se me hace mas fácil poder dar información y solventar las necesidades tanto del cliente externo como interno, puedo decir que he mejorado mi nivel de atención en un 60%.
g. Negó la atención a algún padre de familia logrando que este entienda su negativa.	3	“Si he negado la atención a padres de familia, pero por razones fuera de nuestro alcance, pues cuando se trata de entregar pases de año o certificados de finalización de niveles básicos, el tramite para atender esta petición es interno y por lo general requiere de 72 horas laborables para llenar una hoja de ruta, explicación que se extiende al padre de familia por cuanto hay que cumplir trámites administrativos, logrando la comprensión de los mismos”
h. Orientó eficazmente a clientes en situaciones especiales.	1	Mencionó un caso de asesoría a un padre de familia, cuando un alumno se quería cambiar de institución, pero en realidad no proporcionó detalles concretos.
OTROS INDICADORES		
i. Fomenta las relaciones con los padres de familia.	3	“Cada vez que acuden los padres de familia a secretaría me intereso por el rendimiento de sus representados y les explico como les pueden ayudar mejor con los docentes o realizar sus tramites administrativos”
j. Como lleva su relación frente a los docentes y personal administrativo	2	“En realidad no tengo mucha relación con los docentes y administrativos, pues mi trabajo es muy delicado puede prestarse a que me puedan proponer cosas que estén fuera de contexto; pero como socializar con ellos de manera interpersonal me llevo muy bien con todos

Total indicadores= 10 Puntuación máxima = 30 Puntuación obtenida = 23
Porcentaje = 76.7%

Interpretación

90 - 100% = competencia dominante

80 - 89% = competencia de alto nivel

70 – 79% = competencia de nivel promedio

Menos de 69% = competencia con un nivel inadecuado para la posición

NOTA: El análisis es recomendable que se lo haga entre tres especialistas revisando el video o cinta de audio, luego de la entrevista.

Bosquejo de una entrevista de eventos conductuales.

GRAFICO 12 BOSQUEJO DE UNA ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES

Nombre de la competencia: Trabajo en equipo
Puesto: Directora Nivel Primario
Definición: Planificar y trabajar de manera coordinada con la Comisión Técnico Pedagógica.

Indicadores de conducta	Pregunta de arranque
Participa en el nuevo diseño de la currícula educativa para el Nivel Básico y Pre-Básico.	Indique que pasos ejecutó para establecer con la Comisión Técnico Pedagógica el diseño de la nueva currícula educativa. ¿Que planificación diseñó antes de entrar a reunión?
Puso en ejecución el Modelo Pedagógico Conceptual con los nuevos docentes contratados.	Explique cómo diseñó la estrategia para que los nuevos docentes tengan todos los conocimientos en el Modelo Pedagógico Conceptual. ¿Con quienes trabajó para diseñar la estrategia?
Propuso ideas fuerza para lograr modificar el plan de materia en el área de matemáticas.	Dígame como fue su participación con las ideas en la modificación del plan de materia en el área de matemáticas. ¿En que se basó para resolver modificar el plan de materia?

5.2.10 Selección Marco Conceptual.

El objetivo del proceso de selección es elegir la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto entre el conjunto de candidatos cualificados. El análisis

de puestos de trabajo, la planificación de recursos humanos y el reclutamiento son condiciones previas necesarias. Un fallo en cualquiera de ellas puede hacer ineficaz incluso el mejor sistema de selección²

El proceso de selección de personal, basado en el método de competencias, se basa en el perfil de competencias de la posición a cubrir, con esta herramienta el proceso permite determinar las características que serán evaluadas en la selección. Estas características son aquellas que deberán reforzarse, adquirirse o aprenderse una vez que ingrese a la empresa.

El método por competencias identifica no solamente las competencias del perfil, sino también las características que deberán ser evaluadas en selección y las que deberán adquirirse o aprenderse mediante capacitación una vez que la persona ingrese a la organización.

Es evidente que las competencias señaladas para selección, serán evaluadas en el grupo de candidatos. En cambio, las competencias marcadas para “capacitación” deberán convertirse en insumos para el sistema de entrenamiento y desarrollo. Identificadas las competencias para evaluación, procede la elección o diseño de los métodos de evaluación de las competencias.

5.2.11 Metodología aplicada

Para cumplir con los procesos de selección de personal y obedeciendo a la visión y misión de las competencias del talento humano que se fundamenta en el respeto absoluto al ser humano, en este sentido y con el afán de contribuir al desarrollo del país, no solo de la gestión, persigue que sus colaboradores estén enmarcados dentro de los requisitos técnicos como éticos.

Basados en este propósito de propuesta encaminada a perfeccionar la calidad del personal; el proceso de selección partirá de lo siguiente:

- El proceso de reclutamiento se fundamentará en una comunicación clara sobre las necesidades de la organización.
- Se enfocará en los requisitos y características personales relevantes a las necesidades del cargo, evitando la influencia de estereotipos

² Lloyd L. Byards y Leslie W. Rue, Gestión de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, 1997

- Los requisitos se establecerán considerando el análisis de la posición.

Toda persona que participa en el proceso será tratado con equidad y justicia por lo que deberá:

- Ser informado de los procesos evaluatorios.
- Ser evaluado con técnicas relacionadas al puesto.
- Ser informado de los resultados

5.2.12 Análisis de hoja de vida

La hoja de vida es el primer paso en el proceso de selección en donde se conocen los datos del aspirante, sus conocimientos (educación formal), descripción de la experiencia laboral y en donde. La información detallada en el currículum vitae nos permite determinar a los candidatos que presentan las características relacionadas con la posición buscada.

Es por esta razón que la denominación del puesto solicitado es crucial en el análisis de la hoja de vida pues informa a la empresa sobre las posibilidades de encaje de la oferta del candidato.

5.2.13 Perfil de competencias del puesto

La hoja de vida se relaciona directamente con el perfil de competencias del cargo con el objeto de evaluar si concuerda con los requisitos exigibles en la posición requerida para que cumpla con las expectativas del puesto.

Las competencias desarrolladas en el perfil del puesto deberán ser evaluadas a un grupo de candidatos, donde se considera las otras competencias, además, de los conocimientos y destrezas. En esta evaluación se deberán incluir los requisitos mínimos que deben fundamentarse en la consideración de actividades esenciales de la posición.

Requerimientos de experiencia, es básico para asegurar un nivel mínimo de destrezas ya que estas se desarrollan en base a la experiencia, de modo que se conviertan en un indicador confiable de las habilidades de un individuo.

5.2.14 Elaboración de reportes de selección

Identificadas las competencias determinadas en el perfil y relacionadas con el candidato, se elabora un reporte para conducir a las entrevistas de carácter técnico de acuerdo a la posición ofertada, para determinar cual es el nivel mas apropiado de las competencias en el puesto. Esta determinación de niveles nos facilita el análisis de la distancia con el perfil requerido, o lo que se denomina brechas o distancia

REPORTES DE SELECCIÓN

Nombre: Srta. Susana Rivadeneira	Edad: 27 años
Cargo solicitado: Sec. Nivel Básico y Pre básico	Fecha: 14 Ene- 08
Empresa: UEEFAE	
Analista: Mayor Fernando Cáceres	
Lectores Autorizados: TCrn. Edison Salvados, Ing. Rocío Sornoza	

Normativa:

- El presente reporte contiene los resultados de la evaluación psicológica individual del examinado
- Este reporte es estrictamente confidencial y debe ser leído únicamente por las personas autorizadas.
- Este reporte NO debe ser leído por el examinado bajo ninguna circunstancia
- El propósito de este reporte es predecir el probable nivel de rendimiento laboral que demostraría el examinado en las tareas más críticas del puesto si fuera contratado

- La institución debe usar este reporte de manera consistente con el propósito primario de esta evaluación: selección de personal
- Solamente el consultor podrá realizar alcances explicativos al presente reporte
- La información es válida para doce meses
- Instrumentos aplicativos
- Matrices de avances progresivos
- Inventario de personal
- Técnicas aplicadas inventario de personalidad
- Da explicaciones/ ofrece ayuda para el aprendizaje. (dinámica de evaluación adaptada para el consumidor)
- Entrevista de eventos conductuales EEC

1. RESUMEN DE PERSONALIDAD

A continuación se describen los rasgos dominantes de personalidad del candidato.

- Afectuosa: suele ser cálida y expresiva en el trato interpersonal.
- Madura: Controla con resistencia los estados emocionales.
- Pasiva: Tiende a asumir un papel de consensos en las relaciones interpersonales
- Espontánea: tiene un estilo semi-formal y no muy relajado
- Responsable: guiado por el sentido de obligación y no de deber
- Emprendedor: le gusta arriesgar y experimentar nuevas cosas.

2. CAPACIDADES INTELECTUALES

Se explica las habilidades intelectuales de la candidata.

Comparado con la población general se ubica en el percentil del 65 en el test de inteligencia. Esto significa que la candidata tiene un potencial medio alto para:

- Adquirir nuevos conocimientos y habilidades
- Ejecutar tareas con cierto nivel de complejidad que demanden principalmente aptitudes intelectuales, pero debe ser controlada en ocasiones para verificar la efectividad de su trabajo
- Solucionar problemas no estructurados de un nivel moderado de dificultad

3. PRONOSTICO DE DESEMPEÑO LABORAL

Se presentan las predicciones sobre los problemas niveles de rendimiento del individuo en las tareas esenciales del puesto

Significación de los niveles de rendimiento:

Bajo: rendimiento por debajo de los estándares mínimos.

Promedio: rendimiento en el nivel mínimo aceptable para desempeñar el cargo.

Alto: rendimiento superior que supera los estándares promedio

- ❖ **PREDICCIÓN A CORTO PLAZO** (aproximadamente los seis primeros meses)

Actividades esenciales del puesto	Niveles de Rendimiento		
	BAJO	PROMEDIO	ALTO
1. Asiste a las reuniones del Consejo Directivo	x		
2. Atiende clientes internos y externos que acuden a secretaría		x	
3. Elabora cuadros de calificaciones	x		
4. Elabora documentos Administrativos y Académicos		x	

- ❖ **PROYECCIONES DEL RENDIMIENTO A LARGO PLAZO** (después de seis meses)
 - Las evaluaciones cognitivas detectaron que la Srta. Susana Rivadeneira tiene un gran potencial de aprendizaje. Esto incrementa sus probabilidades de demostrar un rendimiento entre promedio y alto en el puesto de Secretaria General Nivel Básico y Pre Básico.
 - Para que la postulante desarrolle su potencial requiere de un entorno de trabajo favorable al rendimiento, esto es supervisión adecuada, recursos disponibles, información necesaria del puesto y preparación y en programas de manejo como son control de notas y procedimientos de staff a llevarse en la UEFAE.

4. POSIBLES APORTES AL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

Esta sección describe aquellos aspectos de la personalidad de la postulante que contribuye a la consolidación del entorno de trabajo.

- Le gusta la gente, promotora natural de las relaciones interpersonales; suele generar ambiente de trabajo agradable
- Eficaz y organizada en situaciones de trabajo bajo presión
- Competitivo en el trabajo; eficaz en situaciones que demanden ejercer presión o influencia sobre otros, asertiva
- Emprendedora: enfoque visionario, gusta tomar decisiones que estén en su nivel para que los tramites no se paren.
- Se desenvuelve aceptablemente en grupo como individualmente.
- Participativa y solidaria con sus compañeros como con el cliente externo e interno

5. PROBABLES LIMITACIONES

Se especifica aquellas características del sujeto que en interacción con ciertas variables del entorno, pudieran dificultar su rendimiento en general

AL LEER ESTA SECCIÓN SE DEBE TENER EN CUENTA LO SIGUIENTE

1. Toda persona puede experimentar limitaciones en ciertos contextos
2. La importancia de las observaciones emitidas es relativa a la posición y a las características de la institución, de tal manera que algunas de ellas pueden carecer de relevancia.
3. El objetivo de esta sección no es desacreditar al sujeto, sino indicar las interacciones personalidad – ambiente de trabajo, que pudieran menguar el rendimiento laboral de la examinada.
4. Solo debe considerar aquellas limitaciones PERTINENTES a la realidad de la institución y EVALUAR su alcance.
 - Su interés social es elevado: en actividades que impliquen concentración y aislamiento, puede tener bajo su desempeño no por falta de capacidad, sino por que puede distraer su sentido de compañerismo y pertenencia laboral para los empleados y clientes externos
 - En entornos de trabajo bajo presión su estilo puede desembocar en antagonismos.
 - Le gusta tomar decisiones, pero debido a su temperamento emprendedor puede en ocasiones, realizar actividades no autorizadas a realizar para su nivel de ejecución.

6. FIABILIDAD DE LOS RESULTADOS

Se menciona el grado en que los resultados del inventario de personalidad son confiables.

- La información recolectada es confiable

**MUESTRA 1: Carta para explicar la no aceptación de una recomendación
FUERZA AÉREA ECUATORIANA
UNIDAD EDUCATIVA FAE N° 4 - MANTA**



Estimado Y

He recibido tu carta de fecha, donde recomiendas la contratación de la Srta. X para ocupar nuestra vacante de Secretaria del.....

Si bien detallas las razones que en tu opinión “garantizarían” un excelente desempeño de laen la función, me gustaría explicarte, aprovechando la confianza mutua, la razón por la cual tu recomendación NO puede ser considerada en este proceso.

La posición en cuestión es clave en nuestro departamento. Hemos realizado un trabajo detallado para establecer los requisitos necesarios para la función. Si deseas una explicación más detallada sobre la manera de cómo determinamos esos requisitos, estaré gustoso de explicarte lo que se hizo. Adicionalmente, si deseas ver el documento donde se establecen estos requisitos también te lo puedo mostrar.

Estos requisitos, que los obtuvimos después de un cuidadoso análisis, son los aspectos más relevantes que debe reunir una persona para tener un adecuado rendimiento en el puesto.

Por otro lado, y como conoces, hemos hecho una convocatoria en el periódico y tenemos numerosas aplicaciones para la posición. Nuestra estrategia consiste en evaluar a los candidatos en cada uno de esos requisitos para estimar las probabilidades de éxito de cada candidato en el puesto. Como es obvio, tu recomendada al igual que los demás candidatos, también será evaluada en esos requisitos.

Tu carta menciona otros aspectos de la señorita.....que, según nuestro análisis no tiene relación con las exigencias del puesto. Además, como comprenderás, no haríamos justicia a los demás candidatos, si tomáramos en cuenta esos aspectos que nos sugieres, ya que establecieron los requisitos con el afán de que todos los candidatos tuvieran igualdad de oportunidades.

Por favor no interpretes esto como una negativa a tu solicitud. Sinceramente creo que hago lo correcto al explicarte la manera en como estamos llevando a cabo este trabajo. Mi aspiración es que aprecies el esfuerzo que mi equipo y yo estamos desplegando para realizar ese trabajo con la mayor profesionalidad. Esto significa

que tenemos un procedimiento de trabajo establecido que deberíamos cumplir con cada uno de los aspirantes.

Aspiro que esta explicación te aclare las razones por las cuales no podemos considerar tus exigencias respecto a la señorita..... Sin embargo, deseo recalcar que si la señorita.....cumple con los requisitos que hemos establecido, ten la seguridad que ella será contratada.

Atentamente,

Ing. Edison Salvador Arroba

RECTOR UEEFAE No. 4 MANTA

2. Modelo de consentimiento informado

FUERZA AÉREA ECUATORIANA

UNIDAD EDUCATIVA FAE No. 4 - MANTA



Nombre: Lcda. Susana Rivadeneira Gonzales

Puesto que Postula: Secretaria General del Nivel Básico y Pre-Básico

Fecha: 15-NOV-07

Estimada participante:

La Unidad Educativa FAE No. 4 Manta, agradece su participación en el proceso de selección del cargo de: Secretaria General del Nivel Básico y Pre-Básico.

Como parte del proceso de selección, usted:

- Será entrevistada por personas de nuestra organización
- Completará un cuestionario de situaciones de trabajo
- Realizará una prueba de conocimientos

El propósito de estas técnicas es apreciar el grado en que sus conocimientos, destrezas y capacidades corresponden con la exigencia del puesto.

Resuelva cada una de estas pruebas según las instrucciones que reciba del examinador procurando hacerlas de la mejor manera.

Los resultados que usted obtenga serán tratados con confidencialidad. Sus resultados no serán divulgados y se los utilizará únicamente en este proceso.

Los resultados de esas pruebas serán apreciados globalmente a fin de tomar una decisión. En ningún caso se tomarán decisiones basadas en los resultados de una sola prueba o entrevista.

Una vez que la empresa haya culminado esta selección usted será informada por medio de una carta que recibirá dentro de los siguientes treinta días. Si usted desea una mayor ampliación de los resultados en la carta, por favor llámenos que gustosamente atenderemos sus inquietudes. Escriba abajo, por favor, la dirección o casilla donde desea recibir esta correspondencia.

Agradecemos desde ahora su participación y esperamos sinceramente que sea usted la persona que entre a colaborar en nuestra organización con su aporte humano y profesional.

Atentamente,

Ing. Edison Salvador Arroba

TCrn. C.S.M. Avc.

RECTOR UEEFAE No. 4 MANTA

Ahora que usted conoce las características del proceso de evaluación, deseamos informarle que nuestra organización respeta el derecho de las personas a tomar una decisión sobre su participación o no en un proceso de evaluación. En vista de esto por favor conteste lo siguiente:

Yo.....he leído y entendido los términos de este documento.

Por favor marque con una X según su parecer:

- ____ Estoy de acuerdo con el contenido de este documento y deseo continuar en el proceso.
- ____ No estoy de acuerdo con el contenido de este documento y NO deseo continuar en el proceso.
-

Si ha contestado NO, por favor notifique al examinador.

Dirección o casilla:

3 Modelo de carta para entregar a los candidatos no seleccionados.

**FUERZA AÉREA ECUATORIANA
UNIDAD EDUCATIVA FAE No. 4 - MANTA**



Estimada

Susana Rivadeneira G.

La Unidad Educativa FAE No. 4 Manta, desea agradecerle por su participación en el proceso de selección del puesto de Secretaria General del Nivel Básico y Pre-Básico.

Como usted conoce, en un proceso de selección la organización tiene que decidir que persona, del grupo de candidatos, ocupará la vacante. Esta decisión tiene que basarse en una cuidadosa consideración del grado en que las características de los candidatos se ajustan a los requerimientos del puesto.

Después de este cuidadoso análisis hemos concluido que otro de los candidatos se aproxima más al perfil que hemos establecido. Esto no significa en lo absoluto que usted carezca de conocimientos y habilidades profesionales suficientes o que su perfil sea inadecuado. Simplemente significa que del grupo de candidatos, existe otra persona que se aproxima más al perfil que establecimos. De hecho, la decisión que adoptamos no fue fácil debido al gran nivel de todos los participantes.

Reiteramos nuestro agradecimiento por su participación en este proceso y esperamos que esta decisión tenga el efecto de motivar sus aspiraciones profesionales.

Atentamente,
Edison Salvador Arroba

TCrn. C.S.M. Avc.

RECTOR UEEFAE No. 4 MANTA

5.2.15 Matriz de evaluación.

CUADRO 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS PUESTOS DE LA UEEFAE NO 4 “MANTA”

Nombre del cargo: RECTOR

Lista Actividades Esenciales	Competencias para la Selección	Instrumentos, Métodos para Evaluación
1. Presenta informes al COED	Conocimientos: manejo de información Destrezas: pensamiento conceptual Otras: actitud proactiva responsabilidad.	Entrevista conocimientos generales Experiencia funciones similares Análisis conductual
2. Realiza proyectos de inversión en el Establecimiento	Conocimientos: elaboración de proyectos Destrezas: percepción sistemas y entorno Otras: responsabilidad	Entrevista conocimientos generales Experiencia funciones similares Entrevista de eventos conductuales
3. Atiende necesidades de recursos físicos y financieros de la Institución	Conocimientos: análisis de operaciones Destrezas: Manejo rec. financieros Otras: responsabilidad, criterio	Entrevista conocimientos generales Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitudes
4. Evalúa las metas de la Institución	Conocimientos: Conocer planes y programas . Destrezas: Evaluación de sistemas organizacionales Otras: Responsabilidad Integridad	Entrevista conocimientos generales Experiencia funciones similares Entrevista psicológicas

Nombre del cargo: VICERRECTOR

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, Métodos para evaluación
1. Planifica la relación con la comunidad y el entorno	Conocimientos: Negociación, marketing Destrezas: Construcción de relaciones Otras: Ejecutividad. Compromiso institucional .	Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud

2. Planifica los procesos educativos de la UEFAE	Conocimientos: Ley de educación, planificación educativa Destrezas: Manejo de planes y programas Otras: Trabajo en equipo responsabilidad	Entrevista conocimientos generales Experiencia funciones similares Entrevista de eventos conductuales
3. Supervisa al personal bajo su mando	Conocimientos: Adm. Recursos Humanos Destrezas: Manejo rec. Humanos Otras: Liderazgo. Trabajo en equipo	Entrevista conocimientos generales Experiencia funciones similares Entrevista de eventos conductuales
4. Planifica el desarrollo profesional del cuerpo administ. Y docente	Conocimientos: Áreas educativas. Procesos de capacitación Destrezas: Manejo de Recursos Humanos Otras: Coordinación. Percepción	Entrevista conocimientos generales Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud

Nombre del cargo: DIRECTORA DE PRIMARIA

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, métodos para evaluación
1. Coordina con la Comisión Pedagógica el trabajo de los docentes	Conocimientos: Planificación y procesos educativos Destrezas: Manejo de Recursos Humanos Otras: Trabajo en equipo. Congruencia	Entrevista conocimientos generales Experiencia funciones similares Entrevista de eventos conductuales
2. Evalúa la práctica docente	Conocimientos: Adm. Educativa, evaluación docente Destrezas: Control de operaciones Otras: Monitoreo y control. Persistencia. Asertividad.	Entrevista conocimientos generales Experiencia funciones similares Entrevista de personalidad
3. Revisa planificaciones didácticas anuales	Conocimientos: Planificación y procesos educativos. Destrezas: Gestión Otras: Criterio analítico, programático y pedagógico	Entrevista conocimientos generales Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud
4. Revisa y decide sobre instrumentos de evaluación	Conocimientos: Adm. Y eval. Educativa. Destrezas: Organización. Otras: Criterio analítico. Asertividad. Firmeza.	Entrevista conocimientos generales Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud

Nombre del cargo: DIRECTORA DE NIVEL PRE-PRIMARIO

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, Métodos para evaluación
1 Coordina actividades relevantes intra y extra curriculares	Conocimientos: Negociación, marketing Destrezas: Construcción de relaciones.. Otras: Socialización. Motivador	Prueba de conocimiento Experiencia en funciones similares Test de inteligencia y aptitud
2 Convoca y dirige reuniones con el personal	Conocimientos: Planificación y procesos educativos Destrezas: Manejo de Recursos Humanos organización Otras: Liderazgo participativo. Asertividad. Orientación	Prueba de conocimiento Experiencia en funciones similares Test de aptitudes
3 Atiende requerimientos de clientes internos y externos del nivel pre-primario	Conocimientos: Servicios institucionales, Educación parvularia	Entrevista conocimientos generales Inventario de personalidad

	Destrezas: Percepción social, orientación de servicio Otras: Cortesía. Tolerancia. Firmeza	
4 Asiste y participa en reuniones con Directivos y Comisiones del Consejo	Conocimientos: Planificación, manejo de crisis Destrezas: Pensamiento analítico, identificar de problemas Otras: Trabajo en equipo. Participativo	Entrevista conocimientos generales Simulación de alta y baja fidelidad Entrevista de eventos conductuales

Nombre del cargo: INSPECTOR GENERAL

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, Métodos para evaluación
1. Controla asistencia de personal y alumnos	Conocimientos: Ley de personal , reglamento interno Destrezas: Manejo RRHH. Control Otras: Responsabilidad. Control. Asertividad	Entrevista conocimientos generales Experiencia en funciones similares Entrevista específica
2. Asiste a reuniones de Consejo de disciplina	Conocimientos: Reglamento interno, ley de educación Destrezas: Comunicación Otras: Trabajo en equipo. Capacidad analítica.	Entrevista conocimientos generales Simulación de alta y baja fidelidad Test de inteligencia y aptitud
3. Coordina con D.O.B.E. casos disciplinarios particulares y grupales	Conocimientos: Psicología y manejo de crisis Destrezas: Monitoreo y control Otras: Coordinación. Comprensión. Equilibrio. Dominio.	Entrevista conocimientos generales Experiencia funciones similares Entrevista de eventos conductuales
4. Elabora horarios de clases por cursos	Conocimientos: Planificación educativa Destrezas: Manejo del tiempo Otras: Coordinación. Ingenio. Meticulosidad	Entrevista conocimientos generales Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud

Nombre del cargo: SECRETARIA ACADÉMICA DEL NIVEL MEDIO

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, Métodos para evaluación
1. Atiende clientes internos y externos que acuden al rectorado	Conocimientos: Servicios de la institución Destrezas: Comunicación Otras: Cortesía. Tolerancia. Facilidad de palabra. Socialización	Entrevista conocimientos Inventario de personalidad
2. Mantiene ordenados los archivos	Conocimientos: Registro de documentos, archivología Destrezas: Organización de la información Otras: Orden. Dedicación. Ingenio.	Entrevista técnica Inventario de personalidad
3. Elabora documentos administrativos del rectorado	Conocimientos: Manuales de elaboración de documentos. Destrezas: Gestion Otras: Responsabilidad	Entrevista técnica Inventario de personalidad
4. Elabora agenda del rectorado	Conocimientos: Secretariado ejecutivo Destrezas: Planificación.	Entrevista técnica Simulación de alta y baja fidelidad

	Otras: Responsabilidad. Empatía. Confidencialidad	
--	--	--

Nombre del Cargo: SECR. GENERAL DEL NIVEL BÁSICO Y PRE-BÁSICO

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, Métodos para evaluación
1. Elabora documentos administrativos	Conocimientos: Áreas. Procesos. Personas Destrezas: Comunicación. Otras: Pulcritud. Puntualidad.	Entrevista técnica de alta y baja fidelidad Inventario de personalidad
2. Ingresa calificaciones de alumnos de nivel básico	Conocimientos: Áreas. Procesos Destrezas: Destrezas matemáticas. Manejo de información Otras: Pulcritud. Responsabilidad	Entrevista técnica Estudios universitarios Inventario de personalidad
3. Elabora cuadros de calificaciones de alumnos de nivel básico	Conocimientos: Áreas. Procesos Destrezas: Destrezas matemáticas. Manejo de información Otras: Pulcritud. Responsabilidad	Entrevista técnica Estudios Universitarios Inventario de personalidad
4. Elabora agenda de la dirección del Nivel Medio	Conocimientos: Áreas. Procesos. Informática Destrezas: Planificación Otras: Pulcritud. Responsabilidad. Confidencialidad	Entrevista técnica Experiencia funciones similares Inventario de personalidad

Nombre del cargo: CONTADOR-/A

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, Métodos para evaluación
1. Elabora rol de pagos de personal	Conocimientos: Gestión financiera Destrezas: Manejo recursos financieros. Otras: Responsabilidad. Exactitud. Orden.	Entrevista conocimientos generales Entrevista de eventos contextuales
2. Elabora declaración de impuestos al S.R.I.	Conocimientos: Tributación. Destrezas: Manejo recursos financieros Otras: Responsabilidad.	Entrevista conocimientos generales Inventario de personalidad
3. Realiza Balances y Estado de Resultados	Conocimientos: Contabilidad pública Destrezas: Destrezas matemáticas. Contabilidad. Otras: Escrupulosidad.	Entrevista conocimientos generales Estudios universitarios Entrevista situacionales
4. Inspecciona la toma de inventarios	Conocimientos: Control de activos fijos Destrezas: Control de operaciones y manejo de recursos materiales Otras: Inspección y control.	Experiencia funciones similares Test de inteligencia y actitud

	Meticulosidad	
--	---------------	--

Nombre del cargo: COLECTOR-/A

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, Métodos para evaluación
1. Emite facturas y elabora reportes diarios	Conocimientos: Ley de facturación Destrezas: Recursos financieros Otras: Agilidad. Orden. Pulcritud	Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud
2. Ingresa información al banco para proceso de cancelación de cheques	Conocimientos: Ley de banca Destrezas: Recursos financieros Otras: Agilidad. Puntualidad. Exactitud	Entrevista conocimientos generales Inventario de personalidad
3. Remite al Banco los roles de pago	Conocimientos: Ley de Banca y negocios Destrezas: Manejo financieros Otras: Puntualidad. Exactitud	Entrevista conocimientos generales Estudios Universitarios Inventario de personalidad
4. Efectúa pagos de gastos generados por la UEEFAE N° 4	Conocimientos: Gestión bancaria, manejo financiero Destrezas: Manejo financiero Otras: Orden. Exactitud	Entrevista conocimientos generales Estudios Universitarios Inventario de personalidad

Nombre del cargo: BIBLIOTECARIO-/A

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, Métodos para evaluación
1. Elaborar las fichas bibliográficas y nemotécnicas	Conocimientos: Nemotecnia Destrezas: Instrucción e información Otras: Agilidad. Orden. Escrupulosidad	Entrevista conocimientos generales Inventario de personalidad
2. Reproduce fotocopias de evaluaciones	Conocimientos: Eq. fotocopiados. Destrezas: Operación Otras: Agilidad.	Entrevista conocimientos generales Inventario de personalidad
3. Custodia los libros que ingresan a la biblioteca	Conocimientos: Bibliotecología Destrezas: Recursos materiales Otras: Responsabilidad.	Entrevista conocimientos generales Experiencia funciones similares
4. Reproduce copias - Ventas	Conocimientos: Equipos y fotocopiados. Destrezas: Operación Otras: Agilidad.	Entrevista conocimientos generales Inventario de personalidad

Nombre del cargo: GUARDA-ALMACÉN

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, Métodos para evaluación
1. Ingresa existencias de bienes físicos al sistema S A F I	Conocimientos: Manejo de recursos del sector publico Destrezas: Recursos materiales Otras: Responsabilidad. Exactitud.	Entrevista conocimientos generales Estudios Universitarios
2. Realiza entrega de bienes y materiales a diferentes dependencias	Conocimientos: Almacenamiento y distribución de bienes Destrezas: Recursos materiales Otras: Responsabilidad. Meticulosidad	Entrevista conocimientos generales Estudios Universitarios Inventario de personalidad
3. Codifica los bienes de la Institución	Conocimientos: Manejo de recursos del sector publico Destrezas: Operación. Informática Otras: Meticulosidad.	Entrevista conocimientos generales Estudios Universitarios Inventario de personalidad

4. Realiza inventario de Bienes (Act. Fijos y Bienes de control interno)	Conocimientos: Manejo de recursos del sector publico Destrezas: Operación. Informática Otras: Precisión. Control	Entrevista conocimientos generales Estudios Universitarios Inventario de personalidad
--	---	---

Nombre del cargo: SECR. ADMINISTRATIVA DEL NIVEL MEDIO

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, Métodos para evaluación
1. Atiende clientes internos y externos que acuden al rectorado	Conocimientos: Áreas. Personas. Procesos Destrezas: Comunicación Otras: Cortesía. Tolerancia. Facilidad de palabra. Socialización	Entrevista conocimientos generales Simulación de alta y baja fidelidad Entrevista de eventos conductuales
2. Mantiene ordenados los archivos	Conocimientos: Áreas. Procesos Destrezas: Organización Otras: Orden. Dedicación. Ingenio.	Entrevista conocimientos generales Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud
3. Elabora documentos administrativos del rectorado	Conocimientos: Áreas. Procesos. Informática Destrezas: Gestión Otras: Pulcritud. Responsabilidad. Confidencialidad	Entrevista conocimientos generales Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud
4. Elabora agenda del rectorado	Conocimientos: Áreas. Procesos. Informática Destrezas: Planificación Otras: Pulcritud. Responsabilidad. Empatía. Confidencialidad	Entrevista conocimientos generales Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud

Nombre del cargo: PSICÓLOGO-/A

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, Métodos para evaluación
1. Crea canales de comunicación para informarse de conducta disfuncional de alumnos	Conocimientos: Psicología educativa Destrezas: Comunicación oral y escrita Otras: Expresión verbal. Socialización. Investigación	Entrevista conocimientos generales Estudios Universitarios Inventario de personalidad
2. Sigue de cerca la evolución de alumnos con problemas	Conocimientos: Manejo caracterológico. Destrezas: Control Otras: Tratamiento. Persistencia. Dedicación	Prueba de conocimiento Experiencia en funciones similares Inventario de personalidad
3. Asesora a involucrados en el manejo y superación de dificultades de alumnos	Conocimientos: Manejo de crisis Destrezas: Instrucción e información Otras: Trabajo en equipo. Respeto. Coordinación	Pruebas de conocimientos Estudios Universitarios Inventario de personalidad
4. Deriva casos a especialistas externos cuando corresponde	Conocimientos: Operación de información Destrezas: Percepción de sistemas y entornos Otras: Coherencia. Confidencialidad. Asesoría	Pruebas de conocimientos Estudios Universitarios Inventario de personalidad

Nombre del cargo: TRABAJADOR-/A SOCIAL

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, Métodos para evaluación
1. Detecta problemas sociales y conductuales en los estudiantes	Conocimientos: Bienestar educativo Destrezas: Percepción de sistemas y entornos Otras: Percepción. Prevención	Pruebas de conocimientos Estudios Universitarios Test de inteligencia y aptitud
2. Informa y coordina con otras áreas situaciones de riesgo alumnado	Conocimientos: Manejo crisis Destrezas: Percepción de sistemas y entornos Otras: Coordinación. Trabajo en equipo	Pruebas de conocimientos Estudios Universitarios Inventario de personalidad
3. Investiga situaciones sociales críticas de los alumnos de UEEFAE	Conocimientos: Investigación social. Destrezas: Percepción de sistemas y entornos Otras: Confidencialidad	Pruebas de conocimientos Estudios Universitarios Inventario de personalidad
4. Realiza visitas domiciliarias en caso requerido	Conocimientos: Operación de información Destrezas: Comunicación Otras: Confidencialidad. Prevención. Búsqueda de soluciones	Pruebas de conocimientos Simulación de alta y baja fidelidad Test de inteligencia y aptitud

Nombre del cargo: AUXILIAR DE SERVICIOS

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, Métodos para evaluación
1. Ejecuta labores de limpieza en áreas asignadas a su cargo	Conocimientos: Áreas. Servicios. Destrezas: Operación. Otras: Pulcritud. Programación. Eficiencia.	Pruebas de conocimientos Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud
2. Realiza servicio de mensajería	Conocimientos: Áreas. Lugares. Personas Destrezas: Organización. Otras: Diligencia. Agilidad.	Entrevista técnica Experiencia funciones similares Entrevista gerente
3. Realiza depósitos y pagos de la Institución	Conocimientos: Áreas. Lugares. Personas Destrezas: Gestión. Otras: Responsabilidad.	Entrevista técnica Experiencia funciones similares Cuestionarios específicos
4. Controlar que no haya intrusos en las áreas de la Unidad	Conocimientos: Áreas. Servicios. Personas. Destrezas: Control. Otras: Control. Coherencia.	Entrevista técnica Experiencia funciones similares Cuestionarios específicos

Nombre del cargo: ÁREA DE INFORMÁTICA

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, Métodos para evaluación
1. Asiste técnicamente a los usuarios de la UEEFAE N° 4	Conocimientos: Técnicas informáticas Destrezas: Instrucción e información Otras: Responsabilidad. Agilidad.	Entrevista técnica Estudios universitarios Cuestionarios específicos
2. Inspecciona el funcionamiento de los equipos de computación	Conocimientos: Redes y áreas locales Destrezas: Prevención. Mantenimiento Otras: Puntualidad. Coordinación.	Entrevista técnica Estudios universitarios Cuestionarios específicos
3. Detecta fallas en los sistemas informáticos	Conocimientos: Reparación de equipos informáticos Destrezas: Prevención. Mantenimiento Otras: Prevención.. Criterio informático	Entrevista Técnica Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud
4. Mantiene la red física/lógica de la Institución	Conocimientos: Redes y áreas locales. Destrezas: Operación. Otras: Capacidad Informática. Persistencia.	Entrevista conocimientos generales Experiencia funciones similares Inventario de personalidad

Nombre del cargo: ÁREA DE FÍSICA Y MATEMÁTICAS

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, Métodos para evaluación
1. Planifica actividades, planes y programas curriculares	Conocimientos: Planificación educativa Destrezas: Planificación Otras: Dominio. Responsabilidad.	Prueba de conocimiento Experiencia funciones similares Entrevista de eventos contextuales
2. Asiste y participa en junta general de Directorio de área	Conocimientos: Reglamento interno y ley de educación Destrezas: Comunicación Otras: Responsabilidad. Iniciativa e ingenio	Prueba de conocimiento Simulación de alta y baja fidelidad Inventario de personalidad
3. Atiende inquietudes o problemas de rendimiento académico	Conocimientos: Administración docente Destrezas: Comunicación Otras: Comprensión. Prevención. Flexibilidad	Entrevista técnica Simulación de alta y baja fidelidad Inventario de personalidad
4. Controla cumplimiento en avance del contenido curricular	Conocimientos: Planificación educativa Destrezas: Prevención. Mantenimiento Otras: Socialización. Dominio	Prueba de conocimiento Experiencia funciones similares Inventario de personalidad

Nombre del cargo: ÁREA DE LENGUAJE Y COMUNICACIÓN

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, Métodos para evaluación
-------------------------------------	---------------------------------	--

1. Elabora planificación de actividad anual del área	Conocimientos: Planificación educativa Destrezas: Planificación Otras: Dominio. Responsabilidad.	Entrevista técnica Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud
2. Realiza planificación de unidades didácticas	Conocimientos: Planificación educativa Destrezas: Planificación Otras: Diligencia. Meticulosidad	Conocimiento universitario Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud
3. Analiza instrumentos de evaluación para el área	Conocimientos: Evaluación educativa Destrezas: Prevención. Mantenimiento Otras: Asertividad.	Conocimiento universitario Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud
4. Prepara alumnos para eventos culturales	Conocimientos: Áreas culturales Destrezas: Construcción de relaciones. Marketing Otras: Creatividad. Ingenio. Sociabilización.	Entrevista técnica Estudios universitarios Test de inteligencia y aptitud

Nombre del cargo: **ÁREA DE INGLÉS**

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, Métodos para evaluación
1 Elabora planificación de actividad anual del área	Conocimientos: Áreas. Procesos Destrezas: Planificación Otras: Dominio. Responsabilidad.	Entrevista técnica Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud
2. Analiza instrumentos de evaluación para el área	Conocimientos: Áreas. Procesos Destrezas: Prev. Mantenimiento Otras: Asertividad.	Entrevista técnica Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud
3. Realiza planificación de unidades didácticas	Conocimientos: Áreas. Procesos Destrezas: Planificación Otras: Diligencia. Meticulosidad	Entrevista técnica Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud
4. Prepara alumnos para eventos del área	Conocimientos: Proc. Personas Destrezas: Marketing Otras: Creatividad. Ingenio. Sociabilización.	Entrevista técnica Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud

Nombre del cargo: **EDUCADORAS PARVULARIAS**

Lista Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Instrumentos, Métodos para evaluación
1. Atiende necesidades pedagógicas, afectivas y sociales del párvulo	Conocimientos: Áreas. Personas Destrezas: Prevención Otras: Comprensión. Dedicación. Tolerancia	Entrevista técnica Experiencia funciones similares Inventario de personalidad
2. Elabora planificación anual: guías didácticas y material de trabajo	Conocimientos: Áreas. Procesos Destrezas: Planificación Otras: Creatividad. Amabilidad. Focalización.	Prueba de conocimientos Experiencia funciones similares Inventario de personalidad
3. Realiza actividades extracurriculares con clientes externos	Conocimientos: Áreas. Procesos. Personas Destrezas: Percepción de sistemas y entornos Otras: Socialización. Motivación	Entrevista técnica Experiencia funciones similares Test de inteligencia y aptitud
4. Integra al párvulo al medio educativo inmediato	Conocimientos: Áreas. Procesos. Personas Destrezas: Construcción de relaciones	Entrevista técnica Experiencia funciones similares

Habiendo determinado las matrices de evaluación de los 20 cargos identificados en la UEEFAE N° 4 de Manta, a continuación se presenta un ejemplo, de un modelo de perfil extendido por competencias, el cual es una descripción de las competencias necesarias para lograr un rendimiento superior en los múltiples escenarios del desempeño; se lo aplicó a la candidata Susana Rivadeneira aspirante al puesto de Secretaria General de Nivel Básico y Pre – básico.

Este modelo de perfil extendido por competencias nos muestra de modo cuantificado además que de forma gráfica, la diferencia existente entre los niveles de competencias requeridas por el puesto que se analiza, y los reales alcanzados en la evaluación por competencias del o los candidatos a la posición, por lo que se constituye en una muy útil herramienta de decisión en cuanto a la atracción y selección de personal por competencias.

CUADRO 5. PERFIL EXTENDIDO POR COMPETENCIAS.

PERFIL EXTENDIDO POR COMPETENCIAS

EJEMPLO - SECRETARIA GENERAL NIVEL BÁSICO Y PRE-BÁSICO

COMPETENCIAS	PUESTO PERSONA	NIVELES REQUERIDOS POR EL PUESTO NIVEL DEL OCUPANTE	NIVEL GRAFICO									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competenicas específicas del puesto												
CONOCIMIENTOS												
Areas y puestos existentes en la Institución	Puesto	10										
	Persona	5										
Procesos realizados en el cargo con cliente internos y Externos	Puesto	10										
	Persona	7										
DESTREZAS/ HABILIDADES												
Comunicación	Puesto	10										
	Persona	6										
Destrezas matemáticas	Puesto	10										
	Persona	7										
Manejo de Información	Puesto	10										
	Persona	4										
Planificación	Puesto	10										
	Persona	7										
OTRAS COMPETENCIAS												
Pulcritud	Puesto	10										
	Persona	8										
Responsabilidad	Puesto	10										
	Persona	8										
Confidencialidad	Puesto	10										
	Persona	6										
Puntualidad	Puesto	10										
	Persona	9										
COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL ROL												
Persuasión	Puesto	10										
	Persona	5										
Trabajo en equipo	Puesto	10										
	Persona	6										
COMPETENCIAS REQUERIDAS PO EL DEPARTAMENTO (SECRETARIA GENERAL)												
Monitoreo y Control	Puesto	10										
	Persona	4										
Organización de la información	Puesto	10										
	Persona	8										
COMPETENCIAS REQUERIDAS POR LA ORGANIZACIÓN												
Enfoque al cliente	Puesto	10										
	Persona	8										
Compromizo con la organización	Puesto	10										
	Persona	7										

5.6. Evaluación del desempeño por competencias.

Las prácticas de evaluación de desempeño no son actividades nuevas, de hecho, desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. Relativo al tema, Fuchs (1997) plantea que “el uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las Fuerzas Armadas a comienzos de siglo”, si bien sus orígenes se pierden en el tiempo.

Administrar individualmente las remuneraciones, implica, para ser llevada a cabo, medir el valor relativo de cada persona en el desempeño de sus tareas.

De acuerdo entonces a las bondades de su desempeño, su sueldo irá moviéndose dentro de la base establecida para el grado interno en que se esté evaluando la posición que ocupa mediante aumentos por méritos. La responsabilidad de realizar dicha evaluación deberá ser del supervisor inmediato, debiendo ser aprobada por éste a fin de obtener una visión lo más completa posible.

Es importante resaltar que el éxito de esta herramienta, independientemente del sistema utilizado, radica en la conveniente capacitación y seguimiento de los evaluadores para lograr la mayor objetividad posible, única forma de obtener resultados enriquecedores.

Paralelamente a este proceso, se implementará un sistema de Análisis del Desarrollo Futuro, que permita detectar, mediante un pronóstico inteligente, el potencial de los integrantes de la organización.³

5.3.8 Marco conceptual

El rendimiento laboral es un conjunto de acciones y comportamientos bajo el control de la persona, encaminados al logro de objetivos conjuntamente con los resultados organizacionales.

El rendimiento se mide cuando la organización contrata a una persona para hacer algo y hacerlo bien, es decir, que sea eficaz, efectiva y eficiente, no siendo esta la consecuencia o el resultado de una acción, sino es la acción misma.

³ Administración de los Recursos Humanos 2001, FERRARO, Eduardo Alfredo, Pág. 298

La Evaluación del desempeño en base a competencias mediante el método 360° posee un concepto claro y sencillo, que consiste en que un grupo de personas valoren a otros por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Necesariamente para que tengan valor estos factores, deben ser comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional.

5.3.9 Definición de objetivos

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. No obstante, se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos. También podría afirmarse que, mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado, con relación a la organización de la cual hace o desea hacer parte, y al enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado acerca de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado -el evaluado- debe saber no sólo acerca del cambio planeado, sino saber también por qué y cómo deberá implementarse éste, debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias con respecto a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios.

La evaluación del desempeño puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al cargo
2. Capacitación
3. Promociones

4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Autoperfeccionamiento del empleado
7. Información básica para la investigación de recursos humanos
8. Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
9. Estímulo a la mayor productividad
10. Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
11. Retroalimentación (feedback) de información del individuo evaluado
12. Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

5.3.10 Evaluación de 360°

La evaluación de 360° es una reciente innovación en la apreciación del desempeño, en la cual cada persona es evaluada por los individuos de su entorno; esto significa que cualquiera que tenga interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación da como resultado distintos puntos de vista, relacionados con el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas o pares, y -los proveedores y clientes- tanto internos como externos, participan en la evaluación de su desempeño, de modo que ésta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.

MATRIZ DE EVALUADORES

CUADRO 6 MATRIZ DE EVALUADORES

Nº	EVALUADO	Jefe	Par	Subordinado	PP.FF	Alumno
1	TCrn. C.S:M. Avc. Edison Salvador	-	-	2	67	68
2	Dra. Rocío Sornoza	1	3	6	66	69
3	Dra. Sully García	1	2	3	66	69
4	Lic. Mónica Jaramillo	2	1	2	67	68
5	Prof. Yandri Alcívar	1	45	4	66	69
6	Dr. Pedro Azúa	1	44	5	66	69
7	Ing. Olmedo Buchelli	2	43	6	67	68
8	Lic. Iván Castro Medranda	3	42	7	66	69
9	Lic. Sergio Carranza	1	41	8	67	68
10	Lic. Brígida Cedeño Mero	2	40	9	66	69
11	Prof. Yahaira Cedeño Sabando	3	39	10	67	68
12	Prof. Mercedes Cevallos Intriago	1	38	11	66	69
13	Lic. Nelly Chávez	2	37	12	67	68
14	Prof. Teresa Chong Menéndez	3	36	13	66	69
15	Lic. Kenny David Álava	1	35	14	67	68
16	Prof. Priscila de Mera Chattin	2	34	15	66	69
17	Lic. Carmen Ferrín Arteaga	3	33	16	67	68
18	Lic. Shirley Franco Cedeño	1	32	17	66	69
19	Lic. Sandra Franco Raffo	2	31	18	67	68
20	Prof. Cinthya García Vega	3	30	19	66	69
21	Lic. Juana González Panta	1	6	20	67	68
22	Lic. Eduardo Intriago	2	7	21	66	69
23	Dra. Martiza Loor Moreira	3	8	22	67	68
24	Lic. Manuel Loor Muentes	1	9	23	66	69
25	Lic. Alexis López Hulo	2	10	5	67	68
26	Prof. María Fernanda López	3	11	6	66	69
27	Lic. Hermes Macías Ferrín	1	12	7	67	68
28	Prof. Milton Macías Ferrín	2	13	8	66	69
29	Mg. Antonio Mendoza Briones	3	14	9	67	68
30	Lic. María Mera Ávila	1	15	10	66	69
31	Lic. Gregorio Mera Montesdeoca	2	16	11	67	68
32	Lic. Consuelo Miele Cevallos	3	17	12	66	69
33	Mg. Dolores Muñoz Verduga	1	18	13	67	68
34	Prof. Monserrate Palma Macías	2	19	14	66	69
35	Lic. José Vicente Pico	3	20	15	67	68
36	Dr. Pedro Quijije Anchundia	1	21	16	66	69
37	Lic. Rosa Rodríguez Burgos	2	22	17	67	68
38	Lic. Haydee Rodríguez Pilay	3	23	18	66	69
39	Q.F. Beatriz Sánchez Cantos	1	24	19	67	68
40	Lic. Ramona Vera Arteaga	2	25	20	66	69
41	Dr. Gemberth Vera Loor	3	26	21	67	68
44	Lic. José Zambrano Franco	1	27	22	66	69
45	Lic. Martín Zambrano Mejía	2	28	23	67	68
46	Sra. Erlita Aráuz Cerezo	3	47	61	66	69
47	Sra. Angela Barreno Morales	1	30	62	67	68
48	Lic. Jéssica Cedeño Sánchez	2	52	63	66	69
49	C.P.A. Rosa Chóez Murillo	3	58	64	67	68
50	Ing. María Elena Coello	1	49	65	66	69
51	Mg. Alicia Medranda Obregón	2	54	61	67	68
52	Lic. Silvia Mera Cevallos	3	57	62	66	69
53	Lic. Teófilo Mero Bermeo	1	55	63	67	68
54	Lic. Leonor Moreira Guevara	2	51	64	66	69
55	Lic. Kelly Murillo Bravo	3	53	65	67	68
56	Prof. Lenin Narváez Taranto	1	47	61	66	69

57	Ing. Susana Rivadeneira González	2	48	62	67	68
58	Econ. Freddy Ruiz Guevara	3	49	63	66	69
59	Sra. Erleney Santos Chica	1	58	64	67	68
60	Srta. Kerly Santos Chica	2	52	65	66	69
61	Sr. Alonzo Cárdenas Bayron	3	48	65	67	68
62	Sr. Carlos Ochoa Sánchez	1	52	64	66	69
63	Sr. Luis Palacios Duran	2	57	65	67	68
64	Sra. Isabel Rezabala Zambrano	3	52	68	66	69
65	Sr. Jorge Luis Zambrano	1	57	69	67	68
66	Sr. Kathia Menéndez Mora	-	-	-	-	-
67	Sr. Wilmer Basantes Rodríguez	-	-	-	-	-
68	K.D.T. Mario Zambrano Vera	-	-	-	-	-
69	K.D.T. Michelle Basantes	-	-	-	-	-

5.3.11 Competencias requeridas

CUADRO 7. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA LOS PUESTOS DE LA UEFAE

N ^a	PUESTO	COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO			
1	Rector	Operación	Control de planes y programas	Manejo de Recursos Humanos	Manejo de Recursos Materiales y Financieros
2	Vicerrector	Construcción de relaciones. Marketing	Planificación	Manejo de Recursos Humanos	
3	Directora de Primaria	Gestión	Control de operaciones	Manejo de Recursos Humanos	Organización.
4	Directora de Nivel Pre-Primario	Gestión.	Comunicación		Organización
5	Inspector General	Gestión	Comunicación	Manejo RRHH. Control	Planificación
6	Secretaria Administrativa de nivel medio	Gestión	Comunicación	Planificación	Organización
7	Secretaria Académica de nivel medio	Gestión. Comunicación.	Comunicación		Destrezas matemáticas. Informática
8	Secretaria General de Nivel Básico y Pre-Básico	Comunicación. Gestión		Planificación	Destrezas matemáticas. Informática
9	Contador-/a	Control de operaciones y manejo de recursos materiales	Destrezas matemáticas. Contabilidad.	Procesos	Escrupulosidad

10	Colector-/a	Instrucción e información. Informática	Destrezas matemáticas. Informática	Organización.	
11	Bibliotecario-/a	Manejo de recursos materiales	Operación	Instrucción e información	
12	Guarda-Almacén	Manejo de recursos materiales	Operación.	Computación	Agilidad
13	Psicólogo-/a	Control	Comunicación oral y escrita	Instrucción e información	Percepción de sistemas y entornos
14	Trabajador-/a Social	Comunicación	Percepción de sistemas y entornos	Confidencialidad	Trabajo en equipo
15	Auxiliar de Servicios	Operación.	Organización.	Gestión.	Control.
16	Área de Informática	Operación.	Instrucción e información	Prevención. Mantenimiento	
17	Área de Físico - Matemáticas	Planificación	Comunicación	Prevención. Mantenimiento	
18	Área de Comunicación y Lenguaje	Planificación	Prevención. Mantenimiento	Construcción de relaciones. Marketing	
19	Área de Inglés	Planificación	Prevención. Mantenimiento	Construcción de relaciones. Marketing	
20	Educadoras Parvularias	Planificación	Prevención	Percepción de sistemas y entornos	Construcción de relaciones

5.3.12 Formularios y procesamiento de la Evaluación de 360°

Los Formularios y Reactivos aplicados al personal para la EVALUACIÓN DE 360° constan en el ANEXO N° 2

CUADRO 8 MATRIZ, MEDIA DE LAS COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS DE LA UEFAE

RECTOR	COMPETENCIAS DEL PUESTO			
	EVALUADORES	Manejo de Recursos Humanos	Operaciones	Manejo de Recursos Materiales y Financieros
SUBORDINADO	4	5	4	5
PADRES DE FAMILIA	4	5	4	5
ALUMNO	3	4	4	4
TOTAL	11	14	12	14

PROMEDIO	3,67	4,67	4,00	4,67
----------	------	------	------	------

VICERECTOR	COMPETENCIAS DEL PUESTO		
EVALUADORES	Construcción de relaciones. Marketing	Planificación	Manejo de Recursos Humanos
SUPERIOR	3	4	5
PAR	4	5	5
SUBORDINADO	4	5	4
PADRES DE FAMILIA	4	5	4
ALUMNO	3	4	4
TOTAL	18	23	22
PROMEDIO	3,60	4,60	4,40

DIRECTORA PRIMARIA	COMPETENCIAS DEL PUESTO			
EVALUADORES	Manejo de Recursos Humanos	Control de operaciones	Gestión	Organización.
SUPERIOR	4	5	5	5
PAR	5	4	5	5
SUBORDINADO	5	5	4	3
PADRES DE FAMILIA	4	4	5	5
ALUMNO	3	3	4	4
TOTAL	21	21	23	22
PROMEDIO	4,20	4,20	4,60	4,40

DIRECTORA PRE-PRIMARIA	COMPETENCIAS DEL PUESTO		
EVALUADORES	Gestión.	Organización	Comunicación
SUPERIOR	3	4	4
PAR	3	4	4
SUBORDINADO	5	4	3
PADRES DE FAMILIA	3	3	4
ALUMNO	3	3	3
TOTAL	17	18	18
PROMEDIO	3,40	3,60	3,60

INSPECTOR GENERAL	COMPETENCIAS DEL PUESTO
--------------------------	--------------------------------

EVALUADORES	Manejo RRHH. Control	Control	Gestión	Planificación
SUPERIOR	3	3	3	3
PAR	4	3	3	3
SUBORDINADO	3	4	2	3
PADRES DE FAMILIA	3	2	3	4
ALUMNO	4	3	4	5
TOTAL	17	15	15	18
PROMEDIO	3,40	3,00	3,00	3,60

Secretaría Administrativa de Nivel Medio	COMPETENCIAS DEL PUESTO			
EVALUADORES	Comunicación	Organización	Gestión	Planificación
SUPERIOR	4	5	4	4
PAR	2	2	2	2
SUBORDINADO	3	4	2	3
PADRES DE FAMILIA	3	4	3	3
ALUMNO	3	4	3	3
TOTAL	15	19	14	15
PROMEDIO	3,00	3,80	2,80	3,00

Secretaria Académica de nivel medio	COMPETENCIAS DEL PUESTO		
EVALUADORES	Comunicación.	Destrezas matemáticas. Informática	Gestión
SUPERIOR	4	5	4
PAR	4	5	4
SUBORDINADO	4	5	4
PADRES DE FAMILIA	4	4	4
ALUMNO	4	4	4
TOTAL	20	23	20
PROMEDIO	4,00	4,60	4,00

Secretaria General de Nivel Básico y Pre- Básico	COMPETENCIAS DEL PUESTO
---	--------------------------------

EVALUADORES	Comunicación Gestión	Planificación	Destrezas matemáticas. Informática
SUPERIOR	5	5	5
PAR	4	5	5
SUBORDINADO	5	4	5
PADRES DE FAMILIA	4	5	5
ALUMNO	5	4	4
TOTAL	23	23	24
PROMEDIO	4,60	4,60	4,80

CONTADOR-/A	COMPETENCIAS DEL PUESTO			
EVALUADORES	Control de operaciones y manejo de recursos materiales	Destrezas matemáticas. Contabilidad.	Procesos	Control de Operaciones
SUPERIOR	3	3	5	5
PAR	3	4	4	4
SUBORDINADO	5	4	4	3
PADRES DE FAMILIA	4	5	5	4
ALUMNO	5	4	4	3
TOTAL	20	20	22	19
PROMEDIO	4,00	4,00	4,40	3,80

COLECTOR-/A	COMPETENCIAS DEL PUESTO		
EVALUADORES	Instrucción e información	Destrezas matemáticas. Informática	Organización.
SUPERIOR	4	4	3
PAR	3	4	4
SUBORDINADO	5	4	5
PADRES DE FAMILIA	4	5	4
ALUMNO	5	4	3
TOTAL	21	21	19

BIBLIOTECARIO-/A	COMPETENCIAS DEL PUESTO
------------------	-------------------------

EVALUADORES	Manejo de recursos materiales	Operación	Instrucción e información
SUPERIOR	5	3	3
PAR	4	4	3
SUBORDINADO	3	3	4
PADRES DE FAMILIA	5	3	4
ALUMNO	4	3	3
TOTAL	21	16	17
PROMEDIO	4,20	3,20	3,40

GUARDA-ALMACÉN	COMPETENCIAS DEL PUESTO			
EVALUADORES	Manejo de recursos materiales	Operación.	Computación	Agilidad
SUPERIOR	4	5	4	4
PAR	4	4	5	4
SUBORDINADO	3	3	3	4
PADRES DE FAMILIA	4	4	4	3
ALUMNO	4	4	5	3
TOTAL	19	20	21	18
PROMEDIO	3,80	4,00	4,20	3,60

PSICÓLOGO-/A	COMPETENCIAS DEL PUESTO			
EVALUADORES	Comunicación oral y escrita	Control	Instrucción e información	Percepción de sistemas y entornos
SUPERIOR	5	4	4	4
PAR	4	5	3	5
SUBORDINADO	4	4	4	4
PADRES DE FAMILIA	4	5	5	3
ALUMNO	3	5	3	4
TOTAL	20	23	19	20
PROMEDIO	4,00	4,60	3,80	4,00

TRABAJADOR-/A SOCIAL	COMPETENCIAS DEL PUESTO
-----------------------------	--------------------------------

EVALUADORES	Comunicación	Percepción de sistemas y entornos	Confidencialidad	Trabajo en equipo
SUPERIOR	3	5	4	4
PAR	4	3	5	4
SUBORDINADO	5	2	3	3
PADRES DE FAMILIA	2	4	4	5
ALUMNO	5	5	3	4
TOTAL	19	19	19	20
PROMEDIO	3,80	3,80	3,80	4,00

AUXILIAR DE SERVICIOS EVALUADORES	COMPETENCIAS DEL PUESTO			
	Operación.	Organización.	Gestión.	Control.
SUPERIOR	2	3	3	4
PAR	3	3	4	3
PADRES DE FAMILIA	4	4	3	4
ALUMNO	3	5	3	3
TOTAL	12	15	13	14
PROMEDIO	3,00	3,75	3,25	3,50

Área de Informática EVALUADORES	COMPETENCIAS DEL PUESTO		
	Operación.	Instrucción e información	Prevención. Mantenimiento
SUPERIOR	4	5	3
PAR	4	4	4
PADRES DE FAMILIA	5	5	4
ALUMNO	3	4	4
TOTAL	16	18	15
PROMEDIO	4,00	4,50	3,75

Área de Físico - Matemáticas	COMPETENCIAS DEL PUESTO
------------------------------	-------------------------

EVALUADORES	Planificación	Comunicación	Prevención. Mantenimiento
SUPERIOR	3	3	3
PAR	4	4	3
PADRES DE FAMILIA	5	4	3
ALUMNO	4	4	5
TOTAL	16	15	14
PROMEDIO	4,00	3,75	3,50

Área de Comunicación y Lenguaje	COMPETENCIAS DEL PUESTO		
EVALUADORES	Planificación	Prevención. Mantenimiento	Construcción de relaciones. Marketing
SUPERIOR	4	4	4
PAR	4	4	4
PADRES DE FAMILIA	4	5	4
ALUMNO	5	4	4
TOTAL	17	17	16
PROMEDIO	4,25	4,25	4,00

Área de Inglés	COMPETENCIAS DEL PUESTO		
EVALUADORES	Planificación	Prevención. Mantenimiento	Construcción de relaciones. Marketing
SUPERIOR	4	4	4
PAR	3	3	4
PADRES DE FAMILIA	4	4	4
ALUMNO	4	4	5
TOTAL	15	15	17
PROMEDIO	3,75	3,75	4,25

Educadoras Parvularias	COMPETENCIAS DEL PUESTO
---------------------------	-------------------------

EVALUADORES	Planificación	Prevención	Percepción de sistemas y entornos	Construcción de relaciones
SUPERIOR	3	3	4	3
PAR	4	3	4	2
PADRES DE FAMILIA	4	4	4	2
ALUMNO	4	4	5	4
TOTAL	15	14	17	11
PROMEDIO	3,75	3,50	4,25	2,75

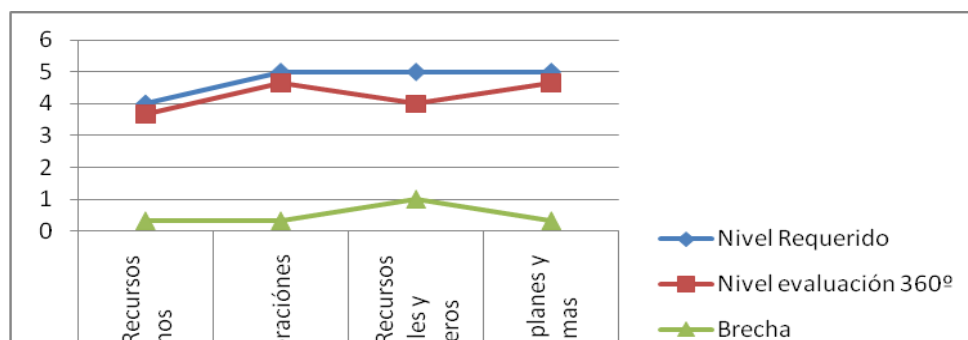
ANÁLISIS DE BRECHAS

El análisis de brechas, para los puestos citados, se ve cuando el perfil del candidato, presenta diferentes niveles en relación al estándar de la organización, estas diferencias ayudarán a tomar decisiones en selección.

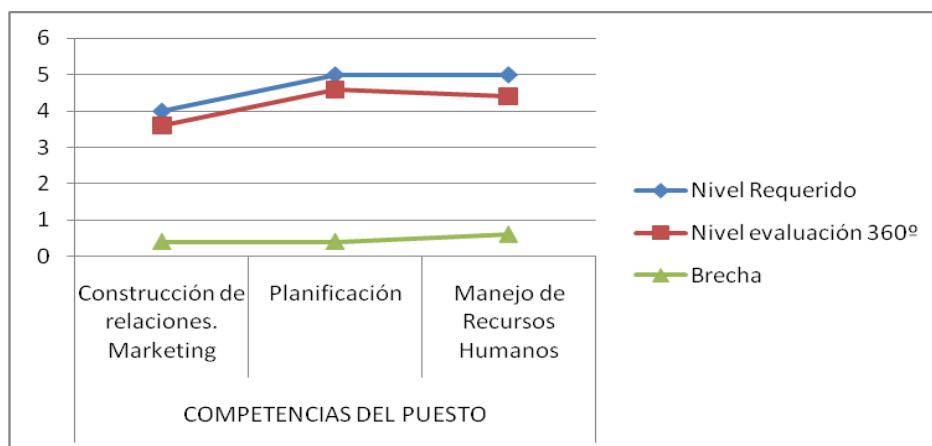
A continuación se verá el gráfico comparativo sobre la evaluación de 360° realizada por jefes, pares, subordinados, padres de familia y alumnos, mostrando la brecha que se va obteniendo en cada puesto.

CUADRO 9 MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE 360
 GRAFICO 13 ANÁLISIS DE BRECHAS

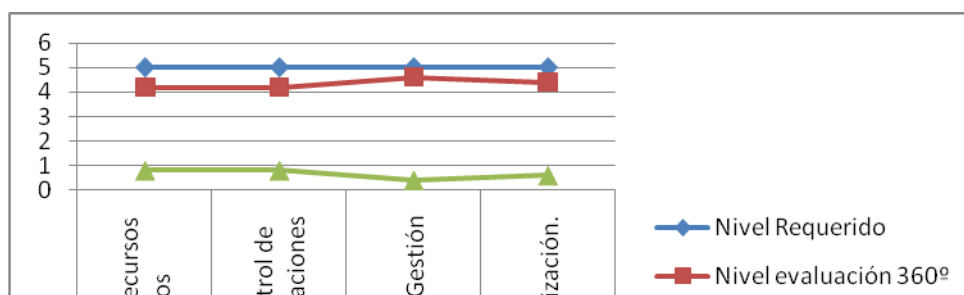
RECTOR	COMPETENCIAS DEL PUESTO			
	Manejo de Recursos Humanos	Operaciones	Manejo de Recursos Materiales y Financieros	Control de planes y programas
Nivel Requerido	4	5	5	5
Nivel evaluación 360°	3,7	4,7	4,0	4,7
Brecha	0,3	0,3	1,0	0,3



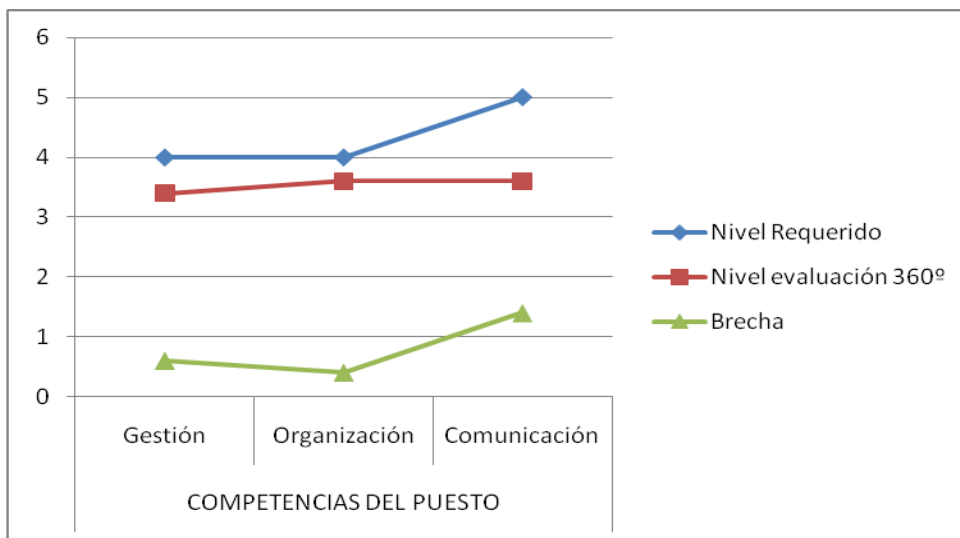
VICERECTOR	COMPETENCIAS DEL PUESTO		
	Construcción de relaciones. Marketing	Planificación	Manejo de Recursos Humanos
Nivel Requerido	4	5	5
Nivel evaluación 360°	3,6	4,6	4,4
Brecha	0,4	0,4	0,6



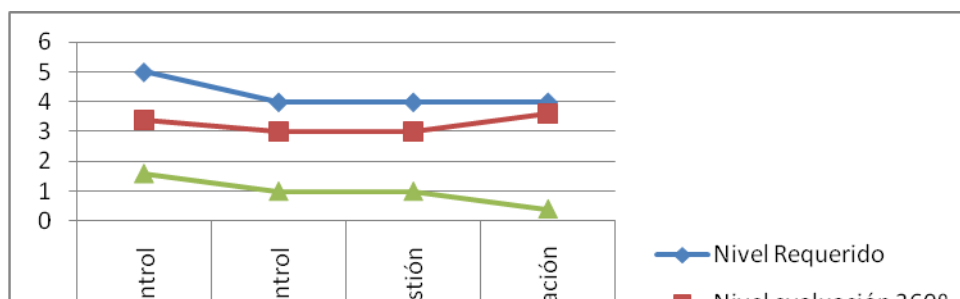
DIRECTORA PRIMARIA	COMPETENCIAS DEL PUESTO			
	Manejo de Recursos Humanos	Control de operaciones	Gestión	Organización.
Nivel Requerido	5	5	5	5
Nivel evaluación 360°	4,2	4,2	4,6	4,4
Brecha	0,8	0,8	0,4	0,6



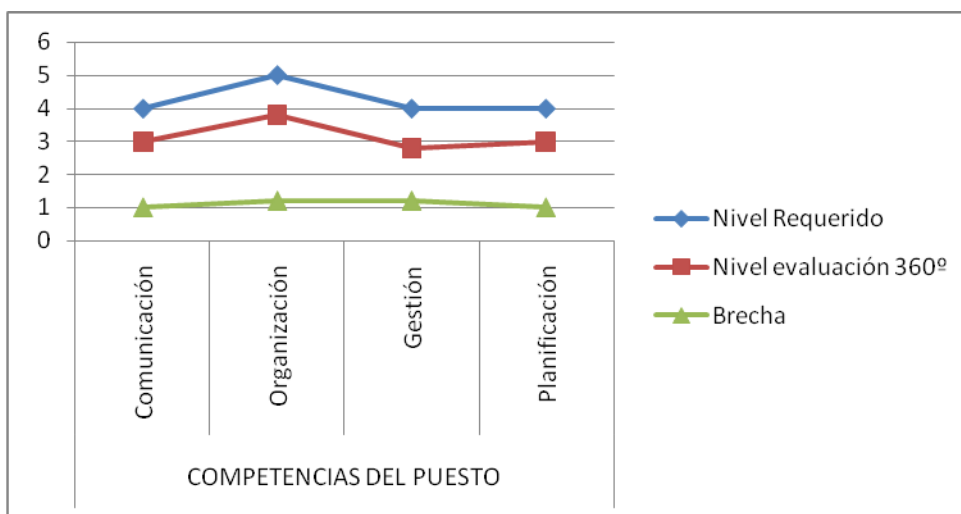
DIRECTORA PRE-PRIMARIA	COMPETENCIAS DEL PUESTO		
	Gestión	Organización	Comunicación
Nivel Requerido	4	4	5
Nivel evaluación 360º	3,4	3,6	3,6
Brecha	0,6	0,4	1,4



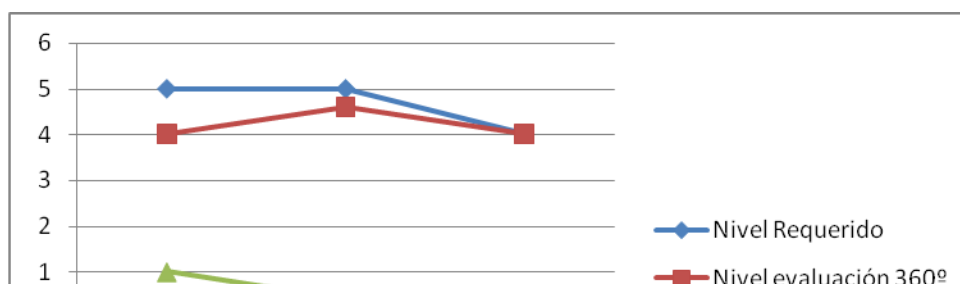
INSPECTOR GENERAL	COMPETENCIAS DEL PUESTO			
	Manejo RRHH. Control	Control	Gestión	Planificación
Nivel Requerido	5	4	4	4
Nivel evaluación 360º	3,4	3	3	3,6
Brecha	1,6	1	1	0,4



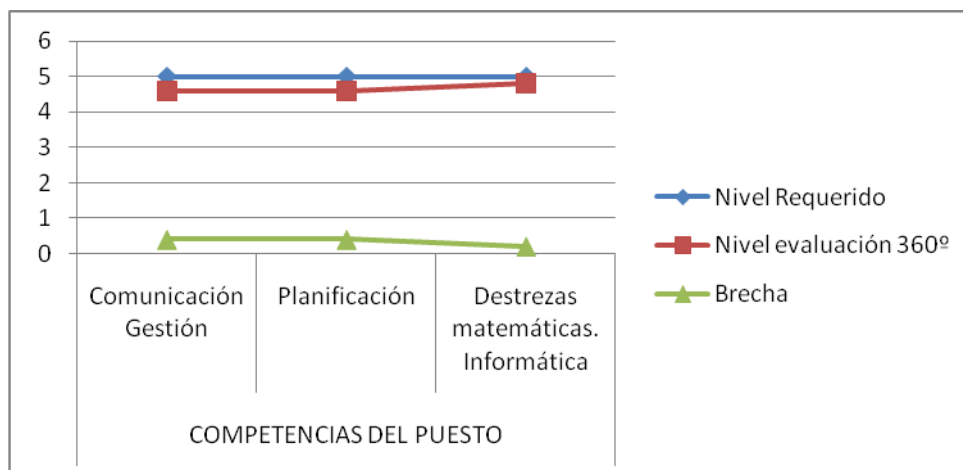
Secretaria Admin. de Nivel Medio	COMPETENCIAS DEL PUESTO			
	Comunicación	Organización	Gestión	Planificación
Nivel Requerido	4	5	4	4
Nivel evaluación 360º	3	3,8	2,8	3
Brecha	1	1,2	1,2	1



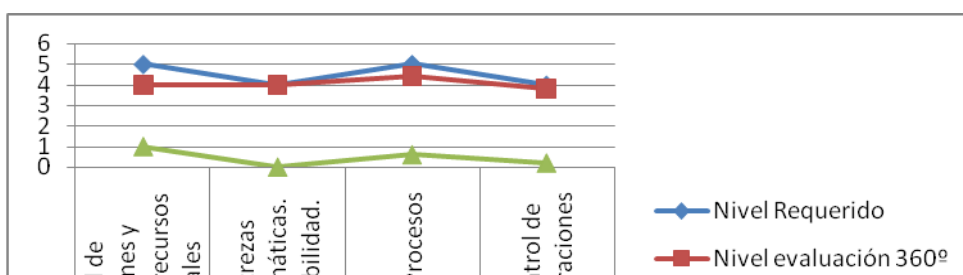
Secretaria Académica de Nivel Medio	COMPETENCIAS DEL PUESTO		
	Comunicación.	Destrezas matemáticas. Informática	Gestión
Nivel Requerido	5	5	4
Nivel evaluación 360º	4	4,6	4
Brecha	1	0,4	0



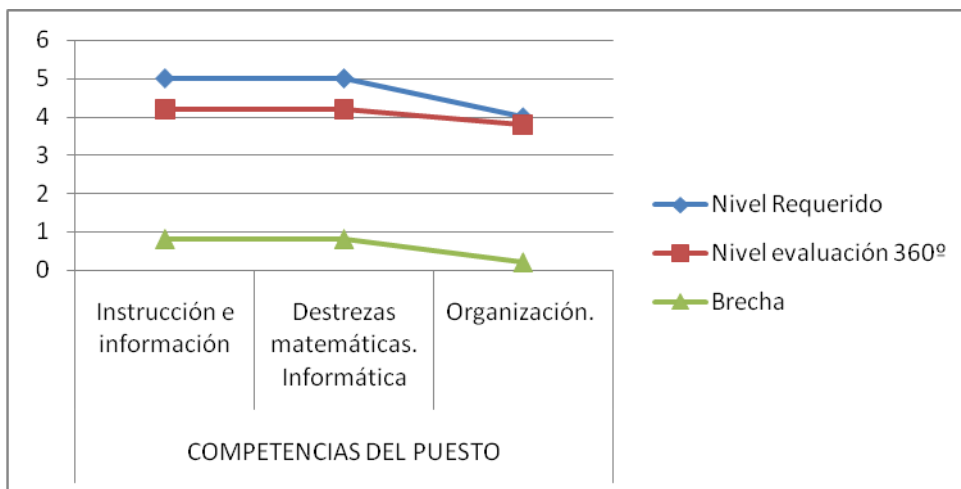
Secretaria General de Nivel Básico y Pre-Básico	COMPETENCIAS DEL PUESTO		
	Comunicación Gestión	Planificación	Destrezas matemáticas. Informática
Nivel Requerido	5	5	5
Nivel evaluación 360°	4,6	4,6	4,8
Brecha	0,4	0,4	0,2



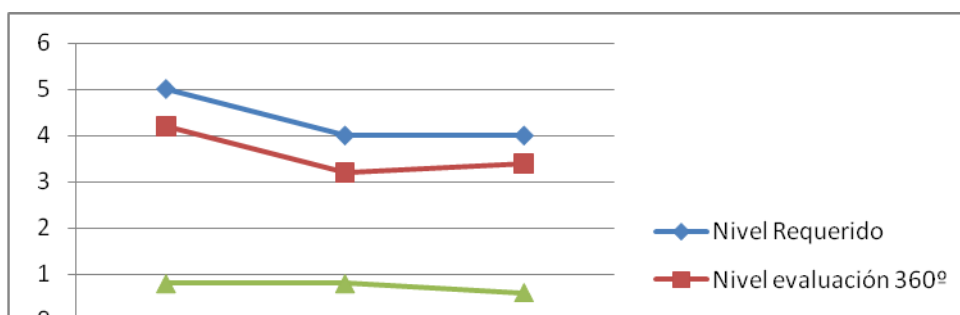
CONTADOR-/A	COMPETENCIAS DEL PUESTO			
	Control de operaciones y manejo de recursos materiales	Destrezas matemáticas. Contabilidad.	Procesos	Control de Operaciones
Nivel Requerido	5	4	5	4
Nivel evaluación 360°	4	4	4,4	3,8
Brecha	1	0	0,6	0,2



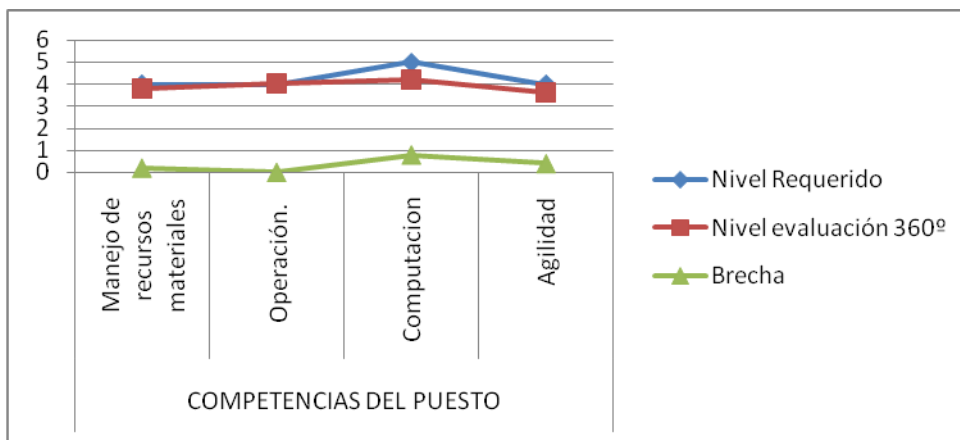
COLECTOR-/A	COMPETENCIAS DEL PUESTO		
	Instrucción e información	Destrezas matemáticas. Informática	Organización.
Nivel Requerido	5	5	4
Nivel evaluación 360°	4,2	4,2	3,8
Brecha	0,8	0,8	0,2



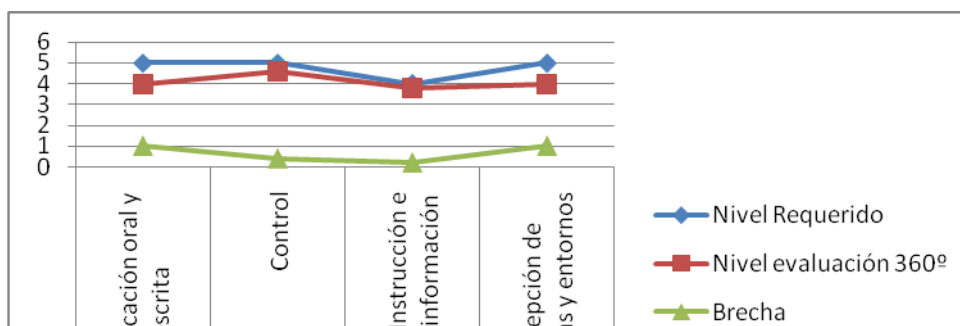
BIBLIOTECARIO-/A	COMPETENCIAS DEL PUESTO		
	Manejo de recursos materiales	Operación	Instrucción e información
Nivel Requerido	5	4	4
Nivel evaluación 360°	4,2	3,2	3,4
Brecha	0,8	0,8	0,6



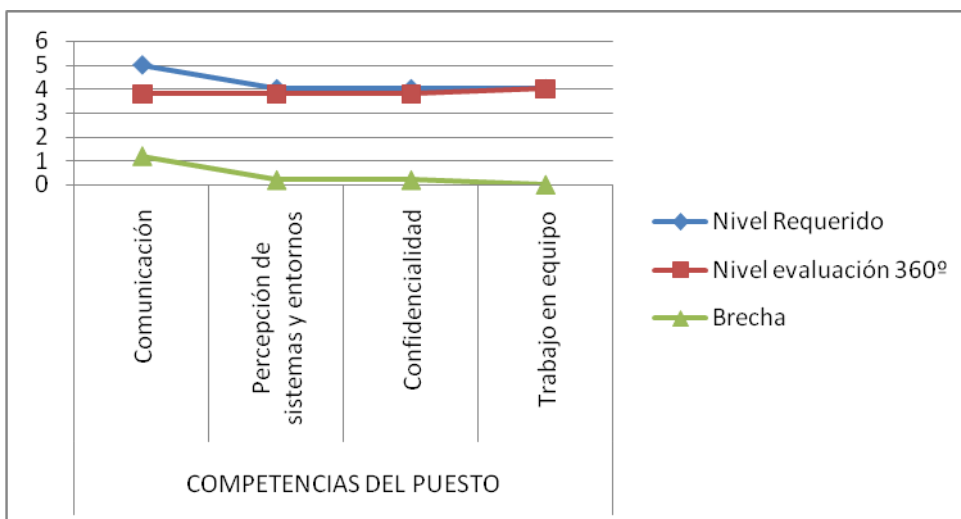
GUARDA-ALMACÉN	COMPETENCIAS DEL PUESTO			
	Manejo de recursos materiales	Operación.	Computación	Agilidad
Nivel Requerido	4	4	5	4
Nivel evaluación 360°	3,8	4	4,2	3,6
Brecha	0,2	0	0,8	0,4



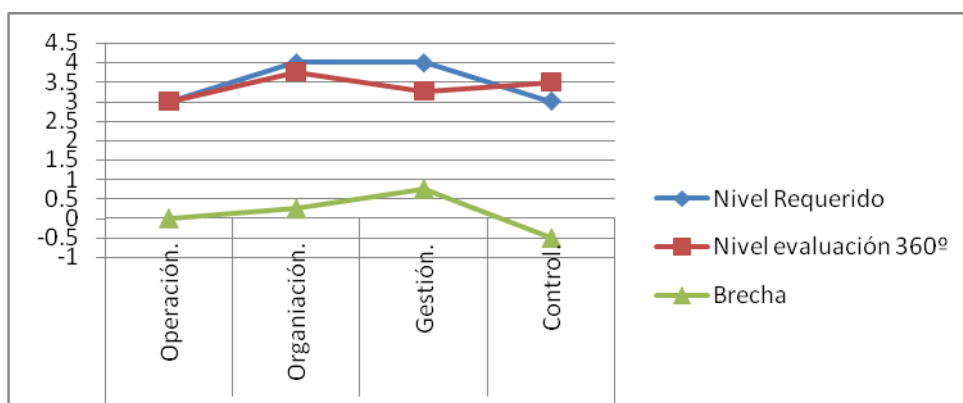
PSICÓLOGO-/A	COMPETENCIAS DEL PUESTO			
	Comunicación oral y escrita	Control	Instrucción e información	Percepción de sistemas y entornos
Nivel Requerido	5	5	4	5
Nivel evaluación 360°	4	4,6	3,8	4
Brecha	1	0,4	0,2	1



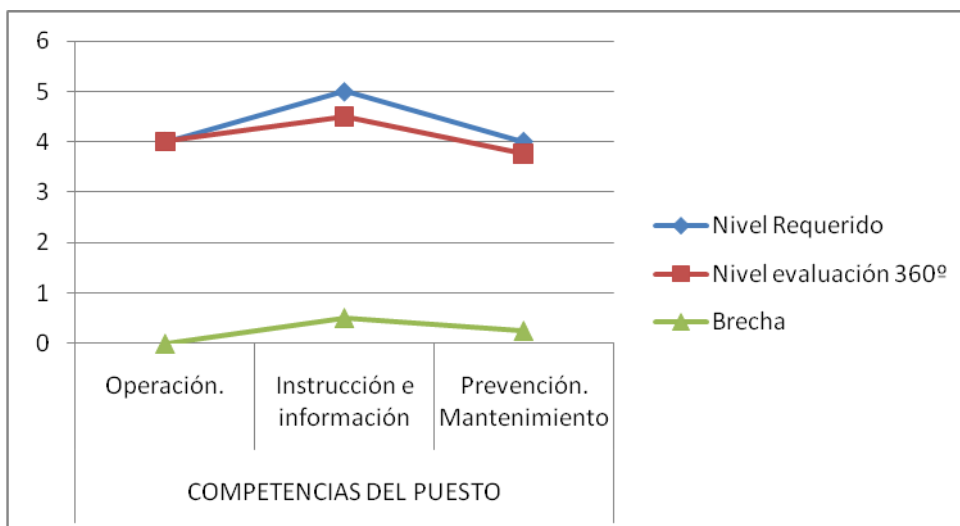
TRABAJADOR-/A SOCIAL	COMPETENCIAS DEL PUESTO			
	Comunicación	Percepción de sistemas y entornos	Confidencialidad	Trabajo en equipo
Nivel Requerido	5	4	4	4
Nivel evaluación 360°	3,8	3,8	3,8	4
Brecha	1,2	0,2	0,2	0



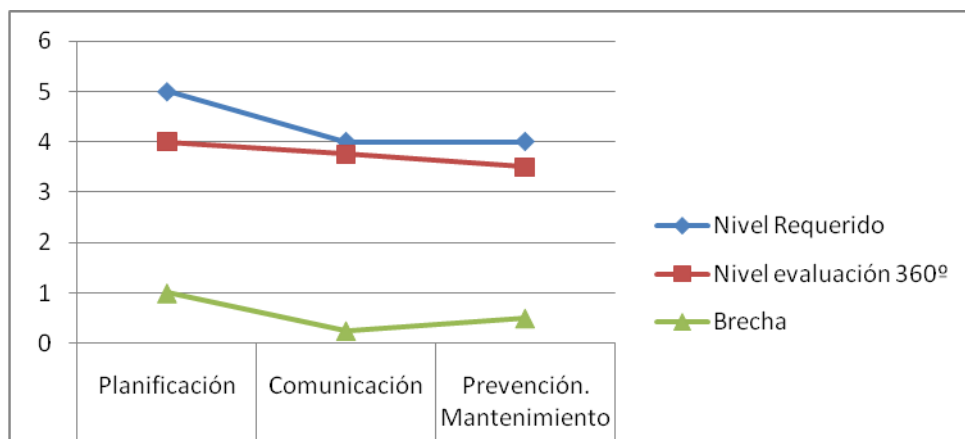
Auxiliar de Servicios	COMPETENCIAS DEL PUESTO			
	Operación.	Organización.	Gestión.	Control.
Nivel Requerido	3	4	4	3
Nivel evaluación 360°	3	3,75	3,25	3,5
Brecha	0	0,25	0,75	-0,5



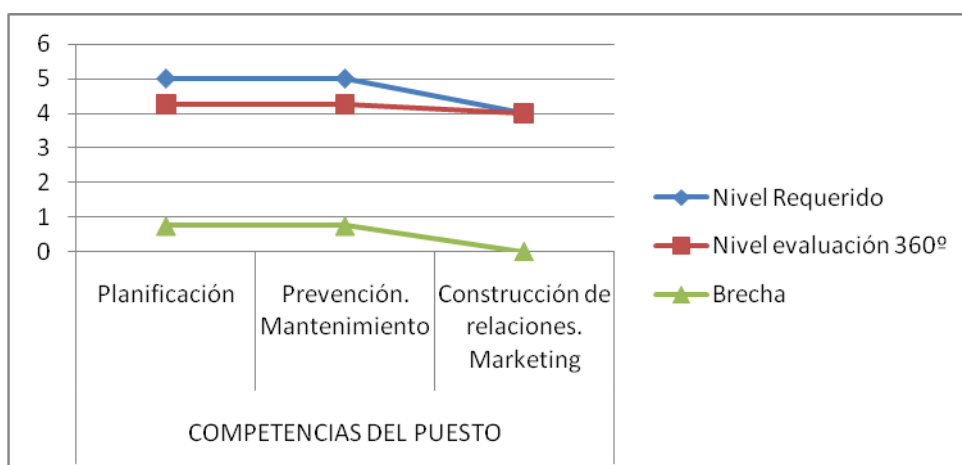
Área de Informática	COMPETENCIAS DEL PUESTO		
	Operación.	Instrucción e información	Prevenición. Mantenimiento
Nivel Requerido	4	5	4
Nivel evaluación 360º	4	4,5	3,75
Brecha	0	0,5	0,25



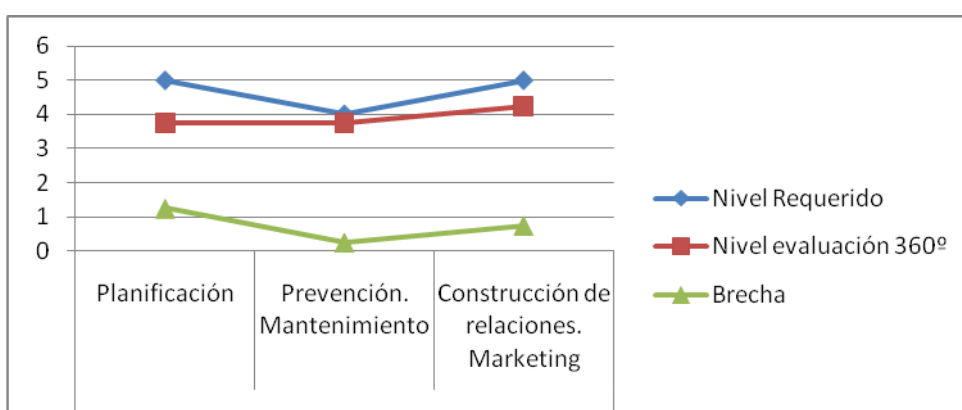
Área de Físico - Matemáticas	COMPETENCIAS DEL PUESTO		
	Planificación	Comunicación	Prevenición. Mantenimiento
Nivel Requerido	5	4	4
Nivel evaluación 360º	4	3,75	3,5
Brecha	1	0,25	0,5



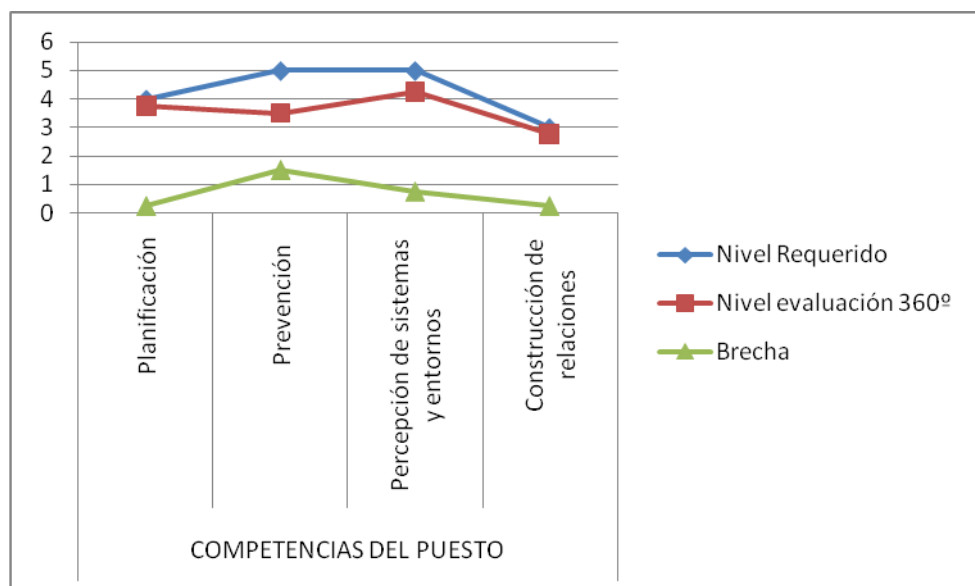
Área de Comunicación y Lenguaje	COMPETENCIAS DEL PUESTO		
	Planificación	Prevención · Mantenimiento	Construcción de relaciones. Marketing
Nivel Requerido	5	5	4
Nivel evaluación 360º	4,25	4,25	4
Brecha	0,75	0,75	0



Área de Inglés	COMPETENCIAS DEL PUESTO		
	Planificación	Prevención · Mantenimiento	Construcción de relaciones. Marketing
Nivel Requerido	5	4	5
Nivel evaluación 360º	3,75	3,75	4,25
Brecha	1,25	0,25	0,75



Educadoras Parvularias	COMPETENCIAS DEL PUESTO			
	Planificación	Prevención	Percepción de sistemas y entornos	Construcción de relaciones
Nivel Requerido	4	5	5	3
Nivel evaluación 360°	3,75	3,5	4,25	2,75
Brecha	0,25	1,5	0,75	0,25



5.3.13 Conclusiones sobre la evaluación de 360°

RECTOR: El evaluado debe tomar más cuidado en el manejo de recursos materiales y financieros y bregar con las competencias directamente relacionadas con: liderazgo, trabajo en equipo y relación con sus subordinados.

VICERRECTOR: El vicerrector debe mejorar la relación con sus subordinados, padres de familia y alumnos, en razón que la competencia referente a recursos humanos se encuentra distanciada de los parámetros normales. Si bien es cierto

tiene un buen nivel de planificación, debería mejorar en lo que refiere a control de planes y programas educativos de nivel básico.

DIRECTORA NIVEL PRIMARIO: La Directora del Nivel Primario debe observar para mejorar el control del personal, gestionar con frecuente presión los requerimientos primordiales del nivel, a fin de cumplir con lo planificado durante el año escolar.

DIRECTORA NIVEL PRE-PRIMARIO: La evaluada tiene una buena predisposición para el trabajo, la organización del mismo, puede ser mejorada, siempre y cuando los niveles de comunicación frente a sus subordinados y superiores sea mejorado, esto podría lograrse si es que estaría dispuesta a dar empowerment a su personal a fin de que el mismo puedan solucionar problemas que estarían a nivel de ellos, por lo que se le recomienda mejore la competencia en comunicación.

INSPECTOR GENERAL: Se le recomienda mejore su competencia en lo que refiere al manejo y control de recursos humanos, en razón que se encuentra mucha deficiencia en la vigilancia de cumplimiento de horario del personal: por otro lado la competencia que refiere a la gestión está muy descuidada, pues una de las actividades principales del Inspector General, es la solución y control de problemas con profesores, padres de familia y alumnos.

SECRETARÍA ADMINISTRATIVA NIVEL MEDIO: La evaluada debe mejorar las competencias de comunicación, organización, gestión y planificación, por lo que se le recomienda capacitación para el desempeño en el puesto y mejoramiento de sus destrezas y habilidades observadas para la labor que realiza. Se manifiesta que no cumple con el perfil solicitado para el puesto.

SECRETARIA ACADÉMICA NIVEL MEDIO: Se le sugiere a la evaluada que mejore su grado de comunicación con directivos, profesores y padres de familia, pues el puesto que desempeña requiere de una muy buena gestión y transmisión de información en lo que refiere a notas y documentos académicos.

SECRETARIA GENERAL NIVEL BÁSICO Y PRE-BÁSICO: Se le recomienda mejorar sus niveles de Relaciones Humanas y trato con el cliente interno y externo, si bien es cierto, la planificación es adecuada, pero su gestión se ve opacada porque a esa competencia no la ha reforzado con organización.

CONTADOR: El evaluado debe mejorar las competencias de: Control de operaciones y manejo de recursos materiales así como los procesos contables que se realizan en forma secuencial y dinámica lo cual deja de lado esta última competencia.

COLECTORA: A la señora Colectora se le ha observado la debilidad en la falta de instrucción actualizada e información pertinente en lo que refiere a procesos y registros de ingresos y egresos de dinero. Por otro lado sigue utilizando métodos antiguos de control por lo que debería actualizarse en destrezas matemáticas e informáticas.

BIBLIOTECARIA: A la evaluada se le pudo observar que no cumple con el perfil del puesto, por lo que debería de preocuparse la institución y ella misma, de fortalecer todas las competencias necesarias para ejercer las funciones, preferentemente vía instrucción formal.

GUARDALMACÉN: Debe observar la competencia en lo que se refiere al área informática y ser mas ágil en los procesos de inventarios y atención a clientes internos y externos.

PSICÓLOGO-A: La Psicóloga tiene debilidad en lo que refiere a la percepción de los sistemas y entornos en razón que solo se preocupa de problemas domésticos básicos y no ahonda en solucionar problemas con alumnos que reflejan incompatibilidad con el medio educativo.

TRABAJADORA SOCIAL: Debe mejorar la competencia de la comunicación e interactividad ya que su puesto lo requiere, pues sino se involucra con las personas, con el medio y su entorno muy difícil será que pueda darse cuenta de los problemas sociales que presente el alumnado.

AUXILIARES DE SERVICIO: El evaluado se encuentra en los niveles promedios, debiendo mejorar su gestión frente al cargo.

ÁREA DE INFORMÁTICA: El evaluado debe mejorar sus conocimientos en instrucción e información vía conocimientos formales, así como, asistir al personal administrativo y docente, en lo que refiere a la prevención de daños y mantenimiento informático oportuno.

ÁREA FÍSICO MATEMÁTICAS: El área de Físico Matemáticas debe tomar muy en cuenta en fortalecer sus competencias en lo que refiere a planificación y prevención y mantenimiento de laboratorios y equipos de trabajo.

ÁREA DE LENGUAJE Y COMUNICACIÓN: Debe tomar muy en cuenta en fortalecer sus competencias en lo que refiere a planificación, y prevención y mantenimiento de laboratorios y equipos de trabajo.

EDUCADORAS PARVULARIAS: El personal debe tomar en consideración que el trabajo con párvulos es muy delicado por lo que deben observar buenos niveles de prevención y percepción de los sistemas y del entorno.

5.3.14 Retroalimentación.

Consiste en entrenar a los evaluados sobre los resultados de su evaluación. Para que sea efectiva la retroalimentación debe cumplir con las siguientes características:

- Orientada al desarrollo y no al castigo; descriptiva en lugar de calificativa
- Específica y basada en datos
- Sensible a las necesidades del evaluado
- Entregada en un momento y situación oportuna.
- Enfocada en comportamientos bajo el control del individuo y no a rasgos de personalidad ni a situaciones fuera del control de la persona.

La retroalimentación puede ser individualizada o en grupo; cuando es en grupo se realiza un taller donde se explica a los participantes la manera de interpretar los

resultados de las evaluaciones. Finalmente debe estar a cargo de un asesor entrenado.

5.7. Capacitación y desarrollo

En tiempos de muy acelerados cambios en la forma de llevar a cabo las actividades en las organizaciones (nuevas tecnologías, nuevos descubrimientos, etc.) como los que hoy transcurren, se exige cada vez más destinar importantes recursos a la preparación de los trabajadores para hacerlos más competentes en su trabajo y de esa manera contribuir a lograr un mejor desempeño en la organización.

La celeridad de los cambios deja a la zaga los contenidos descritos en los calificadores de cargos y determina la necesidad de un mecanismo más dinámico de actualización, propiciándose de esta forma la aparición de la Gestión por Competencias.

Entre tantos Sistemas de Gestión de Recursos Humanos, resulta sumamente importante garantizar un adecuado diseño de los subsistemas correspondientes.

En dicho proceso reviste especial importancia el concerniente a la capacitación, que constituye uno de los pilares fundamentales sobre los que se sustenta el proceso de aprendizaje organizacional y que posibilitan el desarrollo de competencias laborales que incrementen la efectividad de los trabajadores.

Son cuantiosos los recursos que se emplean cada año de parte de las organizaciones en los procesos de capacitación que llevan a cabo. Los recursos de que disponen no son, sin embargo, inagotables, por tanto, es necesario utilizarlos con tanta efectividad que se garantice el cumplimiento de la misión y los objetivos de la entidad. ⁴

5.4.1 Enfoque de formación basada en competencias

⁴ Dr. Ramírez Ricardo

Esta propuesta surge por la necesidad de procurar la capacitación, formación y perfeccionamiento de un trabajador en el trabajo y en la actualización tecnológica, más aun si se relaciona con el campo educativo, donde cada día se innovan modelos de enseñanza- aprendizaje, atención al cliente, y relaciones entre alumnos, maestros y padres de familia, por esta razón es de suma importancia involucrarlos en un ambiente que les permitan transmitir valores, hábitos y comportamientos inherentes a las modernas competencias requeridas por directivos, administrativos, docentes, padres de familia y alumnos

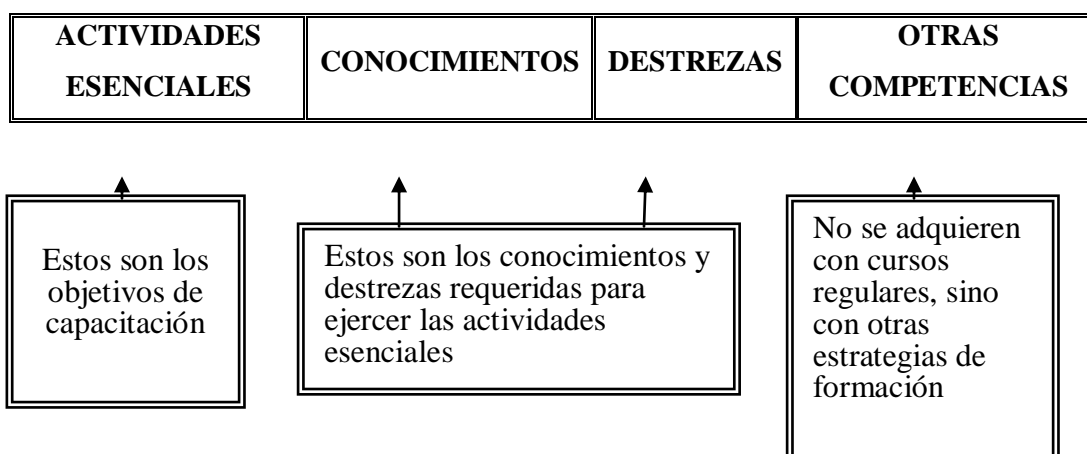
Una vez determinadas las necesidades de formación, han de fijarse objetivos en la satisfacción de las mismas, por desgracia, muchos programas de formación carecen de objetivos. Parecen tan solo guiarse por la máxima de <la formación por la formación > sin orientar los esfuerzos a las verdaderas necesidades de la empresa para mejoramiento efectivo de sus procesos.

6.4.2 Detectar necesidades de entrenamiento

Los perfiles integrales de competencias que se obtienen con el método por competencias son una forma efectiva de detectar necesidades de entrenamiento.

En la figura siguiente se explica más detalladamente:

CUADRO 10 EL PERFIL DE COMPETENCIAS COMO DETECTOR DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



Actividades esenciales: en el sistema de capacitación las actividades esenciales se convierten en los objetivos de capacitación. Dos características valen la pena destacar:

- Dado que las actividades identificadas tienen el carácter de esenciales, se capacita a las personas en lo más relevante y no en lo secundario.
- Las actividades esenciales siempre se las reconoce e identifica con un verbo. Esta característica es importante porque los objetivos de capacitación se expresan en términos de conductas observadas

Conocimientos y destrezas: el perfil detalla los conocimientos y destrezas requeridas para la ejecución de las actividades esenciales. Estos conocimientos y destrezas son los contenidos de formación que se tomarán en cuenta en todos los campos y puestos de la institución.

Otras competencias: la capacitación tradicional incrementa los conocimientos y destrezas de las personas. Sin embargo, los métodos convencionales de formación son poco efectivos para modificar las llamadas “otras competencias” (actitudes, capacidades, rasgos, motivos, etc.), puesto que estas características son más estables, al depender de factores hereditarios. Es por esta razón que se debe realizar intervenciones que se las llamará planes de desarrollo, que son resultados de entrevistas de retroalimentación del rendimiento.

5.4.3 Objetivos de la capacitación y el desarrollo

- Objetivos generales de los programas de formación: descripción del impacto deseado de los programas de formación en la organización. Estos objetivos buscan asegurar la alineación entre los objetivos de la organización y las acciones de capacitación
- Objetivos de entrenamiento: descripción de las conductas laborales que un grupo de formados adquirirá

Se debe tener muy claro que los objetivos generales de los programas de formación apuntan en última instancia al logro de las metas y estrategias corporativas, de modo que su formulación está subordinada a la naturaleza del plan estratégico.

Por otro lado los objetivos de entrenamiento deben cumplir condiciones de relevancia que significa que los objetivos del curso o programa de capacitación responden a las exigencias de desempeño de los puestos de trabajo y de ser

expresados en términos de conducta observable ya que estas conductas son los únicos indicadores fiables de que la persona ha aprendido un nuevo contenido.

5.4.4 Guía de desarrollo de competencia para los puestos de la UEFAE No 4 MANTA

Esta es una fase de alta relevancia en la cual el éxito en el desarrollo se basa en el mejoramiento continuo de todo el personal con un sentido de pertenencia alto, el cual hace que el empleado tenga deseos de mejorar en la disciplina, así como en el desarrollo de sus destrezas formales.

El empleado debe considerar que el desarrollo de competencias, no son necesariamente cursos programados, no depende ni de una supervisión, peor aun de una organización, y mucho menos de la educación académica. Son las acciones intrínsecas de las personas las que les conducirán a desarrollar las competencias.

Con esta guía la organización tendrá claramente la posibilidad de verificar cuales son las competencias que debe tener un individuo o deben mejorarlas antes, durante y después de ser contratados, esto con el objeto claro de incrementar sustancialmente el cambio cultural, personal e individual.

La presente guía es una orientación muy clara de cada puesto, en donde se verifican claramente las destrezas y habilidades, así como los conocimientos formales e informales que una persona debe adquirirlos en algún momento de su vida empresarial

La educación formal es un instrumento mediante el cual una persona pueda adquirir ciertos tipos de destrezas, conocimientos y habilidades que le permitan desarrollarse en un puesto, pero el desarrollo de éstas es una obligación personal la cual conllevará a su auto preparación y auto superación que le permita a esas potenciales básicas desarrollarse en forma efectiva y ser la carta de presentación del empleado frente a la institución y a los directivos

ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

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

El propósito de esta encuesta es que usted como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles se adquieren o aprenden en la organización y cuáles se adquieren o aprenden antes de ingresar a la organización. Sus respuestas serán de utilidad para desarrollar herramientas de selección y capacitación para el cargo.

Le corresponde calificar cada uno de los conocimientos y destrezas del puesto que acaba de analizar, según la siguiente escala.

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente

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

A este efecto escriba en la siguiente tabla los conocimientos y las destrezas identificadas para la posición y proceda a calificar según la escala presentada.

Los siguientes cuadros muestran la información que se recabó de esta encuesta:

Nombre del cargo: Secretaría Académica del Nivel Medio

Analista: Lic. Jessica Cedeño Sánchez

Liste los conocimientos identificados			
1 Conocer sobre Word y Excel	1	2	(3)
2 Conocer sobre Redacción Comercial	1	(2)	3
3 Conocer sobre Taquigrafía	1	2	(3)
4 Saber sobre las Relaciones Interpersonales, Públicas y Humanas	1	(2)	3
5 Conocer sobre las cortesía militar	(1)	2	3
6 Conocer las Reglas de Ortografía	1	2	(3)
Liste las destrezas identificadas			
1 Agilidad mental	(1)	2	3
2 Fluidez del léxico	(1)	2	3
3 Agilidad para tipear	1	(2)	3
4 Cortesía, Amabilidad	1	(2)	3
5 Tolerante, Buenos Modales	1	(2)	3

Nombre del cargo: Directora del Nivel Pre Primario

Analista: Lic. Mónica Jaramillo Mendoza

Liste los conocimientos identificados			
1 Licenciada (o), Doctor (a), en CC EE Técnicas Educación	1	2	(3)
2 Modelo Pedagógico Conceptual	1	2	(3)
3 Administración	1	(2)	3
4 Planificación Curricular	1	2	(3)
5 Relaciones Humanas	(1)	2	3

6 Gestión Administrativa	(1)	2	3
Liste las destrezas identificadas			
1 Asesoramiento	1	(2)	3
2 Organización	1	(2)	3
3 Orientación	1	(2)	3
4 Monitoreo Central	(1)	2	3
5 Persuasión	1	(2)	3
6 Negociación	(1)	2	3

Nombre del cargo: Directora del Nivel Primario

Analista: Dra. Sully García

Liste los conocimientos identificados			
1 Lic. o Dr. En Ciencias de la Educación	1	2	(3)
2 Pedagogía Conceptual	(1)	2	3
3 Planificación Curricular	1	2	(3)
4 Administración	1	(2)	3
Liste las destrezas identificadas			
1 Monitoreo y Control	(1)	2	3
2 Manejo de Recursos Materiales	1	(2)	3
3 Trabajo en Equipo	1	(2)	3
4 Orientación y Asesoramiento	1	(2)	3
5 Persuasión	1	(2)	3
6 Asertividad, Negociación y Persuasión	1	(2)	3

Nombre del cargo: Vicerrector

Analista: Dr. Eric Voelker Guerrero.

Liste los conocimientos identificados			
1 Poseer título de licenciatura, doctorado o maestría en Ciencias de la Educación	1	2	(3)
2 Acreditar un mínimo de 5 años de labores en la unidad.	1	2	(3)
3 Sólidos conocimientos sobre planificación curricular pedagógica.	1	(2)	3
4 Actualización y conocimientos de pedagógico conceptual.	1	(2)	3
Liste las destrezas identificadas			
1 Asesoramiento a mi jefe inmediato superior	(1)	2	3
2 Resolver rápidamente un problema	1	(2)	3
3 Trabajo en equipo	1	(2)	3
4 Realizar capacitación a los docentes	1	(2)	3

Nombre del cargo: Secretaria Administrativa del Nivel Medio

Analista: Srta. Kerly Santos Chica.

Liste los conocimientos identificados			
1 Conocer sobre Word y Excel.	1	2	(3)
2 Tener conocimiento sobre Redacción Comercial.	1	2	(3)

3 Tener conocimiento sobre Relaciones Interpersonales, Públicas.	1	(2)	3
4 Tener conocimiento sobre reglas de ortografía	1	(2)	3
5 Tener conocimiento sobre cortesía militar	1	(2)	3
Liste las destrezas identificadas			
1 Fluidez de léxico	(1)	2	3
2 Activa para tipear	1	(2)	3
3 Tolerancia	1	(2)	3
4 Buenos Modales	1	(2)	3
5 Agilidad Mental	(1)	2	3

Nombre del cargo: Contador

Analista: Eco. Freddy Ruiz Guevara.

Liste los conocimientos identificados			
1 Académicas Contables.	1	(2)	3
2 Conocimiento legales – tributarias	1	(2)	3
3 Conocimiento del Internet	1	(2)	3
4 Manejo software contable SAFI	(1)	2	3
5 Leyes laborales, reglamentos para pago de sueldos	1	(2)	3
6 Conocimientos sobre proceso de selección de personal	1	(2)	3
5 Manejo de Kardex	1	(2)	3
Liste las destrezas identificadas			
1 Trabajo en equipo	(1)	2	3
2 Manejo de recursos materiales y financieros	(1)	2	3
3 Manejo de tiempo	(1)	2	3

Nombre del cargo: Colector /-a

Analista: Rocío Choez

Liste los conocimientos identificados			
1 Estudios Contables	1	2	(3)
2 Manejo de sistemas	1	2	(3)
3 Capacitación en el área	1	2	(3)
4 Conocimiento de leyes tributarias	1	(2)	3
5 Asesoramiento informático	1	2	(3)
Liste las destrezas identificadas			
1 Manejo de software	1	(2)	3
2 Aprendizaje activo	1	2	(3)
3 Estrategia de aprendizaje	1	2	(3)
4 Destrezas matemáticas	1	(2)	3

Nombre del cargo: Inspector General

Analista: Lic. Vicente Pico Cevallos

Liste los conocimientos identificados			
--	--	--	--

1 Título de Lic. CC EE	1	2	(3)
2 Vastos conocimientos en pedagogía conceptual	1	(2)	3
3 Conocimientos sólidos de psicología educativa	1	(2)	3
4 Conocimiento de ley de educación	(1)	2	3
5 Sólidos conocimientos de reglamentos de personal	(1)	2	3
6 Tener capacitación de reglamentos	(1)	2	3
7 Conocer el reglamento interno del UEEFAE	(1)	2	3
8 Conocimiento de Word	1	(2)	3
Liste las destrezas identificadas			
1 Ser paciente con padres, alumnos y profesores	1	(2)	3
2 Percepción de necesidades de los alumnos	(1)	2	3
3 Trabajo en equipo	1	(2)	3
4 Comunicación con autoridades	1	(2)	3
5 Ser abierto a canales de comunicación y dialogo	1	(2)	3
6 Abordar situaciones de conflicto con seguridad y serenidad	1	(2)	3

Nombre del cargo: Área de Física y Matemáticas

Analista: Lic. Junio González.

Liste los conocimientos identificados			
1 Conocimiento en educación	1	(2)	3
2 Conocimiento en planificación	1	(2)	3
3 Conocimiento en contenido científico	1	(2)	3
4 Conocimiento en pedagogía	1	2	(3)
5 Conocimiento en didáctica	1	2	(3)
6 Conocimiento en psicología	1	2	(3)
7 Conocimiento en evaluación	1	(2)	3
Liste las destrezas identificadas			
1 Escritura (D)	1	2	(3)
2 Escucha activa (1)	1	(2)	3
3 Destreza matemática (D)	1	(2)	3
4 Monitoreo y evaluación (D)	1	(2)	3
5 Trabajo en grupo (P)	1	(2)	3
6 Técnicas de negociación (P)	1	(2)	3

Nombre del cargo: Docente – Ingles.

Analista: Teresa Chong M.

Liste los conocimientos identificados			
1 Pedagogía	1	2	(3)
2 Didáctica	1	2	(3)
3 Metodologías enseñanzas	1	2	(3)
4 Manejo grupos	1	(2)	3
5 Licenciatura ingles	1	2	(3)
6 Fluencia idioma	1	2	(3)
Liste las destrezas identificadas			
1 Escritura	1	2	(3)
2 Hablado	1	2	(3)
3 Compresión lectora	1	(2)	3
4 Asertividad y firmeza	1	(2)	3
5 Escucha activa	1	(2)	3
6 Percepción Social (empatía)	1	(2)	3

Nombre del cargo: Secretaria académica y Adm. Nivel Básico y Pre básico
Analista: Lic. Silvia Mera.

Liste los conocimientos identificados			
1 Manejo software	1	2	(3)
2 Instructivo	(1)	2	3
3 Académica	1	2	(3)
4 Logos	1	(2)	3
5 Estudios contables	1	2	(3)
Liste las destrezas identificadas			
1 Destreza matemáticas	1	(2)	3
2 Aprendizaje activo	1	2	(3)
3 Monitoreo y control	1	2	(3)

Nombre del cargo: Técnico en Sistemas
Analista: Lenin Narváez Taranto

Liste los conocimientos identificados			
1 Ingeniero en sistemas/análisis en sistemas	(1)	2	3
2 Certificación (Censo) y/o conocimientos de Networking	1	(2)	3
3 Mantenimiento preventivo y correcto equipo de computación	1	(2)	3
4 Servidores Linux	1	(2)	3
5 Servidores microsoft	1	(2)	3
6 Desarrollo de sistemas informáticos	1	(2)	3
7 Ofimática	1	(2)	3
Liste las destrezas identificadas			
1 Evaluar y solucionar problemas de telecomunicación y network	1	(2)	3
2 Instalar y configurar equipos de impresión	1	2	(3)
3 Instalar y configurar servidores microsoft y linux	1	2	(3)
4 Programación avanzada (visual fox, Básic 2005, SQL)	1	2	(3)

Nombre del cargo: Guardalmacén
Analista: Ángela Barreno Morales

Liste los conocimientos identificados			
1 Microsoft Office (Software)	1	2	(3)
2 Sistema administrativa financiero integrado (Software)	1	(2)	3
3 Modulo activos fijos	(1)	2	3
4 Inventario de bodegas	(1)	2	3
5 Reglamento general de bienes del sector público	1	(2)	3
6 Reglamento de bienes de control interno	1	(2)	3

7 Normas técnicas de contabilidad gubernamental	1	(2)	3
8 Catálogo plan de cuentas	1	(2)	3
Liste las destrezas identificadas			
1 Escritura (D)	(1)	2	3
2 Destreza matemáticas (D)	(1)	2	3
3 Aprendizaje Activo (D)	(1)	2	3
4 Compresión lectura (D)	(1)	2	3
5 Manejo de recursos de matemáticas (C)	1	(2)	3

Nombre del cargo: Auxiliar de Biblioteca

Analista: Erlita Aráuz C

Liste los conocimientos identificados			
1 Técnicas y manejo de equipos	(1)	2	3
2 Manual de uso copiadora	(1)	2	3
3 Técnicas para catalogar y clasificar textos / documentos	1	(2)	3
4 Técnicas para ofrecer información a Usuarios	(1)	2	3
5 Técnicas de búsqueda de la información	(1)	2	3
6 Tecnológicos (Word, Excel, etc.)	1	(2)	3
Liste las destrezas identificadas			
1 Manejo de tiempo	(1)	2	3
2 Manejo de recurso material y financiero	(1)	2	3
3 Comprensión lectoral	1	(2)	3
4 Matemáticas	1	(2)	3
5 Manejo de fichas	(1)	2	3

5.4.5 Aplicación de competencias

La aplicación de competencias implica incorporar el aprendizaje adquirido a los comportamientos prácticos que aseguren la aplicación en la función del trabajo realizado en cada puesto de la institución.

El principio para asegurar la incorporación de aprendizaje mas sencillo y al alcance de todos es el principio de sobre-aprendizaje, el cual es aplicable en el desarrollo de competencias y consiste en repetir tantas veces sea necesario una acción o comportamiento hasta que llegemos a hacerlo de manera automática, efectivizando los procesos realizados en cada puesto

5.4.6 Medición

El avance en el desarrollo de las competencias debe ser medido para que el desarrollo sea efectivo. Con la medición comprobamos el avance del desarrollo: desarrollo inicial - medición posterior = desarrollo realizado o alcanzado.

Además de evaluar la efectividad de la inversión en su desarrollo, también refleja su impacto en el crecimiento personal y los resultados en la institución, pues una capacitación sin medición ni comprobación posterior, no representa una buena alternativa para una empresa que invierte recursos en capacitación y desarrollo.

5.8. Política salarial.

La política salarial define el marco dentro del cual se tomarán todas las decisiones referidas a la elaboración de los salarios de los empleados. En general, una política salarial debe responder a los siguientes criterios:

- Alineación: La política no es un fin en si misma, sino que debe contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la institución.
- Integración: integrada con los demás sistemas de recursos humanos.
- Uniforme o diversa: puede haber un solo plan de retribución para todos los cargos o por el contrario, varios planes de retribución. En nuestro caso, este último es el que más se apega a la realidad de la institución, pues se hace factible, porque ciertos cargos de la organización requieren consideraciones salariales diferentes, pues hablamos de personal administrativo que se rige a la Ley Orgánica de Servicio Civil y carrera Administrativa (LOSCA) y al Escalafón del Magisterio, en lo que refiere a los docentes, tanto para los niveles Pre- básico, Básico y Medio.
- Permanencia: las políticas no deben fijarse para corto plazo.
- Flexibilidad: adaptarse a los cambios que se vayan produciendo, tanto en las variables internas de la empresa, como en el entorno en que se mueve.
- Participación: la política es un consenso entre los diversos integrantes de la empresa.
- Comunicación: debe ser difundida para que todos conozcan las reglas del juego.

5.5.1 La administración de remuneraciones.

En una administración, cada cargo tiene su valor individual. Solo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación del

mercado, por esta razón se debe tener claro que la administración de remuneraciones es un conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras equitativas y justas con relación a lo anteriormente expresado, es decir tomando en cuenta factores de rendimiento, responsabilidad del cargo y prácticas de gestión.

5.5.2 Función del área de compensaciones

La función del área de Recursos Humanos en relación a las remuneraciones del personal son el estudio y análisis de:

- Salarios,
- Revisiones de salarios y políticas de beneficios.
- Información estadística

Se debe asegurar el pago equitativo dentro de la compañía manteniéndola competitiva al máximo en reclutamiento, contratación y retención del personal calificado. La descripción de puestos es la base de una política de retribuciones, así como tiene una directa vinculación con la evaluación del desempeño. A partir de la misma se hace posible el poder dar puntuación y valorar a los cargos según sus competencias y responsabilidad.

A su vez, dentro del marco de la organización la remuneración de un individuo estará en relación con su propio *performance*, pero siempre dentro del marco de la misma organización. Es decir, si una persona ha tenido un desempeño muy bueno, su remuneración estará igualmente sujeta al resultado final de la empresa.

5.5.4 Estructura Salarial.

La Estructura Salarial de la Unidad Educativa FAE No. 4 Manta se basa actualmente en:

- Las remuneraciones mínimas para el personal de la Institución se encuentran dadas por niveles y categorías de acuerdo al cuadro de remuneraciones suministrado por la Fuerza Aérea en el cual se toma en cuenta el nivel de educación que cuenta el empleado y los años de servicio del mismo.
- No se toma en cuenta en ningún momento las destrezas y habilidades que este puede tener para desempeñar el puesto.

CUADRO 11 CUADRO DE ESTRUCTURA SALARIAL DE LA UEFAE NO 4 MANTA.

ESTRUCTURA SALARIAL DEL PERSONAL DE LA UEFAE No 4 MANTA																
O R.	CARGO	Año s Inst .	NIV EL	Cat egoría	Ca sado	N° Hijos	SUELDO	Subsidio	Sub.	Sub.	Bonif.	BONO	Refrg.	TOTAL	DESC. PERS IESS	VALOR A
							UNIFICAD O	Antigüedad	Matrimo nio	Familiar	Respons .	COMISA RIATO		INGRES OS	9,35%	RECIBIR
ADMINISTRATIVOS																
1	RECTOR	1	10	1	1	2	366,4	8,65	10,18	16,97	212,075	80,00	25,45	719,73	34,26	685,47
2	VICE-RECTOR	4	8	2	1	0	316,51	28,23	10,18	0,00	169,66	80,00	25,45	630,03	29,59	600,43
3	DIR-PRIMARIO	7	10	3	1	0	398,82	60,57	10,18	0,00	152,69	80,00	25,45	727,71	37,29	690,42
4	DIR-PREPRIMARIO	6	8	3	0	1	330,27	42,35	0,00	8,48	127,25	80,00	25,45	613,79	30,88	582,91
5	INSPECTOR GENERAL	14	8	5	1	3	357,79	98,81	10,18	25,45	127,25	80,00	25,45	724,93	33,45	691,47
	SUBTOTAL						1403,38	229,96	30,54	33,93	788,92	320,00	101,80	2908,5	131,22	2777,3
6	BIBLIOTECARIA	5	5	2	1	1	230,75	24,60	10,18	8,48		80,00	25,45	379,46	21,58	357,89
7	GUARDALMAC	11	7	4	0	0	311,41	69,42	0,00	0,00	84,83	80,00	25,45	571,11	29,12	542,00
8	SECRETARIA	11	7	4	0	2	311,41	69,42	0,00	16,97		80,00	25,45	503,25	29,12	474,13
9	COLECTORA	15	7	6	1	1	336,69	94,67	10,18	8,48	110,28	80,00	25,45	665,75	31,48	634,27
10	AUX -CONTAB.	5	6	2	0	0	257,55	27,99	0,00	0,00	84,83	80,00	25,45	475,82	24,08	451,74
11	TRAB-SOCIAL N.M	15	9	6	1	0	408,48	117,57	10,18	0,00		80,00		616,23	38,19	578,04
12	SECRETARIA	10	6	4	1	1	280,71	55,99	10,18	8,48		80,00	25,45	460,81	26,25	434,56
13	ORIENTADOR N.B	6	8	3	1	2	330,27	42,35	10,18	16,97		80,00		479,76	30,88	448,88
14	TRAB-SOCIAL N.B	15	9	6	0	0	408,48	117,57	0,00	0,00		80,00		606,05	38,19	567,86
15	ORIENTADORA	6	8	3	0	0	330,27	42,35	0,00	0,00	118,762	80,00	25,45	596,83	30,88	565,95
16	TECNI-SISTEMAS	7	7	3	0	0	298,77	44,18	0,00	0,00		80,00	25,45	448,40	27,94	420,47
17	SECRETARIA	5	6	2	0	1	257,55	27,99	0,00	8,48		80,00	25,45	399,48	24,08	375,39

18	CONTADOR	7	8	3	0	0	330,27	49,40	0,00	0,00	118,762	80,00	25,45	603,88	30,88	573,00
19	AUX.COLECTU	10	6	4	0	0	280,71	55,99	0,00	0,00	84,83	80,00	25,45	526,98	26,25	500,73
20	SECRETARIA	4	6	2	0	0	257,55	22,40	0,00	0,00		80,00	25,45	385,39	24,08	361,31
	SUBTOTAL						4630,86	861,91	50,90	67,86	602,29	1200,00	305,39	7719,21	432,99	7286,22
21	CONSERJE	11	4	4	0	0	225,06	47,03	0,00	0,00		80,00	25,45	377,54	21,04	356,50
22	CONSERJE	15	4	6	0	0	244,38	64,13	0,00	0,00		80,00	25,45	413,96	22,85	391,11
23	CONSERJE	10	4	4	0	0	225,06	42,75	0,00	0,00		80,00	25,45	373,26	21,04	352,22
24	CONSERJE	14	4	5	1	0	234,72	59,86	10,18	0,00		80,00	25,45	410,21	21,95	388,26
25	CONSERJE	4	4	2	1	0	205,74	17,10	10,18	0,00		80,00	25,45	338,47	19,24	319,23
26	SUBTOTAL						1134,97	230,87	20,36	0,00		400,00	127,25	1913,45	106,12	1807,33
	TOTAL ADMINISTRATIVO					7169,2	1322,74	101,80	101,80	1391,2	1920,00	534,43	12.541,1	670,32	11.870,86	

DOCENTES																
27	DOCENTE	3	5	2	1	0	230,75	14,76	10,18	0,00		80,00		335,69	21,58	314,12
28	DOCENTE	19	10	7	0	2	463,66	164,40	0,00	16,97		80,00		725,03	43,35	681,68
29	DOCENTE	11	9	4	1	1	378,57	86,22	10,18	8,48		80,00		563,45	35,40	528,06
30	DOCENTE	10	9	4	1	3	378,57	78,38	10,18	25,45		80,00		572,58	35,40	537,19
31	DOCENTE	5	8	2	1	2	316,51	35,29	10,18	16,97		80,00		458,94	29,59	429,35
32	DOCENTE	15	8	6	0	0	371,56	105,87	0,00	0,00		80,00		557,42	34,74	522,68
33	DOCENTE	4	5	2	0	0	230,75	19,68	0,00	0,00		80,00		330,43	21,58	308,86

34	DOCENTE	11	7	4	1	2	311,41	69,42	10,18	16,97		80,00		487,98	29,12	458,86
35	DOCENTE	14	8	5	1	2	357,79	98,81	10,18	16,97		80,00		563,75	33,45	530,30
36	DOCENTE	3	4	2	0	0	205,74	12,83	0,00	0,00		80,00		298,57	19,24	279,33
37	DOCENTE	17	8	6	0	2	371,56	119,98	0,00	16,97		80,00		588,51	34,74	553,77
38	DOCENTE	16	4	6	0	1	244,38	68,41	0,00	8,48		80,00		401,27	22,85	378,42
39	DOCENTE	10	8	4	1	1	344,03	70,58	10,18	8,48		80,00		513,27	32,17	481,10
40	DOCENTE	6	8	3	1	2	330,27	42,35	10,18	16,97		80,00		479,76	30,88	448,88
41	DOCENTE	9	8	4	0	0	344,03	63,52	0,00	0,00		80,00		487,55	32,17	455,38
42	DOCENTE	11	4	4	1	2	225,06	47,03	10,18	16,97		80,00		379,24	21,04	358,19
43	DOCENTE	6	8	3	0	0	330,27	42,35	0,00	0,00		80,00		452,61	30,88	421,73
44	DOCENTE	17	8	6	1	3	371,56	119,98	10,18	25,45		80,00		607,17	34,74	572,43
45	DOCENTE	16	10	6	0	1	447,45	138,44	0,00	8,48		80,00		674,38	41,84	632,54
46	DOCENTE	6	7	3	0	0	298,77	37,87	0,00	0,00		80,00		416,64	27,94	388,71
47	DOCENTE	5	8	2	1	2	316,51	35,29	10,18	16,97		80,00		458,94	29,59	429,35
48	DOCENTE	3	4	2	1	2	205,74	12,83	10,18	16,97		80,00		325,71	19,24	306,48
49	DOCENTE	11	9	4	1	5	378,57	86,22	10,18	42,42		80,00		597,39	35,40	561,99

50	DOCENTE	14	6	5	1	2	292,29	78,38	10,18	16,97		80,00		477,82	27,33	450,49
51	DOCENTE	9	8	4	0	1	344,03	63,52	0,00	8,48		80,00		496,03	32,17	463,87
52	DOCENTE	14	6	5	1	2	292,29	78,38	10,18	16,97		80,00		477,82	27,33	450,49
53	DOCENTE	6	8	3	1	1	330,27	42,35	10,18	8,48		80,00		471,28	30,88	440,40
54	DOCENTE	14	8	5	0	0	357,79	98,81	0,00	0,00		80,00		536,60	33,45	503,15
55	DOCENTE	10	8	4	0	2	344,03	70,58	0,00	16,97		80,00		511,58	32,17	479,41

56	DOCENTE	11	5	4	0	1	251,93	54,12	0,00	8,48		80,00		394,53	23,56	370,98
57	DOCENTE	13	10	5	1	2	431,24	112,48	10,18	16,97		80,00		650,87	40,32	610,55
58	DOCENTE	14	8	5	1	0	357,79	98,81	10,18	0,00		80,00		546,78	33,45	513,33
59	DOCENTE	16	8	6	0	0	371,56	112,93	0,00	0,00		80,00		564,48	34,74	529,74
60	DOCENTE	6	8	3	1	2	330,27	42,35	10,18	16,97		80,00		479,76	30,88	448,88
61	DOCENTE	6	9	3	1	0	363,62	47,03	10,18	0,00		80,00		500,83	34,00	466,83
62	DOCENTE	6	10	3	0	1	398,82	51,92	0,00	8,48		80,00		539,22	37,29	501,93
63	DOCENTE	3	8	2	1	2	316,51	21,17	10,18	16,97		80,00		444,82	29,59	415,23
64	DOCENTE	13	10	5	1	3	431,24	112,48	10,18	25,45		80,00		659,35	40,32	619,03
65	DOCENTE	15	7	6	1	2	336,69	94,67	10,18	16,97		80,00		538,50	31,48	507,02
66	DOCENTE	19	8	7	1	3	385,32	134,10	10,18	25,45		80,00		635,05	36,03	599,02
	SUBTOTAL						13389,17	2884,59	244,31	483,53		3200,00		20201,60	1251,89	18949,71
67	FISCAL							0,00	0,00	0,00	66,17	80,00		146,17	0,00	146,17
68	FISCAL							0,00	0,00	0,00	66,17	80,00		146,17	0,00	146,17
69	FISCAL							0,00	0,00	0,00	66,17	80,00		146,17	0,00	146,17
70	FISCAL							0,00	0,00	0,00	66,17	80,00		146,17	0,00	146,17
71	FISCAL							0,00	0,00	0,00	66,17	80,00		146,17	0,00	146,17
	SUBTOTAL										330,84	400,00	0,00	730,84	0,00	730,84
	TOTAL DOCENTES						13389,17	2884,59	244,31	483,53	330,84	3600,00	0,00	20.932,44	1.251,89	19.680,55
	TOTAL GENERAL						20.558,38	4.207,33	346,11	585,33	1.722,05	5.520,00	534,43	33.473,62	1.922,21	31.551,41

5.5.5 Remuneraciones dentro de un esquema de gestión por competencias

Si se evalúa por competencias a partir de estas evaluaciones se toman decisiones sobre el personal, tales como promociones y modificaciones salariales, o a partir de las evaluaciones se determinan remuneraciones variables: ya se está remunerando por competencias.

La remuneración por competencias focaliza las características individuales, habilidades, competencias, por debajo o encima de lo que corresponden a esa posición. Es decir esa persona debe ser recompensada por el desarrollo de las habilidades interpersonales y de influencia mediante la provisión de bonos de remuneración ya sea por su habilidad desarrollada o por la demostración de esas competencias

En otro caso si se propone una remuneración variable, en el modelo por competencias, lo que se deberá hacer es, establecer una remuneración fija en relación al puesto ocupado y a partir de allí ir adicionando valores en función de las competencias, según lo establezcan las políticas de la institución hasta llegar a un teórico del 100 por ciento del puesto.

A esto se denomina competencia aportada por el individuo al puesto: idioma, creatividad, etc. Es hasta aquí lo que el mercado determina para esta posición. Deberá confrontarse si el individuo las aporta efectivamente.

Sobre ese 100% teórico se suman las competencias demostradas por el individuo por sobre el estándar del puesto; remunerando al trabajador por cada competencia demostrada adicional.

El 100% corresponde: a su remuneración base (80%) y a sus competencias individuales el (20%). Por sobre ese 100% recibe un 20% adicional por las competencias demostradas por el equipo de trabajo.

Las competencias pueden ser un buen marco de referencia para la fijación del salario variable en función al desempeño realizado. Permite remunerar a las personas en función a sus conocimientos y habilidades/ cualidades con parámetro objetivos de medición previamente definidos para un puesto de trabajo.

Con el canal de información que proporcionan las competencias es posible identificar las características y aptitudes de cada persona y de cada puesto con el fin de proponer un plan de carrera adaptado a las características necesarias para cubrir un puesto y cuando otra persona sale de ellas, permitiendo, de este modo, definir el momento de la sucesión.⁵

En el contexto de la globalización, la cual arrastra a todas las empresas y con más énfasis a las que prestan servicios; sus trabajadores, deben verse expuestos a un mejoramiento continuo de sus destrezas y habilidades, pues la fuerza laboral es tan grande que la posibilidad de empleo es entregada a la persona que mas efectiva pueda ser en un puesto de trabajo, y por ende se verá traducida en remuneración variable.

Por un lado es un fuerte incentivo al incremento de la productividad y por otro puede ser un elemento de presión, según el tipo de individuo con que nos encontremos.

5.5.6 Beneficios legales y usuales.

A continuación se expone un listado de aspectos que se consideran beneficios al personal. En algunos casos están previstos en la legislación y en otros, los ha autorizado la Fuerza Aérea Ecuatoriana, por ser parte activa de la institución armada

⁵ ALLES, M.A. Dirección estratégica de recursos humanos “Gestión por competencias”. Barcelona: Granica S.A. 1998

CUADRO 12 BENEFICIOS LEGALES DE LA UEFAE

BENEFICIOS	SE OFRECE USUALMENTE	SE OFRECE COMÚNMENTE	ES RARO QUE SE OFREZCA
Subsidio antigüedad	X		
Subsidio Matrimonio		X	
Subsidio familiar		X	
Bonificación Responsabilidad	X		
Bono comisariato	X		
Refrigerio	X		
Vacaciones anual pagada	X		
Cobertura Médica	X		
Licencia por calamidad domestica		X	
Licencia por tareas judiciales		X	
Licencia por maternidad		X	
Licencia por enfermedad		X	
Ayuda educacional		X	
Discapacidad corto tiempo			X
Licencia sin remuneración hasta por dos meses			X
Subsidio educativo por hijos			X
Transporte aéreo gratuito FAE			X
Crédito en comisariatos			X
Transporte			X
Descuento 75% pasajes TAME			X
Atención médica de emergencia		X	
Uso de áreas sociales para el titular y familia		X	

5.9. Valoración de puestos

La valoración de puestos consiste en comparar las descripciones de las especificaciones de clase de los puestos, previamente elaboradas, con los factores y los grados que contiene el Manual de Valoración de puestos.

Esta comparación permite determinar en que grado de los diferentes factores se encuentra el puesto que se está valorando, con el propósito de asignar el número total de puntos que le corresponde.

Una vez que se hayan valorado todos los puestos se podrá establecer el orden de categoría en que se colocará dentro de la estructura de cargos de la Institución Educativa.

5.6.7 Marco conceptual

La Valoración de los cargos existente en la institución, es el proceso mediante el cual la organización examina el grado de impacto y relevancia que tiene cada uno de los cargos en el logro de los objetivos centrales de la Unidad Educativa.

Usualmente este examen se traduce en una valoración que asigna una puntuación o “peso” a cada uno de los cargos.

Conocido el peso de los cargos y el presupuesto salarial de la institución, resulta posible establecer un sistema salarial basado en criterios de valor sólidos que permitan al empleado recibir una remuneración justa por el trabajo realizado de acuerdo a la dificultad y responsabilidad del mismo.

Existen dos tipos generales de métodos para valorar los cargos que son: Método Cualitativo (jerarquización y categorías predeterminadas) y Método Cuantitativo (comparación de factores, sistemas de puntos, perfiles; involucra mecanismos matemáticos para determinar las diferencias existentes entre los puestos).

Este último método considera todo trabajo descompuesto en factores, valorándolos por separado, a cada factor se le atribuye un peso por su importancia, asignando al valor de cada factor un determinado número de puntos, de manera que, sumando los puntos, se obtiene el peso total de cada trabajo evaluado.

La finalidad de valorar los puestos es asegurar una equidad interna que no es más que: a igual trabajo y responsabilidad igual salario; y por otro lado, llegar a un nivel en que los salarios de la institución guarden equilibrio con el mercado es

decir exista una equidad externa; en general, armar una estructura salarial en la institución de forma equitativa, real y justa

5.6.8 Metodología

“El método de evaluación por puntos se basa en el análisis de cargos y exige las siguientes etapas:

- a. Elección de los factores de evaluación. Los factores de evaluación son los mismos factores de especificaciones escogidos para el programa de análisis de cargos.
- b. Ponderación de los factores de evaluación. Se lo hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que estos no son idénticos en su contribución al desempeño de los cargos, y requiere ajustes compensatorios.
- c. Montaje de la escala de puntos. Terminada la ponderación de los factores, la siguiente etapa es la atribución de valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor.
- d. Montaje del manual de evaluación de cargos. Una vez efectuado el montaje de la escala de puntos, se procede a definir el significado de cada uno de los factores de evaluación. Ahora se trata del montaje del manual de evaluación de cargos, una especie de guía o estándar de comparación entre diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.
- e. Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación. Con el manual de evaluación se procede a evaluar los cargos. Se toma un factor por turno y se comparan con todos los cargos, anotando el número de puntos de cada cargo en ese factor.
- f. Trazado de la curva salarial. Ahora la tarea consiste en convertir los importes de puntos de valores monetarios. Debe destacarse que esto no significa que la relación numérica entre los cargos indique una diferenciación precisa en valores monetarios entre ellos”⁶

CUADRO 13 TIPOS DE COMPETENCIAS

TIPOS DE COMPETENCIAS

⁶ CHIAVENATO, IDALBERTO. “Administración de Recursos Humanos”. Bogotá: Colombia 2001

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Competencias de gestión	Competencias de balance personal	Competencias sociales	Competencias cognitivas
Planificación Desarrollar Estrategias para llevar a cabo una idea	Iniciativa Hacer más allá de lo formalmente requerido	Trabajo en equipo Apoyar y coordinar el trabajo con los demás	Análisis Detectar tendencias o patrones en un conjunto de datos
Organización Crear entornos Funcionales	Autocontrol Controlar las propias emociones en situaciones de estrés e incertidumbres	Asertividad/firmeza Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización	Innovación/creatividad Desarrollar formas creativas para abordar una cuestión o resolver un problema.
Dirección Dirigir el trabajo de los demás	Flexibilidad Trabajar con variedad de personas, grupos o ambiente	Negociación Reunir a varias personas para lograr acuerdos o reconciliar diferencias	Conocimiento Organizacional Conocer la organización y su naturaleza
Control Controlar el avance del trabajo y los resultados	Persistencia Persistir en la tarea a pesar de los obstáculos	Persuasión Persuadir para que los demás vea las cosas de manera diferente	Solución de problemas organizacionales Ejecutar soluciones efectivas a problemas de la organización
	Aprendizaje continuo Desarrollar conocimientos y destrezas	Orientación de servicio Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	
		Construcción de relaciones Establecer, relaciones duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	

5.6.9 Enfoque de las competencias en valoración

Los factores de valoración son las escalas para calificar la importancia o relevancia de un cargo para la organización, la valoración de cargos establece un componente básico del salario, el cual se paga por el tipo de trabajo y el nivel de responsabilidad. Las mayores escalas son aquellas que examinan la naturaleza del trabajo asignado y el grado de responsabilidad y autoridad conferida al puesto.

Desde la perspectiva de competencias, los cargos pueden ser valorados en función del nivel o grado de desarrollo de las competencias y sus factores examinan los requerimientos de los cargos en términos de competencia y habilidad. La estructura que significa la valoración y que permite organizar y balancear los tipos de competencias que deben tomarse en cuenta para una valoración de cargos es la siguiente:

COMPETENCIAS DE GESTIÓN: Son necesarias para la gestión de sistemas.

COMPETENCIAS DE BALANCE PERSONAL: Son necesarias para el manejo de las propias emociones y sentimientos

COMPETENCIAS SOCIALES: Necesarias para interactuar con los demás

COMPETENCIAS COGNITIVAS: Relativas al procesamiento y manejo mental de datos e informaciones

5.6.10 Procedimiento para valoración de puestos por competencias

El procedimiento para valorar los puestos por competencias parte de establecer una escala de valoración, de base 100.

Establecida la escala se procede a escoger los factores a ser valorados, se procede a ponderar los factores seleccionados y sus respectivos grados, este es el punto más importante de la valoración de puestos y comprende un proceso doble: se pondera el factor relativo de cada factor, repartiendo dentro del medidor en función al peso de cada grado, es decir, la ponderación consiste en repartir el total de los puntos de la escala (20, 40, 60, 80, 100) a los factores seleccionados

5.6.11 Manual de valoración de puestos para la Unidad Educativa FAE No 4

- a. Determinación de Factores: los factores de valoración se seleccionaron tomando en cuenta, la naturaleza de la institución que en este caso es educativa, los objetivos que persigue, importancia y las características institucionales de la empresa.

- b. Establecimiento de grados de los Factores: Se estableció para el estudio factores considerados en 5 niveles o grados de destrezas o habilidades, con el objeto de diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los diferentes cargos de la empresa.
- c. Descripción de factores y grados: el propósito es de manejar criterios uniformes de eficacia, para esto se describirá en forma clara y precisa los conceptos de cada factor y de cada uno de los grados.
- d. Ponderación de Factores: es la asignación de un valor numérico que se hace a cada uno de los factores seleccionados, técnicamente se conoce como peso, el propósito es de poder establecer un grado de importancia relativa al cargo o función en análisis, en las comparaciones entre los cargos existentes en la Unidad Educativa.
- e. Asignación de Puntos a los grados: la idea es asignar una cierta cantidad de puntos a cada grado, para que el mayor valor sea igual al máximo posible del factor y en forma similar al grado de valor mas bajo sea igual al mínimo posible del mismo factor. Los valores asignados representan indicaciones de diferentes niveles de presencia de los grados en los puestos de la estructura de cargos de la empresa. Los grados crecerán en progresión aritmética
- f. Valoración de puestos: consistirá en comparar las descripciones de las especificaciones de las clases de puestos, previamente elaboradas, con los factores y los grados que contiene el Manual de Valoración de Puestos.

La comparación permitirá determinar en que grado de los diferentes factores se encuentra el puesto que se está valorando, con el propósito de asignar el número total de puntos que le corresponde.

Y valorados todos los puestos se puede ahora si, establecer el orden de categoría en que deben colocarse dentro de la estructura de cargos de la Empresa, tomando en cuenta que todos los puestos son importantes en sus distintos niveles y funciones en que se desarrollan

CUADRO 14 FACTORES PARA VALORACIÓN DE PUESTOS

FACTORES DE VALORACIÓN DE PUESTOS

No	FACTORES	PONDERACIÓN PUNTOS	%
1	EDUCACIÓN	100	10%
2	EXPERIENCIA	100	10%
3	RELACIONES DE TRABAJO	100	10%
4	CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	100	10%
5	COMPLEJIDAD	150	15%
6	RESPONSABILIDAD	200	20%
7	HABILIDADES GERENCIALES	250	25%
	TOTAL 100%	1000	100%

FACTOR: EDUCACIÓN (100 PUNTOS)

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR		
Valora los conocimientos académicos necesarios para ejercer con efectividad las responsabilidades de un puesto y alcanzar los resultados previstos. La educación es adquirida mediante estudios formales.		
Grados	Definición	Puntos
1	Instrucción Primaria	20
2	Bachiller en Humanidades Modernas (Institución Secundaria Completa)	40
3	Título tecnológico	60
4	Instrucción Superior (Egresado o Licenciado)	80
5	Instrucción Superior Completa en carreras relacionadas con la gestión de la empresa	100

FACTOR: EXPERIENCIA (100 PUNTOS)

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR		
Aprecia la experiencia de trabajo necesaria para que un empleado pueda desempeñar el cargo sin dificultad. Involucra el tiempo de entrenamiento obtenido en el desempeño de otros cargos similares que capacitan a una persona. Son habilidades que se adquieren a través de la ejecución de actividades. Este factor se valora en función de los años de experiencia.		
Grados	Definición	Puntos
1	Menos un año en áreas relacionadas con la gestión de la Institución	20
2	De un año en áreas relacionadas con la gestión de la Institución	40
3	De dos años en áreas relacionadas con la gestión de la Institución	60
4	De cuatro años en áreas relacionadas con la gestión de la Institución	80
5	Más de 4 años en áreas relacionadas con la gestión de la Institución	100

FACTOR: RELACIONES DE TRABAJO (100 PUNTOS)

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR		
Valora el grado de relaciones de trabajo indispensables que deben llevarse a cabo para el cumplimiento efectivo de las funciones del cargo. Considera los contactos que el puesto debe mantener con los compañeros de trabajo, supervisores, colaboradores, funcionarios de otras áreas, funcionarios de otras instituciones, usuarios y proveedores. También este factor valora el nivel jerárquico de las personas con quienes se mantiene contacto y la razón de ser de éste.		
Grados	Definición	Puntos
1	Contactos mínimos de rutina básicamente con compañeros de trabajo.	3
2	Contactos mínimos de rutina con compañeros de trabajos, usuarios y con	6

	algunos funcionarios de otras Instituciones.	
3	Contacto con compañeros de trabajo, supervisores, colaboradores, usuarios y funcionarios de otras Instituciones.	12
4	Contactos variados con compañeros de trabajo, supervisores, colaboradores, usuarios y funcionarios de otras Instituciones para provisión de información, prestación de servicios al usuario, resolución de problemas y para obtener el grado de cooperación de los equipos de trabajo.	25
5	Contactos frecuentes con personal de nivel ejecutivo y especializado de dentro y fuera de la empresa para coordinar, ejecutar y controlar los trabajos	50
6	Contactos continuos con directivos y ejecutivos de alto nivel jerárquico dentro y fuera de la Organización para asuntos de trascendencia relacionados con la gestión institucional, planificación, administración de recursos y establecimiento de nuevas políticas.	100

FACTOR: CONDICIÓN Y RIESGO DE TRABAJO (100 PUNTOS)

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR		
Aprecia las condiciones ambientales y físicas en las que se desarrolla el trabajo y los riesgos que se pueden presentar en ejecución , aún supuestas las medidas y cuidados que deben adoptarse.		
Grados	Definición	Puntos
1	Condiciones de trabajo ambientales y físicas normales en la ciudad de Manta.	3
2	Condiciones de trabajo ambientales y físicas normales en otras poblaciones.	6
3	Condiciones de trabajo ambientales y físicas que implican poco riesgo	12
4	Condiciones ambientales y físicas que implican mediano riesgo.	24
5	Condiciones ambientales y físicas que implican alto riesgo.	50
6	Condiciones ambientales y físicas que pueden afectar a la seguridad y salud	100

FACTOR: COMPLEJIDAD (150 PUNTOS)

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR		
Estima el grado de dificultad de las funciones o actividades asignadas al cargo, de acuerdo a la atención, concentración y esfuerzos que se requieren para ejecutarlas de manera efectiva y eficiente. Este factor se refiere también al grado y frecuencia con que el desempeño del puesto implica dificultades y complicaciones, y, la demanda de éste en cuanto a la aplicación de criterio, innovación y calidad en el servicio a los usuarios.		
Grados	Definición	Puntos
1	Trabajo repetitivo que requiere atención normal para su ejecución.	5
2	Trabajo repetitivo que requiere atención sostenida durante períodos cortos de tiempo. Tiene responsabilidad inherente al seguimiento de procesos y procedimientos organizacionales.	9
3	Trabajo variado que requiere atención sostenida durante períodos largos de tiempo para la ejecución de sus funciones. Tiene responsabilidad inherente al seguimiento de procesos preestablecidos.	18
4	Trabajo variado de complejidad media que requiere de concentración para la organización y ejecución de sus funciones. Tiene responsabilidad inherente al seguimiento y mantenimiento de procesos establecidos.	37
5	Trabajo variado de complejidad media o alta, que requiere de concentración para la planificación, organización y ejecución de sus funciones. Tiene responsabilidad inherente tanto en el mantenimiento como a la modificación de procesos establecidos y mantenimiento de sistemas.	75
6	Trabajo variado de complejidad alta, que requiere de concentración para la planificación, dirección y control de la gestión institucional. Tiene responsabilidad inherente al mantenimiento y/ o modificación de sistemas organizacionales	150

FACTOR: RESPONSABILIDAD (200 PUNTOS)

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR		
Valora las responsabilidades del puesto respecto a los resultados que debe lograr, el cuidado y discreción necesarios en el desempeño del cargo para proteger los intereses de la Organización. Considera también, la responsabilidad en la toma de decisiones que pueden afectar a la generación y administración de servicios; a la administración de recursos; y, a la protección de información de naturaleza confidencial.		

Grados	Definición	Puntos
1	Toma decisiones sobre aspectos específicamente determinados que tienen poco o ningún efecto sobre la calidad o cantidad de los resultados; la generación y administración de servicios; la administración de recursos; y, el manejo de información confidencial de la Organización.	6
2	Toma decisiones que afectan moderadamente a la calidad o cantidad de los resultados; a la generación y administración de servicios; a la administración de recursos; y, al manejo de información confidencial de la Organización.	12
3	Toma decisiones y establece procedimientos para un sector de trabajo o un grupo de personas con tareas variadas y distintas, que afectan directamente a la calidad o cantidad de resultados y, al manejo de información confidencial de la Organización.	25
4	Toma decisiones y establece procedimientos para proyectos de trabajo que afectan directamente a la calidad o cantidad de los resultados y al manejo de información confidencial de la Organización.	50
5	Toma decisiones de trascendencia y establece procedimientos para un área funcional que afectan directamente a la calidad o cantidad de los resultados; pudiendo incidir significativamente en la situación financiera de la Organización.	100
6	Toma decisiones de trascendencia y establece políticas, programas y procedimientos a seguir en más de un área funcional que afectan directamente a la calidad o cantidad de los resultados; a la administración de recursos y al manejo de información confidencial pudiendo incidir significativamente en la situación Financiera de la empresa	200

FACTOR: HABILIDADES GERENCIALES (250 PUNTOS)

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR		
Evalúa las capacidades gerenciales necesarias para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de otros. Así como los conocimientos y habilidades necesarios para integrar, armonizar y coordinar distintas actividades, funciones, objetivos y grupo de trabajo.		
Grados	Definición	Puntos
1	Habilidades gerenciales para supervisión parcial de chequeo a puestos de igual o parecido nivel.	8
2	Habilidades gerenciales para supervisión a cargos que realizan tareas de rutina, solo para verificación.	15
3	Habilidades gerenciales para supervisión a cargos que realizan tareas complejas que requieren coordinación y dirección de labores planeados por otros.	31
4	Habilidades gerenciales para supervisión a cargos que realizan tareas complejas que incluyen la coordinación y control de normas o procedimientos participando en fases complejas de su ejecución.	62
5	Habilidades gerenciales para supervisión a cargos que realizan tareas complejas y variables que incluyen el control en el cumplimiento de políticas institucionales, normas y procedimientos para una o más áreas funcionales.	126
6	Habilidades gerenciales para ejercer el nivel más alto de supervisión a cargos que realizan tareas muy complejas y variables y que incluye el control en la aplicación de políticas, normas, técnicas, metodologías para una o más áreas funcionales de primer nivel dentro de la Institución.	250

Para el análisis de la valoración de puestos en la UEEFAE, la institución, unirá a las competencias técnicas aquellas de gestión, balance personal, sociales y

cognitivas, que permitan al trabajador esforzarse día a día por obtener una cultura organizacional de pertenencia con la empresa.

Para efectos de valoración se han escogido todas las competencias asignadas para el enfoque de este estudio cuadro 15. las cuales se ajustan a las exigencias de una institución Educativa, como es la Unidad Educativa FAE No 4 Manta, se debe tener claro que se ha ponderado a cada unidad de competencias con valores que van de 1 a 5 y que formarán parte de cada una de los cargos de la empresa, la ponderación de cada uno de los factores en estudio formará parte del Manual de Puestos y se describen de la siguiente forma:

CUADRO 15 ENFOQUE DE VALORACIÓN POR COMPETENCIAS

GRUPO 1
COMPETENCIAS DE GESTIÓN

FACTOR: PLANIFICACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	
Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	
Grados	Definición
1	No realiza actividades de planificación
2	Realiza planificaciones micro, relativas a las tareas inherentes de su cargo
3	Planifica el trabajo de otros cargos sin llegar a afectar a un área o departamento
4	Realiza planificaciones estratégicas de áreas o departamentos
5	Participa en la planificación estratégicas de la organización.

FACTOR: ORGANIZACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	
Crea entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo	
Grados	Definición
1	Efectúa su trabajo de acuerdo a las funciones y procesos establecidos
2	Efectúa su trabajo de acuerdo a las funciones y procesos establecidos, aunque tiene la posibilidad de modificar o adaptar ciertas rutinas de trabajo que afectan únicamente a su propio puesto.
3	Bajo supervisión puede establecer o proponer procedimientos para realizar el trabajo. Cierta discrecionalidad para mejorar o asignar recursos menores.
4	Maneja y asigna recursos para un área o departamento. Puede organizar el trabajo de las personas de un área o departamento
5	Asignar recursos a cualquier área de la organización. Aprueba el diseño de funciones, procesos y estructuras para todos los niveles de la organización.

FACTOR: DIRECCIÓN

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	
Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás dar órdenes instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	
Grados	Definición
1	No supervisa a personal
2	Supervisa el trabajo de dos o tres cargos de bajo nivel jerárquico
3	Supervisa el trabajo de las personas de un área o departamento
4	Supervisa el trabajo de los responsables de las áreas o departamentos
5	Supervisa el trabajo de los máximos responsables de las áreas de más alto nivel de la organización.

FACTOR: CONTROL

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	
Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	
Grados	Definición
1	No tiene actividad de control
2	Controla el avance o los resultados de las propias tareas del puesto como parte integral de sus funciones
3	Controla el cumplimiento de las tareas y resultados de cargos de un nivel jerárquico menor
4	Controla el cumplimiento de las tareas y resultados de una área o departamento
5	Controla el trabajo de todas o la mayoría de las áreas mediante procedimientos estandarizados de monitoreo y auditoría.

GRUPO 2
COMPETENCIAS DE BALANCE PERSONAL

FACTOR: INICIATIVA

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	
Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto	
Grados	Definición
1	El cargo demanda cumplir estrictamente los procedimientos establecidos. Debido a la naturaleza del puesto, no es conveniente que el ocupante realice aportes a su trabajo
2	Iniciativa básica: el desempeño del cargo puede mejorarse con cierta iniciativa. La iniciativa en este nivel afecta únicamente al cargo
3	Iniciativa moderada: la presencia de iniciativa puede tener efectos positivos en uno o varios cargos.
4	Alta iniciativa: el desempeño del cargo puede resultar significativamente mejorado por la iniciativa del ocupante. La iniciativa en este nivel puede afectar los resultados de un área o departamento.
5	Máxima iniciativa: el nivel de rendimiento y resultados depende básicamente de las iniciativas laborales del ocupante. La iniciativa en este nivel puede afectar los resultados de toda la organización.

FACTOR: AUTOCONTROL

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Controlar las propias emociones en situaciones de estrés, presión e incertidumbre	
Grados	Definición
1	Bajo autocontrol: el cargo opera en un entorno psicológico libre de presión e incertidumbre
2	Cierto autocontrol: el cargo opera en un entorno que en general tiene bajos niveles de estrés y presión
3	Autocontrol moderado: el cargo labora en un ambiente donde existe un nivel constante de presión, estrés e incertidumbre.
4	Alto autocontrol: el cargo labora en un ambiente donde existe un nivel constante y elevado de presión, estrés e incertidumbre.
5	Máximo autocontrol: el cargo está expuesto a condiciones de máximo estrés, presión e incertidumbre, de manera constante.

FACTOR: FLEXIBILIDAD

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	
Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes	
Grados	Definición
1	No requiere: el cargo trabaja constantemente en un mismo tipo de ambiente con el mismo tipo de personas o grupos.
2	Cierta flexibilidad: trabajo efectuado en un mismo tipo de ambiente y con el mismo tipo de personas aunque ocasionalmente debe afrontar nuevos entornos o personas.
3	Flexibilidad moderada: si bien el trabajo tiende a realizarse en un mismo tipo de entorno laboral y con el mismo tipo de personas, labora con cierta frecuencia en otros entornos y debe tratar con variedad de personas o grupo.
4	Alta flexibilidad: el cargo opera en ambiente laborales múltiples y con variedad de personas y grupos
5	Máxima flexibilidad: el cargo requiere trabajar con cualquier tipo de personas, grupos y en cualquier tipo de ambientes entornos de manera frecuente.

FACTOR: PERSISTENCIA

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	
Persistir en la tarea a pesar de los obstáculos	
Grados	Definición
1	Mínima persistencia: la obtención de resultados no depende del nivel de persistencia del ocupante
2	Poca persistencia: la obtención de resultados depende en alguna medida del nivel de persistencia del ocupante
3	Persistencia moderada: la obtención de resultados depende de un nivel moderado de persistencia del ocupante
4	Alta persistencia: la obtención de resultados depende de un alto nivel de persistencia del ocupante
5	Máxima persistencia: la obtención de resultados de impacto depende principalmente de la persistencia del ocupante

FACTOR: APRENDIZAJE CONTINUO

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	
Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas	
Grados	Definición
1	El cargo no requiere actualizaciones frecuentes de conocimientos y destrezas
2	El cargo requiere actualizaciones esporádicas o infrecuentes de conocimientos y destrezas
3	El cargo requiere con ciertas frecuencia actualizaciones de conocimientos y destrezas

4	El cargo requiere con mucha frecuencia actualizar conocimientos y destrezas
5	El cargo requiere actualizaciones continuas de conocimientos y destrezas a fin de mantener los niveles de desempeño y competitividad.

GRUPO 3

COMPETENCIAS SOCIALES

FACTOR: TRABAJO EN EQUIPO

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	
Apoyar y coordinar el trabajo con los demás	
Grados	Definición
1	El cargo requiere trabajar de manera individual
2	El cargo requiere trabajar con otros aunque no necesariamente de manera coordinada
3	El cargo requiere trabajar con otros y coordinar algunas actividades con los demás.
4	El cargo requiere trabajar con otros. Usualmente es necesario coordinar la mayoría de las actividades con los demás
5	El trabajo se realiza todo el tiempo en contextos de equipo y requiere permanente coordinación de las tareas de los demás.

FACTOR: ASERTIVIDAD/FIRMEZA

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	
Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización	
Grados	Definición
1	El cargo no requiere hacer cumplir las políticas y reglas institucionales
2	El cargo requiere defender ciertos procedimientos / políticas de menor importancia
3	El cargo requiere vigilar el cumplimiento de normas y reglamentos por parte de otras posiciones.
4	El cargo requiere vigilar el cumplimiento de normas y reglamentos por parte de un área o departamento
5	El cargo requiere velar por el cumplimiento de normas y reglamentos, y defender los intereses institucionales interna y externamente a la organización

FACTOR: PERSUASIÓN

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	
Persuadir para que los demás vean las cosas de manera diferente	
Grados	Definición
1	No realiza actividades de persuasión o influencia
2	Esporádicamente tiene que persuadir a otras en temas de poca importancia
3	Ejerce con ciertas frecuencia actividades de persuasión para lograr apoyo a las propuestas / planes
4	La persuasión es una de las tareas frecuentes del cargo. De ella depende el logro de algunos objetivos
5	El logro de los resultados depende principalmente de la habilidad de persuadir e influenciar a los demás

FACTOR: ORIENTACIÓN DE SERVICIO

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	
Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	

Grados	Definición
1	El cargo no requiere asistir las necesidades de otro
2	El cargo requiere asistir o ayudar a otros de manera infrecuente
3	El cargo requiere asistir o ayudar a otros con cierta regularidad
4	El cargo dedica gran cantidad de tiempo a asistir o ayudar en los demás en la satisfacción de sus necesidades
5	Las principales actividades del cargo están orientadas principalmente a ayudar y asistir las necesidades de los demás.

FACTOR: CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	
Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	
Grados	Definición
1	El cargo no requiere establecer una red de contactos de trabajo
2	El cargo requiere establecer una red básica de contactos de trabajo
3	El cargo requiere establecer una red más o menos amplia de contactos, especialmente en el ámbito interno de la organización
4	El cargo requiere establecer una red amplia de contactos internos y en alguna medida externos
5	El cargo requiere establecer una red amplia de contactos internos y externos a la organización.

GRUPO 4

COMPETENCIAS COGNITIVAS

FACTOR: ANÁLISIS

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	
Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	
Grados	Definición
1	El cargo no requiere asistir las necesidades de otro
2	El cargo requiere asistir o ayudar a otros de manera infrecuente
3	El cargo requiere asistir o ayudar a otros con cierta regularidad
4	El cargo dedica gran cantidad de tiempo a asistir o ayudar en los demás en la satisfacción de sus necesidades
5	Las principales actividades del cargo están orientadas principalmente a ayudar y asistir las necesidades de los demás.

FACTOR: INNOVACIÓN/CREATIVIDAD

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	
Desarrollar formas creativas para abordar una cuestión o resolver un problema.	
Grados	Definición
1	El cargo no requiere elaborar soluciones innovadoras.
2	El cargo requiere de manera infrecuente plantear soluciones innovadoras que afecten únicamente a las tareas de puesto.
3	El cargo requiere plantear con cierta frecuencia soluciones innovadoras que pueden afectar las tareas o resultados un área o departamento.
4	La innovación frecuente es uno de los elementos necesarios para desempeñar el cargo.
5	Los resultados que genera el cargo dependen principalmente de un alto grado de innovación y creatividad.

FACTOR: CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	
Conocer la organización y su naturaleza.	
Grados	Definición
1	El cargo puede desempeñarse con un conocimiento básico o general de la organización
2	El cargo requiere conocer con cierto detalle las características del área o departamento donde esta inmerso
3	El cargo requiere conocer detalladamente las características del área o departamento al igual que un conocimiento general sobre los productos y servicios de la institución.
4	El cargo requiere un conocimiento detallado de todas las áreas y los productos y servicios de la institución.
5	El cargo requiere un conocimiento amplio y detallado de las áreas al igual que los productos y servicios de la institución. Requiere comprender la naturaleza del negocio y las características del entorno donde la organización opera.

FACTOR: SOLUCIÓN DE PROBLEMA

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	
Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	
Grados	Definición
1	El cargo soluciona problemas sencillos para los cuales existen procedimientos establecidos.
2	Los problemas que soluciona el cargo son en general sencillo y en la mayoría de los casos con soluciones previstas.
3	El cargo soluciona problemas de dificultad moderada. En pocos casos tiene que afrontar problemas no rutinarios.
4	El cargo soluciona problemas que tienden a tener un alto nivel de complejidad. Muchos de los problemas no tienen rutinas previstas de solución.
5	El cargo afronta constantemente problemas difíciles para los cuales no existen rutinas previstas de solución.

5.6.12 Valoración de los puestos de la Unidad Educativa FAE No 4

CUADRO 16 VALORACIÓN DE PUESTOS DE LA UEFAE

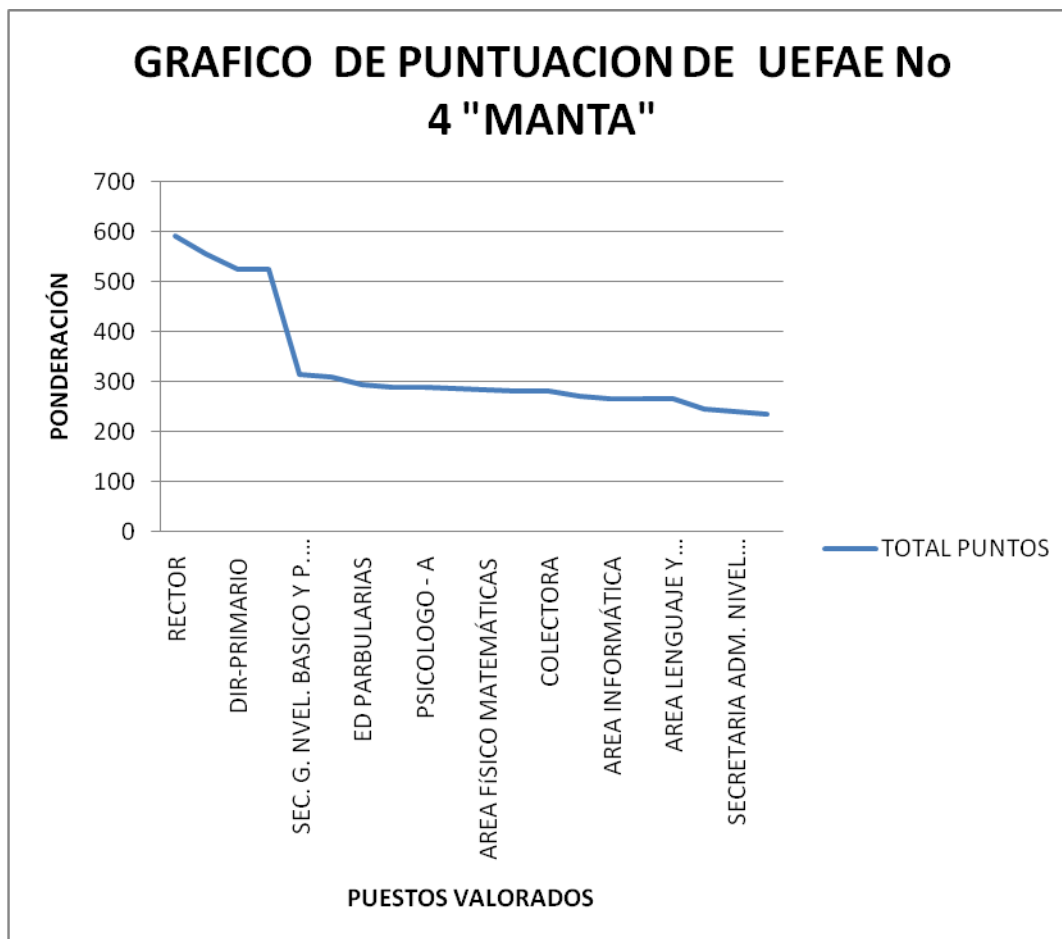
PLANIFICACIÓN					ORGANIZACIÓN					DIRECCIÓN					CONTROL					TOTAL GESTION	INICIATIVA					AUTO CONTROL					FLEXIBILIDAD					PERSISTENCIA					APREND. CONJUNTO					TOT. BAL. PERSONAL
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
				5					5					5					5	20					5					3				4				3				19				
			4						5					5					5	19					5					3				4				3			19					
			4						4					4					4	16					5					3				4					5	21						
			4						4					4					4	16					4					3				4				5	20							
		3							4					3					3	13			3						3				2				2			13						
		3							4					4				2	13					4					4				3				2			17						
		3							3					2				2	10			2						3				2				4			15							
		3							3					2				2	10			2				2				2			4				4		14							
		2							4					4				3	13										4				3				2			15						
		2							3					2				1	8										3				3				3			15						
		3							3					2				2	10			2						2				2				4			4	14						
		3							3					2				2	10			2						2				2				4			4	14						
		2							3					2				1	8										3				3				3			15						
		3							3					3				2	11										3				3				3			15						
		3							3					3				2	11										3				3				3			15						
		3							3					2				2	10			2							3				4				4			16						
		2							3					2				2	9										2				2				2			3	12					
		2							2					2				2	8			2							2				2				2			10						
		2							2					2				2	8			2							2				2				3			11						
		3							3					2				3	11			2							2				2				2			10						

TRABAJO EQUIPO					ASERTIVIDAD					PERSUACIÓN					ORIENTAC. SERVICIO					CONST. RELACIONES					TOTAL SOCIALES	ANÁLISIS					INNOVACIÓN					CONO. ORGANIZA.					SOL. PROBLEMAS				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				5					5					5			3							4	22				4						4					4					4
				5				4						5			3							5	22				4						4					4					4
				5				4						5			3							5	22				4						4					4					4
				5				4						5				4						5	23				4						4					4					4
		3						3						3				3						3	15				3						3					3					3
		2						3						2				3						3	13				3						3					3					3
			4					4						4			2							3	17				3						3					3					3
			4					4						4			2							3	17				3						3					3					3
1								2						2			2							2	9				3						3					3					4
			3					2						2				4						3	14				3						3					3					4
			4					4						4			2							3	17				4						4					4					4
			4					4						4			2							3	17				4						4					4					3
			3					2						2				4						3	14				3						3					2					4
			3					3						4				4						4	18				3						3					2					3
			3					3						4				4						4	18				3						3					2					3
			4					4						4				3						3	18				4						4					4					3
			2					2						3				3						3	13				2						2					3					3
			2					2						3				3						3	13				2						2					2					2
			2					2						2				3						3	12				2						2					2					2
			2					2						2				4						3	13				2						2					2					2

T. COGNITIVA	T. COMPETENCIAS	T FAC.+ COMPT.
16	77	591
16	76	556
16	75	524
16	75	524
12	53	308
12	55	265
12	54	283
12	53	282
13	50	282
13	50	314
16	57	266
15	56	265
12	49	287
11	55	289
11	55	289
15	59	293
10	44	271
8	39	246
8	39	239
8	42	235

ORD.	POSICIONES VALORADAS	PUNTOS TOTAL	BASE SALARIO	PUNTOS VALOR	SUGERIDO SALARIO
1	RECTOR	591	366,4	0,9830	580,953
2	VICE-RECTOR	556	316,51	0,9830	546,548
3	DIR-PRIMARIO	524	398,82	0,9830	515,092
4	DIR-PREPRIMARIO	524	330,27	0,9830	515,092
5	SEC. G. NVEL. BASICO Y P. BASICO	314	357,79	0,9830	308,662
6	INSPECTOR GENERAL	308	336,69	0,9830	302,764
7	ED PARBULARIAS	293	408,48	0,9830	288,019
8	TRAB-SOCIAL	289	330,27	0,9830	284,087
9	PSICOLOGO - A	289	298,77	0,9830	284,087
10	SECRETARIA ACAD. NIVEL MEDIO	287	311,41	0,9830	282,121
11	AREA FÍSICO MATEMÁTICAS	283	330,27	0,9830	278,189
12	AREA INGLES	282	298,77	0,9830	277,206
13	COLECTORA	282	330,27	0,9830	277,206
14	GUARDALMAC	271	311,41	0,9830	266,393
15	AREA INFORMÁTICA	266	311,41	0,9830	261,478
16	CONTADOR	265	378,57	0,9830	260,495
17	AREA LENGUAJE Y COMUNICACIÓN	265	357,79	0,9830	260,495
18	BIBLIOTECARIA	246	230,75	0,9830	241,818
19	SECRETARIA ADM. NIVEL MEDIO	239	257,55	0,9830	234,937
20	AUXILIAR SERVICIOS	235	234,72	0,9830	231,005
	TOTAL	6609	6496,9136		
	FORMULAS APLICADAS				
	1.- VALOR DEL PUNTO = Total del presupuesto dividido para el total de puntos				

NOTA: VALOR DEL PUNTO = 0,98304034
LOS SUELDOS VARIAN EN RAZON QUE LA ESCALA SALARIAL APROBADA ESTA DE ACUERDO A NIVELES Y CATEGORIAS.



Comparando la estructura salarial actual, con la estructura generada por la valoración de competencias se puede ver que son muy diferentes pues las compensaciones de la fuerza Aérea son dadas con una estructura salarial por niveles y categorías, donde el sueldo aumenta según los títulos obtenidos, lo que no certifica si las habilidades y destrezas son las adecuadas del puesto, por lo que se ve que para los niveles de puestos administrativos son elevados y para puestos de dirección son muy bajos.

CAPITULO VI

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA UEFAE No 4

6.10 Inducción al modelo de gestión por competencias para la UEFAE No 4 Manta.

Para instruir el plan de implementación del Modelo de gestión de recursos humanos por competencias, inicialmente reuniremos a todo el personal de la Unidad Educativa, con el propósito de establecer claramente el trabajo que se va a realizar en esta fase del modelo en mención. Esto con el afán que no exista ninguna incomprensión y buscar una colaboración irrestricta de todos los empleados hacia el trabajo en cuestión, la razón se funda en que cuando una persona no sabe lo que va a suceder toma precauciones a veces innecesarias justificando el bueno o trabajo deficiente que está realizando.

Se explicará a los empleados que del trabajo realizado previamente para proveer un plan de implantación se ha logrado verificar que en la Unidad Educativa FAE No 4 Manta y de la información que reposa en la Institución Educativa, no existe un modelo de planificación, organización, reclutamiento, selección, retribución, capacitación y evaluación de personal basado en competencias, por lo que su aplicación obedece a criterios meramente anticuados, sin considerar las diferentes aptitudes y actitudes que debe tener el personal frente a las necesidades propias de la institución.

Por otro lado se les explicará que la magnitud de la institución educativa y la gran diversidad y complejidad de los puestos de trabajos en lo que se refiere a la plana de educadores, obliga a los niveles directivos a implementar un sistema técnico de Gestión de Recursos Humanos Basado en Competencias.

Por otra parte, la Gestión de Recursos Humanos por competencias constituye una herramienta de gran utilidad, en razón que la Ley Orgánica de Servicio Civil y

Carrera Administrativa (LOSCA), la Ley de Carrera Docente y la Ley de Educación, incluye una revisión de las competencias que debe tener un empleado para poder ocupar un cargo en las institución pública, por lo que es responsabilidad prever una Gestión de Recursos Humanos enmarcados en políticas de competitividad y desarrollo empresarial.

El beneficio de la implementación de este modelo está dirigido estrictamente a la institución, toda vez que este modelo incentivará los niveles de motivación del personal repercutiendo en una mayor productividad en la institución educativa. El beneficio directo es obviamente para el personal docente, docente y administrativo, puesto que todo el personal que labora en la Institución estará lo suficientemente preparado para desarrollar su trabajo con eficiencia y efectividad.

6.11 Exposición de los objetivos del modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en la Misión y Visión de la Institución.

Una vez realizada la inducción al Modelo Pedagógico Conceptual, se tendrá que establecer con todo el personal, y posteriormente con el personal involucrado los objetivos específicos y generales de este trabajo, a fin de que el plan de implementación pueda ir teniendo los verificadores necesarios en el cumplimiento de la misión básica que es constituir a la Unidad Educativa en una institución que base su trabajo en lo que refiere al manejo de recursos humanos, en un modelo de gestión basado en competencias, de aquí que se desprenden los siguientes objetivos:

El Objetivo General es: Diseñar y documentar, un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias, a fin de enfrentar con éxito los desafíos del entorno y optimizar el capital humano bajo los criterios de eficiencia y eficacia para la Unidad Educativa FAE No. 4 Manta.

El proceso de fijación de los objetivos planteados en este trabajo comienzan en la cúspide de la organización, tomados de la mano con la Misión y la Visión de la empresa, la misma que se la sacará a partir de todos los entes directores del trabajo, esto es del personal especialista de las áreas de la Unidad Educativa, tanto

administrativo como educativo. Hay que tener claro, que al ser una empresa de servicio educativo, se propondrá como parte del plan de ejecución que la misión y la visión se la estructure basada en valores, que son los que definen la actividad actual y futura de la misma, a partir de estos dos planteamientos se podrá determinar los objetivos y estrategias a largo plazo, que sirven de base luego para establecer los objetivos de actuación a corto plazo. Estos últimos suelen ir ligados a un calendario y se expresan en términos cuantitativos. De ellos se derivan, a su vez, los objetivos de las divisiones y departamentos.

6.12 Sensibilización del programa.

En esta fase del programa ya se buscará estrictamente cuales son las personas que van a intervenir en forma continua en el desarrollo del plan, este personal será seleccionado teniendo clara sus destrezas y habilidades en el puesto que desarrollan su trabajo, siendo considerados estos como los especialistas de cada área; ahora sí se les sensibilizará sobre el plan que se pretende realizar de tal forma que despierten sentimientos morales y éticos en el desarrollo de su actividad provocando un sentido de pertenencia e importancia, frente al trabajo que se les encomienda, pues deben estar totalmente convencidos que el proyecto será de mucho beneficios tanto para ellos como para la institución a la cual representan.

6.13 Alineación de las estrategias generales de la institución con las estrategias a lograr en el desarrollo del proyecto.

Como se expuso en el capítulo IV, la finalidad del DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DEL MODELO DE GRH BASADO EN COMPETENCIAS para la UEFAE N° 4, tiene como objetivo primordial la satisfacción de las necesidades de competitividad de la Institución, propendiendo a crear fijación de objetivos de mejora continua con la colaboración de todos sus elementos, con responsabilidad y compromiso individual y colectivo, mediante el involucramiento de todos los actores.

Llegando a este punto el Rector de la Unidad Educativa toma el mando de todo el personal y definirá cuales serán los criterios estratégicos a seguir frente al desarrollo del plan, los cuales serán a favor del mejoramiento de la administración de la institución, y definirá cuales serán los criterios de trabajo y tiempo a realizarse, dando facilidades al personal y comulgando con la idea de los postulantes del plan.

Por otro lado el proyecto deberá ser lo suficientemente flexible para irse adecuando a las necesidades de los directivos y lo que es más, irse poniendo en la vía de lo que los directores del plan en las diferentes áreas necesitan como personal, y que estos al final tengan las destrezas y habilidades requeridas para el desempeño de sus labores y el puesto.

En este plano se definirán criterios de comportamiento, evaluación y valorización del trabajo, donde estarán alineados a las necesidades a corto plazo de la institución, así como mediano y largo plazo las cuales se cubrirán ya con el mantenimiento del plan.

6.14 Selección de personal clave para el seguimiento y validación de las competencias en las distintas áreas de la institución.

La Selección del personal para el seguimiento y validación de competencias en las distintas áreas de trabajo, será dada mediante un rol jerárquico horizontal con la aceptación de las autoridades institucionales, como cabezas de estudio, pues, si ellas están al frente del trabajo y presentes en todas la reuniones y toma de decisiones la labor que se realice, tendrá como resultado una aceptación inicial, de aquí que se propondrá en el plan a los niveles jerárquicos, claves para el seguimiento y validación de este plan.

Para ser jefe del proyecto se nombrará al Rector de la Unidad Educativa siendo los administradores del plan el Sr. Fernando Cáceres y la Sra. Ingrid Evans que fueron los que hicieron el estudio en mención y en lo que refiere al área de educación se nombrará al Vicerrector, Directoras de primaria y pre-primaria el la

parte administrativa el jefe de grupo será el señor Inspector General, el cual tendrá al mando al personal de secretarías, auxiliares de servicios y bibliotecas, el área del DOBE correrá al mando del jefe del COBE y la parte financiera al mando del personal de contador y colector de la institución.

Se debe tener claro que el Vicerrector y las Directoras, formarán un grupo de personal más idóneo por cada área educativa, el mismo que será representado por los respectivos Consejos Técnicos Consultivos en la escuela, y en el colegio por el Consejo Directivo.

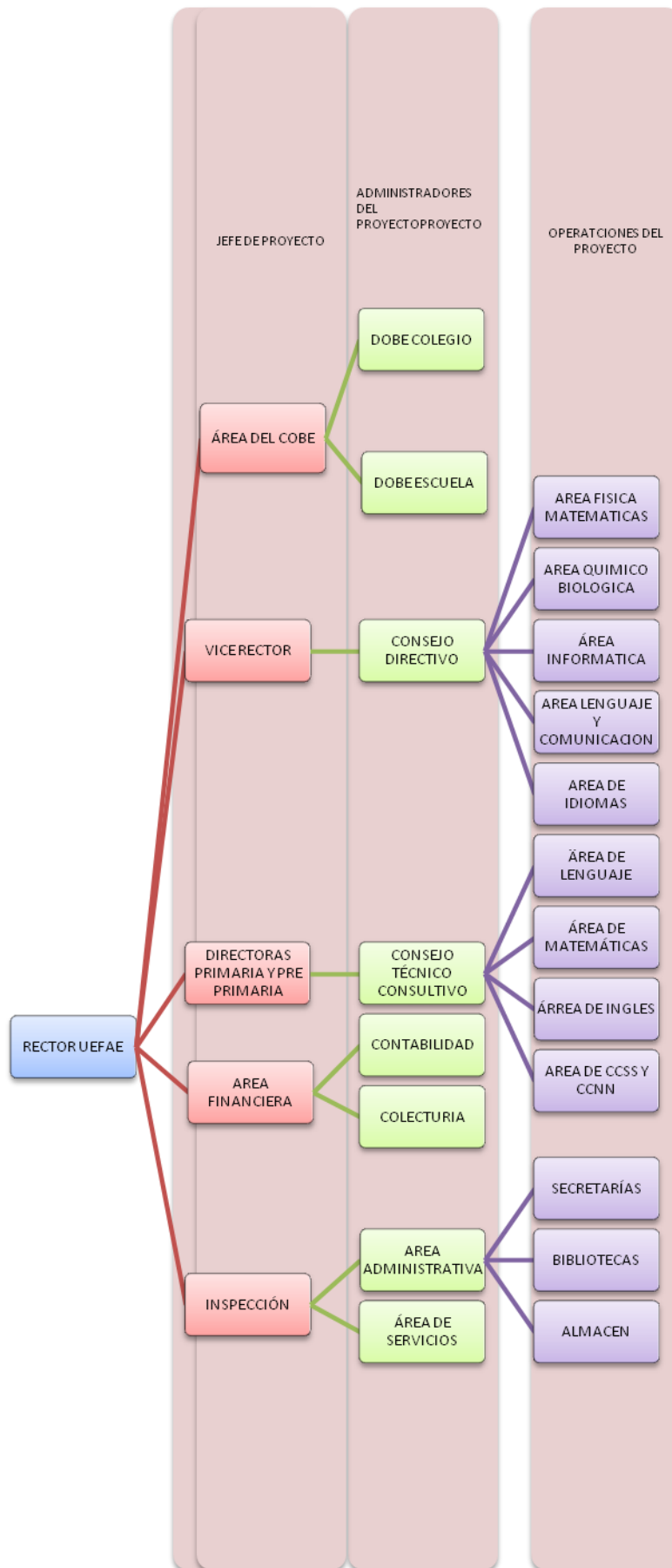
6.15 Capacitación y desarrollo del personal seleccionado.

En el proceso de capacitación y desarrollo del personal seleccionado se deberán tomar en cuenta actividades encaminadas a proporcionar los conocimientos necesarios en lo que refiere a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias para desarrollar habilidades y modificar actitudes de los especialistas que intervendrán en representación de los puestos administrativos de la Institución.

Esta capacitación traerá beneficios muy significativos en lo que respecta a la fluidez del trabajo y desarrollo del mismo, pues de entrada cambia a una actitud positiva al individuo frente al trabajo, estará claro en los conocimientos necesarios para desarrollar el plan de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, permitiéndole identificar y alinearse activamente con los objetivos institucionales y del presente trabajo. De esto se tendrá claro que el proceso de capacitación y desarrollo del personal seleccionado proporcionará al empleado los instrumentos necesarios para desarrollar el trabajo encomendado.

6.16 Determinación de roles, jerarquías y diseño de funciones

GRAFICO 14 DETERMINACIÓN DE ROLES Y JERARQUÍAS



6.16.1 Creación de límites de comportamiento y rendimiento

Para el presente trabajo las personas seleccionadas, se las debe considerar como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo y comunicabilidad, por lo que se le deberá tener en cuenta que estos individuos tengan límites de comportamiento y rendimiento fundamentados en las necesidades y objetivos individuales e institucionales, por lo tanto es conveniente destacar características de comportamiento humano que deberá tener el personal involucrado, frente al desarrollo del plan.

El comportamiento personal, deberá presentar características de rendimiento basadas en las necesidades estructuradas frente al trabajo:

Deberán ser proactivos: Se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él.

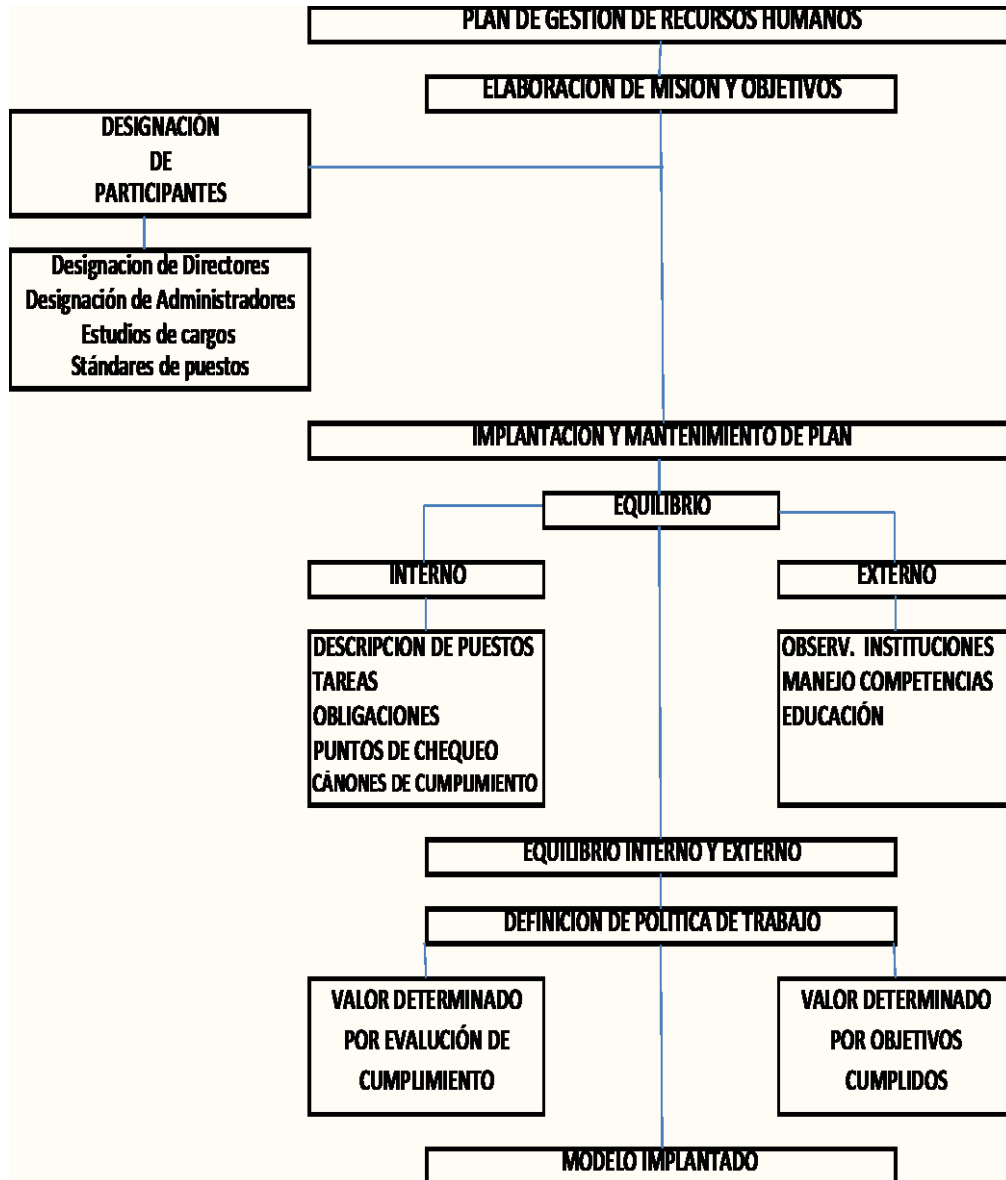
Serán Sociales: Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ello las lleva a relacionarse con otras personas o con algunos grupos. Los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológicos en los grupos o en las organizaciones. Algunas veces utilizan las relaciones con otras personas para conseguir información de si mismos y del ambiente en que viven.

Tendrán participación y evaluarán: La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diversos aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias y en función de lo que está experimentando, de acuerdo con sus propias necesidades y valores.

El hombre piensa y elige: El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y conocimiento, y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para tratar con los estímulos a que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.

6.16.2 Desarrollo de actividades de multihabilidades

GRAFICO 15 ACTIVIDADES DE MULTIHABILIDADES



6.16.3 **Elaboración de cánones de cumplimiento.**

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>1.- Inducción al modelo de gestión por competencias</i>	■	■																						
<i>1. Exposición de objetivos</i>			■	■																				
<i>3.- Designación de jefe de proyecto y directores</i>																								
<i>4.-Sensibilización del programa</i>					■	■																		
<i>5.- Designación de equipo de trabajo</i>							■	■																
<i>6. Capacitación y desarrollo del personal involucrado</i>									■	■	■													
<i>7.-Determinación de roles, jerarquías y funciones</i>													■	■										
<i>7.1.Creación de limites de comportamiento</i>														■										
<i>8.-Mantenimiento del modelo</i>															■	■	■	■	■	■	■			
<i>9.- Presentación del informe final</i>																							■	■

6.16.4 Establecimiento de puntos de retroalimentación

Al ser la retroalimentación la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema, el feedback constituye una acción de retorno, en donde se considera positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema, por esta razón para lograr que este plan funcione dentro de determinados parámetros o límites, se debe establecer estos puntos de retroalimentación.

Una vez organizado el trabajo, definido el personal que intervendrá en el plan de implantación cada semana se realizarán reuniones ampliadas en donde participarán el Jefe del Plan, los Asesores, Directores del mismo y los operadores, a fin de poder establecer el correcto desarrollo del trabajo y en caso de existir errores de apreciación establecer los criterios neurálgicos y realizar las correcciones pertinentes que permitan viabilizar el plan de implementación.

Al ser una estructura horizontal de trabajo se está permitido contar con asesoramientos individuales durante el desarrollo del plan para minimizar desviaciones y errores durante el trabajo.

6.17 Mantenimiento del modelo.

Con el propósito que el plan se mantenga cumpliendo con los objetivos planteados inicialmente, y vaya cada vez mejorando, se debe realizar una medición constante de las actividades realizadas, así como de los resultados y comparación de los objetivos fijados, verificando los costos y beneficios de la puesta en marcha del plan y poder en el camino mejorar los procesos que se encuentren no acorde a las necesidades.

Por otro lado se debe realizar una evaluación permanente en este caso del personal que ocupa los puestos de trabajo, todo con el objeto de tener un verificador real del desarrollo de las competencias que este deba tener y que el puesto lo requiera; sin esta actividad la implementación correrá el peligro de no

seguir adelante y regresar al esquema tradicional, provocando simplemente mas burocracia, menor ritmo de trabajo, tiempos muertos en el cumplimiento de las actividades realizadas por el personal, confusión y desmejora del sistema

6.18 Recopilación de información e implantación del modelo

Una vez ya realizado el trabajo propuesto en el diseño y documentación del modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias lo que se hará es reunir a todos los participantes y recopilar la información del trabajo que para ellos fue encomendado, realizada toda la organización de la documentación y verificado que todos los objetivos planteados se hayan cubierto ahora si entramos a la parte mas delicada del trabajo, que es la implantación del modelo.

En este punto todo lo escrito, investigado actuado en el papel en las múltiples reuniones se lo pone en practica, en todo momento tratando de salir con resiliencia frente al grupo y actores internos y externos, rompiendo los paradigmas del cambio y demostrando en todo momento una mejor fluidez de la información, siendo la idea que este trabajo facilite los sistemas, mejore las destrezas y habilidades del personal y que los puestos se cubran en su quehacer de mejor manera.

CAPITULO VII

BENEFICIOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS

7.9. En la planificación del Recurso Humano

Los beneficios que propone la planificación de Recursos Humanos en la institución son muy grandes pues al ser un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado, presenta a la institución una arma muy fuerte, pues trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la organización futura según criterios de racionalidad estrictamente técnica y de un enfoque meramente cuantitativo.

Por otro lado esto evitara que se invierta en personal que no se necesita o que por necesidades caprichosas o apasionamientos propios de grupos de decisión en la empresa se los contrate, lo que traería consigo el incremento de personal para actividades que, después de un estudio minucioso de lo que realiza el personal dentro de la institución bien pueda ser realizado por un puesto de trabajo que pueda ser subutilizado o quitado responsabilidades descartando criterios de eficiencia y eficacia organizacional.

7.10. En la organización del Recurso Humano

La interacción entre empleado y la organización es un proceso de reciprocidad por lo que el manejo efectivo del recurso humano dentro de la organización propone beneficios mutuos, pues la institución realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera le da seguridad y estatus; del mismo modo el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas.

Se debe tener claro que la empresa espera que el empleado obedezca su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte

correctamente con él y obre con justicia. La institución refuerza su expectativa mediante el uso de la autoridad y el poder de los cuales dispone.⁷

Resulta de lo dicho que debe haber adecuación, coordinación entre la motivación externa, el objetivo externo de la asociación y las circunstancias que la rodean y la motivación interna y los medios de que se dispone para lograrla. Esta necesidad de coordinación es llenada por la Dirección.

Cuando hay un objetivo común, una motivación exterior, una voluntad de asociación y, conjuntamente medios adecuados de comunicación se dan las condiciones para que surja la organización. Este beneficio de tener adecuados medios de comunicación sin el cual cualquier asociación parece por imposibilidad de Coordinación.

El beneficio institucional que obtiene con la aplicación del modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias es que reforzará la organización ya establecida, de acuerdo a como se requiera para el uso adecuado en la institucionalidad en la FAE, pero siempre en todos los casos deberán aplicarse los conceptos básicos fundamentales que se enumeran a continuación:

- a. "Autoridad" que se define como: "el derecho de una persona a exigir a otra que cumpla ciertos deberes". Es el derecho de actuar, decidir y mandar que, excepto en el caso del propietario de la empresa, se ejerce por delegación.

Puede clasificarse en: autoridad "directa" o "delegada". La "directa" existe cuando entre el que da las órdenes y el que las recibe no hay intermediarios, mientras que la "delegada" existe cuando entre el que da las órdenes y el que las recibe interviene un agente intermedio para transmitirla.

- b. "Responsabilidad" que definimos como: "La obligación de responder de la ejecución de los deberes asignados". Implica cumplimiento de un deber u obligación de acuerdo con órdenes recibidas.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. Mc Graw Hill Bogotá-Colombia

c. "Deber" definido como: "Las actividades que tiene que realizar una persona, debido al cargo que ocupa en una organización". Es lo que la persona tiene la obligación de hacer y a veces se denomina "trabajo", "tarea" o "labor". En general, toda gestión necesaria para alcanzar la meta u objetivo de una empresa puede considerarse como un deber.

d. Campo de control

En la estructuración de las funciones se considera la posibilidad límite que tiene una persona de dirigir efectivamente a un cierto número de subordinados. Si las tareas que desarrolla el personal son elementales o similares, quien dirige puede mandar directamente a un personal numeroso. Pero si los trabajos son complicados o diferentes, el mando no puede extenderse en forma eficiente a más de cinco a seis subordinados. Si el personal a dirigir es más numeroso, el jefe sólo podrá hacer frente a su tarea administrativa con el concurso de un segundo jefe que transmitirá sus directivas y cuidará de su ejecución, por lo que será necesario intercalar una serie de jefes intermedios, entre los jefes de primer grado y los subordinados lo que se aplicará de forma adecuada en la UEFAE.

7.11. En el reclutamiento

Si se tiene en claro que los mecanismos de oferta y demanda de recursos humanos acarrearán consecuencias para las organizaciones que actúan en ellos, lo que se debe buscar en el subsistema de reclutamiento es tratar de encontrar el empleado más idóneo para el puesto que se necesita cubrir tomando en cuenta que debe cumplir con las competencias apropiadas para el puesto y sólo a posterior perfeccionarse en las que tenga debilidad.

Por esta razón los beneficios que trae el realizar un buen reclutamiento es que de antemano se pudo verificar las condiciones que tiene la institución respecto a sus necesidades a corto, mediano y largo plazo, y saber que se requiere de inmediato y a futuro tomando en cuenta el crecimiento y desarrollo de la Unidad Educativa, con esto permitirá realizar un conjunto de técnicas y

procedimientos orientadas a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces, como se dijo de ocupar los cargos dentro de la institución, que cumplan de manera más acertada las competencias del puesto y que la empresa gane; pues no tendría que gastar en formación , sino en el fortalecimiento de las competencias y habilidades necesarias para operativizar el funcionamiento de la institución

7.12. En la selección de personal

Al ser la selección de personal parte del proceso de provisión de personal, que viene luego del reclutamiento, el beneficio que presta al manejo de recursos humanos en la institución es que al trabajar por competencia la Unidad Educativa estará en la capacidad concreta de realizar una tarea de confrontación, de elección, opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente restrictiva.

Por otro lado como ventaja puntual del proceso de selección de personal se puede anotar que esta actividad permite escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la Institución, y mas aún tratándose de la Unidad Educativa FAE No 4 que se dedica a la formación de los nuevos lideres y fuerza de trabajo como futuras generaciones de producción

7.13. En la capacitación y formación

Uno de los principales beneficios de las competencias laborales es ayudar a romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han impedido que la institución educativa dinamice la capacitación-formación de su personal. Esto cobra particular importancia en razón que la capacitación sigue siendo muy limitada en términos generales. En parte, esto es debido a los problemas que la Unidad Educativa afrontan para poner en práctica programas de capacitación, a veces debido a que no saben cómo dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la Institución o quizás porque significan costos, de aquí que es necesario para mejorar la productividad mejorar el desarrollo personal y lograr un cambio en la cultura de la organización.

De esto queda claro que la principal ayuda al sistema institucional que da la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción cuasi natural y continua en la vida productiva de la persona. “El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas”. (Gonczi, Athanasou, 1996.)

7.14. En la evaluación del desempeño

Entre los beneficios que presta el realizar una evaluación basada en competencias, consta el inicialmente saber qué tipo de trabajador estamos contratando y conocer cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño.

En el primer caso, el resultado de la evaluación de las competencias de un postulante ayuda a tomar la decisión de si conviene o no contratarlo, mientras que la evaluación de desempeño, permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

La evaluación de desempeño ayuda a identificar los déficit que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas es decir sus competencias, para fortalecerlas, volverlas a evaluar y aumentar el nivel de operatividad del cargo y a la vez de la institución.

7.15. En la promoción y remuneración

La promoción y remuneración por competencias permite realizar una evaluación de los cargos, en donde los cargos pueden clasificarse en clases de cargos, lo que facilitará la administración salarial y permite que cada clase de cargo tenga un tratamiento genérico en términos de salarios, beneficios sociales, regalías y ventajas. Basado en las competencias, la valoración de puestos proporciona cierto número de puntos para cada cargo otorgando a cada cargo un peso lo que da un posicionamiento en la empresa y lo que es mejor

cuando un elemento desarrolle mayores y mejores capacidades, destrezas y habilidades este tendrá la oportunidad de mejorar su remuneración, y lo mismo resultara en el caso contrario.

7.16. Otras consideraciones

Dentro del presente trabajo lo que se propone es la adecuación de un sistema de administración de recursos humanos basados en competencias, que permita que se tenga al personal adecuado y con las competencias necesarias para el puesto a fin que el trabajo que realicen sea óptimo, esto traerá un beneficio institucional grande en virtud que la eficacia de la empresa aumentara en todas sus áreas, así también por parte del empleado el beneficio será mutuo pues por mejorar sus destrezas y habilidades, superarse y mejorar sus capacidades individuales, éste tendrá la posibilidad de desarrollarse dentro de la empresa y mejorar su remuneración, que es lo que toda persona persigue, desarrollo laboral, mejora económica y satisfacción personal.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.3. Conclusiones

- a. En la actualidad el futuro de cualquier empresa, sea ésta de negocios o servicios, depende principalmente de la calidad de labor que su gente realiza, es decir el grado de desarrollo que han adquirido en sus capacidades, destrezas y habilidades, representado en la eficiencia, eficacia y efectividad que una institución tiene para desarrollarse en su área de orientación; en si uno de los valores diferenciales y exclusivos de suma importancia y que no serán igualados por la competencia es su material humano al cual se lo debe cuidar, mantener y desarrollar hacia niveles de excelencia, es por esta razón que la gestión por competencias es una prioridad, pues permite:
 - Analizar las competencias de los puestos para llevar a cabo la estrategia empresarial.
 - Evaluar el potencial de las competencias existentes y fortalecerlas.
 - Enriquecer las competencias del personal que se encuentra en funciones.
- b. El realizar una investigación sobre la Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias, le invita a la persona a involucrarse en todo contexto de la administración de los Recursos Humanos aproximándose al verdadero espíritu de la administración estratégica en las instituciones educativas.
- c. Del análisis efectuado en la Unidad Educativa FAE No 4 Manta y de la

información que reposa en la institución educativa se desprende que, el aplicar un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias y reemplazarlo al actual propondría un fortalecimiento de las capacidades, destrezas y habilidades del personal contratado, planteando la eliminación de trabajo que no proporcione valores agregados al puesto de trabajo y se dedique estrictamente a fortalecer la labor que exclusivamente sea de beneficio para el desarrollo institucional.

- d. La magnitud de la institución educativa y la gran diversidad y complejidad de los puestos de trabajos en lo que se refiere a la plana de educadores y personal administrativo, se vería fortalecida con la contratación de personal que posea las destrezas y habilidades necesarias para el puesto, y apoyaría al desarrollo de otras que podrán ser necesarias para mejorar su productividad en el área en la cual presten sus servicios.
- e. La implantación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias sería de gran utilidad, en razón que la Ley orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCA), la Ley de Carrera Docente y la Ley de Educación, incluyen una revisión de las competencias que debe tener un empleado para poder ocupar un cargo en las institución pública, por lo que es responsabilidad prever en la Unidad Educativa de forma urgente el modelo de Gestión de Recursos Humanos enmarcados en políticas de competitividad y desarrollo empresarial como es el presentado en el actual trabajo.
- f. Existe una perfecta factibilidad de implantar y poner en marcha el presente trabajo en la institución, en razón de existir el compromiso de las autoridades para su ejecución; tomando en cuenta que el proponer una visión de desarrollo basada en valores institucionales la cual compromete a todos su elemento humano hace que se optimice el tiempo previsto para su ejecución

8.4. Recomendaciones

Con el propósito firme de llegar a implementar el modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias para la UEFAE No 4 “MANTA”, se hace prescindible se tomen en cuenta las siguientes recomendaciones:

- a. Que el Comando de Educación y Doctrina de la FAE y el personal Directivo de la UEFAE, dicten políticas que determinen la implementación del modelo de gestión planteado así como tiempos de cumplimiento y organización para el trabajo.
- b. Constituir un grupo líder, encabezado por el Rector y directores de los niveles educativos de la UEFAE, para que estructuren el plan de implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.
- c. Dispuesto el plan de trabajo, se realicen talleres de trabajo y reuniones de avance tanto con el personal del grupo líder, así como el personal de la UEFAE con el propósito que todos sepan del trabajo que se va a realizar, los beneficios que se obtendrán, así como para aclarar dudas que puedan surgir de la parte involucrada.
- d. Estimular a todos los empleados, tanto docentes como administrativos y de servicios, en la contribución que van a dar para la institución, respondiendo estrictamente al cumplimiento de las responsabilidades reales de cada puesto, en criterios de eficiencia y eficacia, evitando que se impongan influencias externas que contradigan los principios de ética y justicia en lo que refiere al paradigma del cambio y al miedo a lo desconocido por temores de supresiones de puestos y eliminación de personal.

ANEXOS

ANEXO N° 1

UNIDAD EDUCATIVA FAE No 4 “MANTA”

HACIA LA EXCELENCIA EDUCATIVA

Clima laboral

Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique 10 minutos a completar esta encuesta, la información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción de los empleados. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y serán analizadas de forma agregada.

A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de su empresa. Por favor, utilice la siguiente escala para responder:

- 1 = No
- 2 = No, pero con algún matiz
- 3 = Sí, no / depende
- 4 = Sí, pero con algún matiz
- 5 = Sí
- N/A = No aplicable

1. La empresa en general:

	1	2	3	4	5	N/A
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le gusta la empresa? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente integrado en su empresa? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La considera un poco como suya, como algo propio? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Ergonomía y condiciones ambientales:

	1	2	3	4	5	N/A
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El nivel de ruido es soportable? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Los aseos están limpios? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El lugar en el que se sienta le resulta cómodo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sobre su puesto de trabajo en la empresa

3. ¿Considera usted que..

	1	2	3	4	5	N/A
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... tiene la suficiente autonomía en su trabajo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...su trabajo es lo suficientemente variado? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Su puesto en la empresa ...

	1	2	3	4	5	N/A
... está en relación con la experiencia que usted posee? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... está en relación con su titulación académica? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... está lo suficientemente valorado? . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Compañeros, jefes y superiores

5. Compañeros de trabajo:

	1	2	3	4	5	N/A
¿Se lleva bien con sus compañeros? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- .						
¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Jefe o superiores:

	1	2	3	4	5	N/A
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que su jefe es comunicativo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera usted que su jefe es justo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimiento y remuneración						

7. Reconocimiento:

	1	2	3	4	5	N/A
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Remuneración:

	1	2	3	4	5	N/A
¿Considera que su trabajo está bien remunerado? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su sueldo está en consonancia con los	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

sueldos que hay en su empresa? - .

¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa? - .

¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa? - .

ENCUESTA No 2 SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

UNIDAD EDUCATIVA FAE No 4 “Manta”

HACIA LA EXCELENCIA EDUCATIVA

Satisfacción del empleado

Esta encuesta es confidencial y anónima

Tu opinión importa.

1. Por favor, selecciona el departamento al que perteneces:

- Atención al cliente
- Directivo
- Administrativo
- Servicios
- Docente
- Inst. Militar
- Otro (por favor, especifique)

2. ¿Cuánto tiempo hace que trabajas para la empresa?

3. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la empresa?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

4. Por favor, en caso de que no estés satisfecho, explica aquí tus motivos:

5. A continuación valore su nivel de satisfacción con tu jefe o superior inmediato. Donde

- 1= Muy insatisfecho**
- 2= Insatisfecho**
- 3= Neutral**
- 4= Satisfecho**
- 5= Muy satisfecho**

	1	2	3	4	5
La implicación de mi jefe/supervisor en mi carrera profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimiento recibido por parte de mi jefe/supervisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los conocimientos y aptitudes de mi jefe/supervisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación con mi jefe/supervisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación global con mi jefe/supervisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Por favor dinos que tal se ajustan las siguientes afirmaciones a tu jefe o superior inmediato. Donde

- 5= Muy de acuerdo**
- 4= De acuerdo**
- 3= Neutral**
- 2= En desacuerdo**
- 1= Muy en desacuerdo**

	1	2	3	4	5
Mi jefe/superior me evalúa de forma justa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe/superior está al corriente de mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MI jefe/superior esta dispuesto a promocionarme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe/superior me escucha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe/superior tiene unas expectativas realistas sobre mis resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Por favor, valora tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos, donde

- 1=Muy insatisfecho**
- 2=Insatisfecho**
- 3=Neutral**

4=Satisfecho
5= Muy satisfecho

	1	2	3	4	5
Flexibilidad de horario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación entre sueldo y resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidad de ascenso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carga de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formación a cargo de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La encuesta ha terminado. Muchas gracias por tu participación.

ANEXO 2
EVALUACIÓN DE 360

DATOS DEL EVALUADO

Nombres		Cargo	
Oficina- Área		Ubic. Física	

II. DATOS DEL EVALUADOR

Evaluador:		Jefe Inmediato	Supervisado	Colega (par)	Cliente interno
------------	--	----------------	-------------	--------------	-----------------

III. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una X en el recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Calidad Administrativa- Docente- Servicios: Posee conocimientos y destrezas que le permiten ejercer efectivamente su puesto	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.	1	2	3	4	5	
Control interno: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia en el desempeño del mismo.	1	2	3	4	5	
Solución de problema- Toma de decisiones: Identifica y reconoce sus síntomas y establece soluciones. Posee habilidad para tomar decisiones difíciles en tiempo y manera apropiada.	1	2	3	4	5	
Compromiso de servicio y cumplimiento: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.	1	2	3	4	5	
Sentido Costo-Beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de la UEEFAE.	1	2	3	4	5	

IV. DESTREZAS Y HABILIDADES (Marcar con una X en el recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Iniciativa y Excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	5	
Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de acciones. Asegura transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	5	
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia. Desarrolla efectivas relaciones de trabajo con jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5	
Supervisión-Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.	1	2	3	4	5	
Capacidad de Negociación: Posee amplia capacidad de negociación en situaciones complejas, transformándolas en oportunidades de aprendizaje.	1	2	3	4	5	
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aún cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	5	

V. MOTIVACIÓN AL LOGRO (Marcar con una X en el recuadro apropiado)

<u>Espíritu de superación y logro de metas</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Fija metas, planifica y evalúa a corto, mediano y largo plazo.	1	2	3	4	5	
Establece prioridades.	1	2	3	4	5	
Organiza recursos en función de resultados. Diagnostica, programa, ejecuta y evalúa.	1	2	3	4	5	
Se evalúa a si mismo en forma continua para reorientar y cambiar de estrategias.	1	2	3	4	5	

<u>Espíritu de trabajo e innovación</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Manifiesta interés por las actividades ejecutadas en la institución.	1	2	3	4	5	
Planifica proyectos innovadores	1	2	3	4	5	
Planifica y organiza día a día su actividad	1	2	3	4	5	
Refuerza las competencias difíciles de lograr.	1	2	3	4	5	

VI. CUALIDADES PERSONALES (Marcar con una X en el recuadro apropiado)

<u>Concepto de sí mismo</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Confía en si mismo	1	2	3	4	5	
Valora sus logros	1	2	3	4	5	
Se interesa por los cambios	1	2	3	4	5	
Estudia e investiga causas	1	2	3	4	5	
Establece relaciones adecuadas con los demás	1	2	3	4	5	

<u>Dominio del Carácter</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Controla sus emociones	1	2	3	4	5	
Se pone en lugar del otro	1	2	3	4	5	
Toma decisiones acertadas	1	2	3	4	5	
Tiene iniciativa	1	2	3	4	5	
Colaborar efectiva y espontáneamente	1	2	3	4	5	
Es amable y tolerante	1	2	3	4	5	

<u>Actitudes</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Se comunica con facilidad	1	2	3	4	5	
Trabaja en equipo	1	2	3	4	5	
Es organizado	1	2	3	4	5	
Confía en el entorno institucional	1	2	3	4	5	
Tiene sentido de pertenencia y pertinencia	1	2	3	4	5	

<u>Valores</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Puntual y responsable	1	2	3	4	5	
Respeto las reglas y normas	1	2	3	4	5	
Asume compromisos y tareas	1	2	3	4	5	
Es honesto y ético	1	2	3	4	5	
Es tolerante, democrático y participativo	1	2	3	4	5	

A. Por favor comente: ¿Cómo la persona refleja los valores de la UEEFAE y su compromiso con la institución?

.....

B. Sírvase indicar alguna(s) fortaleza(s) y debilidad(es) particulares sobre la persona en referencia.

.....

C. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?

.....

EXCLUSIVO PARA DIRECTIVOS

2. **COMPROMISO ÉTICO SOCIAL** (Marcar con una X en el recuadro apropiado)

Capacidad de influir en la cultura del establecimiento, actuando en forma coherente con los valores y principios de la Institución.

<u>Ámbitos Institucionales</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>					<u>COMENTARIOS</u>
Trasmite, promueve, proyecta y practica los valores de la Unidad Educativa	1	2	3	4	5	
Se compromete con la institución en la formación e implementación de su planeación estratégica.	1	2	3	4	5	
Se compromete con el desarrollo del entorno social y cultural de la Institución	1	2	3	4	5	

II. ORIENTACIÓN A LA CALIDAD

Capacidad de mantener una orientación y un desempeño profesional que refleje el esfuerzo por hacer sus labores con eficiencia y calidad.

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Realiza una labor de calidad de acuerdo a las normas y estándares institucionales establecidos.	1	2	3	4	5	
Se orienta al mejoramiento continuo, estimulando la implementación de cambios innovadores para introducir nuevas y mejores prácticas.	1	2	3	4	5	
Asegura resultados de alta calidad y cumple con compromisos desafiantes que adquiere.	1	2	3	4	5	
Alinea su actividad con la Visión Institucional, y genera confianza y credibilidad en su liderazgo.	1	2	3	4	5	
Despliega metas acordes con la misión y objetivos de la Unidad Educativa FAE N° 4	1	2	3	4	5	

III. LIDERAZGO

Capacidad para articular los recursos personales de los miembros del equipo de trabajo, para que actúen con eficacia, y efectividad en situaciones profesionales, de acuerdo a estándares del establecimiento.

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Su gestión corresponde plenamente a los objetivos, valores y estrategias de la Institución, y ha logrado transmitir y comprometer a su equipo de trabajo en esta visión.	1	2	3	4	5	
Desarrolla estrategias para provocar el cambio de prácticas y actitudes, logrando giros importantes que repercuten en la cultura institucional.	1	2	3	4	5	
Asume plena responsabilidad por el nivel de cumplimiento de las metas propias y de su equipo.	1	2	3	4	5	
Promueve y facilita el acceso a situaciones de crecimiento profesional a los miembros de su equipo.	1	2	3	4	5	
Impulsa la innovación. Abre espacios para que el equipo de trabajo asuma el desafío y el riesgo de experimentar formas creativas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5	

Califique: (5) = SIEMPRE; (4) = FRECUENTEMENTE; (3) = ALGUNAS VECES; (2) = RARA VEZ; y (1) = NUNCA

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE 360°

1. Datos del Evaluado Fecha: / /

Nombres Oficina/Área	Cargo	
	Ubic. Física	

2. Datos del evaluador: Relación con el evaluado: (Marcar con una X)

Evaluador	-	Jefe Inmediato	<input type="checkbox"/>	Supervisado	<input type="checkbox"/>	Colega	<input type="checkbox"/>	Cliente	<input type="checkbox"/>
------------------	---	----------------	--------------------------	-------------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

					(par)		interno	
--	--	--	--	--	-------	--	---------	--

EXCLUSIVO PARA DOCENTES

1. ATENCIÓN CENTRADA AL ALUMNO

<u>Empatía con el alumno</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Es amigo de los alumnos	1	2	3	4	5	
Paciente y tolerante con el proceso de aprendizaje de los alumnos	1	2	3	4	5	
Se preocupa y motiva a los alumnos. Es flexible. Orienta a los alumnos	1	2	3	4	5	

<u>Diagnostica al grupo de alumnos</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Elabora el perfil de entrada de los alumnos del curso	1	2	3	4	5	
Parte del conocimiento previo de los alumnos	1	2	3	4	5	
Observa fortalezas y debilidades de los estudiantes	1	2	3	4	5	
Intercambia ideas con los educandos	1	2	3	4	5	
Redacta informes de diagnósticos	1	2	3	4	5	

<u>Planifica, ejecuta y evalúa actividades dirigidas al pensamiento lógico y creativo del alumno</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Maneja conceptos básicos de Psicología y etapas de aprendizaje de los educandos	1	2	3	4	5	
Promueve la aplicación de procesos: observación, descripción, seriación, clasificación, comparación	1	2	3	4	5	
Promueve el desarrollo del pensamiento lógico y creativo del alumno	1	2	3	4	5	
Aplica la resolución de problemas como herramienta	1	2	3	4	5	

para el aprendizaje						
Conjuga el uso de estrategias de aprendizaje: memoria, elaboración, aplicación	1	2	3	4	5	
Adecua el conocimiento al nivel de los estudiantes	1	2	3	4	5	

II. SENSIBILIDAD SOCIAL

<u>Conocimiento del entorno</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Conoce las características del alumno, su entorno socio-económico, sus dificultades, aspiraciones	1	2	3	4	5	
Demuestra interés, respeto y confianza hacia sus representantes, propiciando acercamiento permanente	1	2	3	4	5	
Establece reglas claras de convivencia familiar	1	2	3	4	5	

<u>Trabajo en equipo (docente-alumno-escuela-representantes-comunidad)</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Identidad con la comunidad	1	2	3	4	5	
Participa y colabora en la solución de problemas escuela – comunidad	1	2	3	4	5	
Establece relaciones que permitan integrarse a todos, de tal forma que el problema sea de TODOS.	1	2	3	4	5	
Involucra a los representantes a ser parte de la solución de los problemas de la Unidad Educativa	1	2	3	4	5	

Califique: (5) = SIEMPRE; (4) = FRECUENTEMENTE; (3) = ALGUNAS VECES; (2) = RARA VEZ; y (1) = NUNCA

III. AGENTE DE CAMBIO (Marcar con una X en el recuadro apropiado)

<u>Motivador</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Conoce las características del alumno, su entorno socio-económico, sus dificultades, aspiraciones	1	2	3	4	5	
Demuestra interés, respeto y confianza hacia sus representantes, propiciando acercamiento permanente	1	2	3	4	5	
Establece reglas claras de convivencia familiar	1	2	3	4	5	

Actitud de cambio

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Disposición a trabajar en condiciones adversas para el logro del fin ético de la educación	1	2	3	4	5	
Propone hacer de la Unidad Educativa una comunidad que aprende	1	2	3	4	5	
Capacidad para instrumentar cambios	1	2	3	4	5	
Utilización adecuada de recursos	1	2	3	4	5	
Reflexión permanente sobre su práctica profesional	1	2	3	4	5	
Apertura al cambio y la flexibilidad, para enfrentar la incertidumbre.	1	2	3	4	5	

IV EQUIPO DE APRENDIZAJE (Marcar con una X en el recuadro apropiado)

<u>Interdependencia positiva</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Comparte recursos. Se ayudan entre si para aprender	1	2	3	4	5	
Garantizan con su responsabilidad individual el trabajo de grupo	1	2	3	4	5	

Enseña sus propios conocimientos a sus compañeros	1	2	3	4	5	
---	---	---	---	---	---	--

<u>Habilidades personales y pequeños grupos</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Tiene liderazgo	1	2	3	4	5	
Toma decisiones oportunas	1	2	3	4	5	
Crea un clima de confianza y comunicación	1	2	3	4	5	
Maneja conflictos	1	2	3	4	5	

<u>Procesamiento grupal</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Discute sobre el logro de objetivos	1	2	3	4	5	
Evalúa las relaciones de trabajo	1	2	3	4	5	
Evalúa constantemente las acciones positivas y negativas de los miembros del grupo.	1	2	3	4	5	

Califique: (5) = SIEMPRE; (4) = FRECUENTEMENTE; (3) = ALGUNAS VECES; (2) = RARA VEZ; y (1) = NUNCA

V. DOMINIO COGNOSCITIVO DE LOS CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS DE LA EDUCACIÓN (Marcar con una X en el recuadro apropiado)

<u>Conocimientos lingüísticos</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Domina la competencia comunicativa básica (escuchar-hablar-leer-escribir)	1	2	3	4	5	
Conoce y usa adecuadamente la macro-estructura y macro proposiciones textuales.	1	2	3	4	5	
Usa las normas lingüísticas, fonéticas, sintácticas, y gramaticales de la lengua española.	1	2	3	4	5	

<u>Conocimientos lógico-matemáticos</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Domina con propiedad las operaciones aritméticas.	1	2	3	4	5	
Conoce los principios fundamentales de álgebra, la geometría y la estadística.	1	2	3	4	5	
Redacta y resuelve problemas relacionados a las distintas disciplinas matemáticas.	1	2	3	4	5	

<u>Conocimiento de las Ciencias Experimentales</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Conoce los fundamentos y metodología del método científico.	1	2	3	4	5	
Tiene conocimiento de los principios básicos de Física y Química.	1	2	3	4	5	
Domina los aspectos fundamentales de las Ciencias Biológicas.	1	2	3	4	5	

<u>Conocimientos de las Ciencias Sociales</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Domina los principios de la expresión plástica.	1	2	3	4	5	

Conoce técnicas relacionadas a las distintas expresiones artísticas.	1	2	3	4	5	
Conoce los aspectos fundamentales de la cultura tradicional	1	2	3	4	5	

<u>Conocimientos de expresión plástica</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Conoce los aspectos fundamentales de la historia universal, nacional y local.	1	2	3	4	5	
Domina los principios de la Sociología.	1	2	3	4	5	
Conoce los aspectos fundamentales de la Geografía.	1	2	3	4	5	

VI. DOMINIO DE HERRAMIENTAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE (Marcar con una X en el recuadro apropiado).

<u>Domina las estrategias para el desarrollo de habilidades cognitivas</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Diseña estrategias de aprendizaje	1	2	3	4	5	
Propicia la divergencia, análisis y producción de ideas para resolver problemas	1	2	3	4	5	
Se atreve a darle rienda suelta a la creatividad e iniciativa	1	2	3	4	5	
Discute planteamientos temáticos que se involucre en el entorno.	1	2	3	4	5	
Planteamiento de situaciones problemáticas a fin de buscar soluciones.	1	2	3	4	5	

<u>Utiliza herramientas de aprendizaje para la lectura, el cálculo, la ciencia y tecnología, y la identidad nacional y local.</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Aborda lectura y cálculo a través de poemas, leyendas, dramatizaciones, adivinanzas, canciones y ejercicios de material concreto.	1	2	3	4	5	
Aplica estrategias de evaluación formativa.	1	2	3	4	5	
Resuelve ejercicios de matemáticas a través de formulación de situaciones de la vida diaria.	1	2	3	4	5	
Aborda la lectura, escritura y cálculo con estrategias dinámicas de la realidad, con participación directa (manipulando, ejecutando y revisando su trabajo).	1	2	3	4	5	
Relaciona el conjunto de acciones docentes con los acontecimientos de contexto local, regional y nacional.	1	2	3	4	5	

<u>Maneja estrategias de Motivación</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Evalúa de forma permanente su acción aplicando instrumentos o técnicas que involucren a todos los actores de su acción educativa.	1	2	3	4	5	
Posee destrezas y habilidades de conducción de grupos.	1	2	3	4	5	
Hace uso de actividades de motivación: lluvia de ideas, completar de frases, etc.	1	2	3	4	5	
Reconoce los logros de alumnos de forma verbal en el grupo.	1	2	3	4	5	

VII. CREA AMBIENTE DE APRENDIZAJE ADECUADO (Marcar con una X en el recuadro apropiado).

<u>Ambiente físico y de recursos</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Organiza el lugar para propiciar intercambio de ideas	1	2	3	4	5	
Acondiciona el espacio físico con materiales informativos apropiados	1	2	3	4	5	
Cuida la pulcritud, ventilación y luminosidad del aula	1	2	3	4	5	
Organiza comisiones de trabajo en el aula	1	2	3	4	5	
Es organizado y cuidadoso con materiales y documentos administrativos.	1	2	3	4	5	
Elabora y utiliza recursos.	1	2	3	4	5	

<u>Ambiente afectivo</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Se preocupa por establecer sinergia con alumnos	1	2	3	4	5	
Establece un clima de sensibilidad para nuevos conocimientos	1	2	3	4	5	
Procura un clima seguro, cálido y confiable para el grupo	1	2	3	4	5	
Toma en cuenta los planteamientos de los alumnos.	1	2	3	4	5	

<u>Ambiente para la convivencia</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Considera la diversidad de alumnos como un valor.	1	2	3	4	5	
Practica y motiva a practicar la tolerancia	1	2	3	4	5	
Realiza actividades que ponen en juego la democracia.	1	2	3	4	5	
Promueve manifestaciones de trabajo en equipo y solidaridad	1	2	3	4	5	
Ensalza el valor del trabajo productivo.						

VIII. AUTO-APRENDIZAJE (Marcar con una X en el recuadro apropiado).

<u>Investigador</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Manifiesta actitud de esmero por investigar	1	2	3	4	5	
Diagnostica, programa, ejecuta y evalúa los procesos educativos.	1	2	3	4	5	
Pone en práctica el proceso de investigación-acción.	1	2	3	4	5	

<u>Evalúa el proceso de aprendizaje</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Elabora y aplica instrumentos basados en las competencias e indicadores trabajados	1	2	3	4	5	
Registro continuo de las evaluaciones. Sistematiza los aprendizajes	1	2	3	4	5	
Atiende las características individuales de los alumnos.	1	2	3	4	5	

<u>Formación permanente</u>	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Aplica las modalidades de investigación	1	2	3	4	5	

Manejo de herramientas tecnológicas de aprendizajes	1	2	3	4	5	
Uso de documentos bibliográficos	1	2	3	4	5	
Sistematiza su práctica pedagógica	1	2	3	4	5	
Aplica procesos metacognitivos	1	2	3	4	5	
Planifica, concientiza, regula, supervisa y reorienta su práctica y aprendizaje.	1	2	3	4	5	

BIBLIOGRAFÍA:

Barrionuevo de Bustos Acuña, Susana B., Administración I, Guía de Estudio, 2ª edición, Instituto Universitario Aeronáutico, 1997

Eduardo Alfredo Ferraro, Administración de los Recursos Humanos, 1ª edición, Ediciones Valleta, Buenos Aires – Argentina, marzo 2001

Byars L Rue, Gestión de Recursos Humanos, 4ª edición, ediciones Mc Graw Hill, Colombia, 1999

Idalberto Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos, 5ª edición, Ediciones Mc Graw Hill, Bogotá – Colombia, junio 2001

Programa de certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias, Alfredo Paredes & Saciados, Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos

LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTA PARA EL CAMBIO CULTURAL, Dr. Carlos Royo Morán, Barcelona – España.

ACTUALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, Seminario de la Escuela de Negocios – Universidad de Viña del Mar, Chile 2005.

COMPETENCIA LABORAL: SISTEMAS, SURGIMIENTO Y MODELOS, Leonard Mertens, CITERIOR, Montevideo 1996.

EL DESARROLLO Y LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS

PROFESIONALES, José Tejeda Sánchez – Antonio navío Gómez, Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE, Corporación educacional Cero Navia, Tania Stegmann.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UN NUEVO RECURSO PARA GESTIONAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL, Ruth Pacheco.

LAS REGLAS CAMBIANTES DE LA COMPETITIVIDAD GLOBAL, José Guadalupe Vargas H, Revista Iberoamericana de Educación.

MANUAL DE COMPETENCIAS BÁSICAS EN GESTIÓN, programa d Certificación de competencias laborales, Juan Carlos Ayala, BID, febrero de 2005.

MATRIZ DE COMPETENCIAS DEL DOCENTE DE EDUCACIÓN BÁSICA, Revista Iberoamericana de Educación; José M. Fernández, Universidad Politécnica Antonio José de Sucre

MODELOS DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS LÍNEAS DE UNA PROPUESTA DE MODELO, Sergio Manuel Madero Gómez - Humberto Peña Rivera; Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey Nuevo León México.

NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ENTRE LOS VALORES DEL TENER Y DEL SER, Rafael Alhama Belamaric, Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. La Habana.-Cuba.

DIRECCIONES DE INTERNET

www.competencialaboral.cl/conceptos.cfn

www.gestiopolis.com/recursosexperto/catsexp/rh/30/evalcompetencias.htm

www.competencias.com

Otros.