



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

**INFORME DE INVESTIGACIÓN
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER
EN GESTIÓN PÚBLICA**

MODALIDAD:

(Trabajo de Titulación)

TEMA:

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL FORTALECIMIENTO
DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL DISTRITO DE
EDUCACIÓN 13D07CHONE-FLAVIO ALFARO**

AUTORES:

AB.MARCOS ALEJANDRO BERMÚDEZ PALOMEQUE

ING. LUIS MARIO CEBALLOS BERMEO

TUTOR:

M.Sc. MARCELA ÁLAVA MERO

CALCETA, ABRIL 2022

DERECHOS DE AUTORÍA

Marcos Alejandro Bermúdez Palomeque y Luis Mario Ceballos Bermeo, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, que se han respetado los derechos de autor de terceros, por lo que asumimos la responsabilidad sobre el contenido del mismo, así como ante la reclamación de terceros, conforme a los artículos 4, 5 y 6 de la Ley de Propiedad Intelectual.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Marcos Alejandro Bermúdez Palomeque

Luis Mario Ceballos Bermeo

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

M.Sc. Marcela Álava Mero, certifica haber tutelado el trabajo de titulación Gestión por competencias para el fortalecimiento del desempeño del talento humano del distrito de educación 13d07 Chone-Flavio Alfaro, que ha sido desarrollado por Marcos Alejandro Bermúdez Palomeque y Luis Mario Ceballos Bermeo, previo la obtención del título de Magister en Gestión Pública, de acuerdo al Reglamento de unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

M.Sc. Marcela Álava Mero

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación Gestión por competencias para el fortalecimiento del desempeño del talento humano del distrito de educación 13d07 Chone-Flavio Alfaro, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por **Marcos Alejandro Bermúdez Palomeque y Luis Mario Ceballos Bermeo**, previa la obtención del título de Magister en Gestión Pública, de acuerdo al Reglamento de la unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

M. Sc. Fátima Elizabeth Palacios Briones
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

M.Sc. Gustavo Gabriel Molina Garzón
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

M. Sc. Ramón Joffre Moreira Pico
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día.

Marcos Alejandro Bermúdez Palomeque

Luis Mario Ceballos Bermeo

DEDICATORIA

Dedicamos nuestro trabajo de investigación a nuestra querida familia que nos brinda su apoyo incondicional cada día.

Marcos Alejandro Bermúdez Palomeque

Luis Mario Ceballos Bermeo

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
CONTENIDO DE TABLAS	x
CONTENIDO DE FIGURAS	xi
CONTENIDO DE ANEXOS	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	15
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.2. JUSTIFICACIÓN	18
1.3. OBJETIVOS.....	19
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	19
1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER	20
CAPITULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	21
2.1. DESEMPEÑO TALENTO HUMANO	21
2.2. COMPETENCIAS LABORALES.....	23
2.3. TIPOS DE COMPETENCIAS LABORALES	24
2.4. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	29
2.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	32
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	34
3.1. UBICACIÓN	34
3.2. DURACIÓN	34
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO.....	34
3.4. TIPOS Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.4.1. NO EXPERIMENTAL	34
3.4.2. TRANSVERSAL	35
3.4.3. DESCRIPTIVOS.....	35
3.4.4. CUALI-CUANTITATIVO	35
3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	35
3.5.1. INDUCTIVO.....	35
3.5.2. DEDUCTIVO	36
3.5.3. ANÁLISIS	36

3.5.4. BIBLIOGRÁFICO.....	36
3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	36
3.6.1. ENTREVISTA.....	36
3.6.2. ENCUESTA.....	37
3.6.3. OBSERVACIÓN DIRECTA.....	37
3.6.4. ANÁLISIS FODA	37
3.6.5. MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS.....	38
3.6.6. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	38
3.6.7. ESCALA DE LIKERT	38
3.6.8. MATRIZ DACUM	38
3.6.9. MATRIZ CAME.....	39
3.7. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN	39
3.7.1. CUESTIONARIO	39
3.7.2. GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA.....	39
3.7.3. FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	39
3.7.4. FICHA DE OBSERVACIÓN.....	40
3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
3.8.1. POBLACIÓN	40
3.8.2. MUESTRA.....	40
3.8.3. MUESTREO PROBABILÍSTICO ALEATORIO SIMPLE	41
3.9. PROCEDIMIENTO	41
FASE I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D07 CHONE – FLAVIO ALFARO DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.....	41
FASE II. DETERMINACIÓN DE LOS ASPECTOS ESENCIALES QUE PERMITAN ESTRUCTURAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES DEL TALENTO HUMANO PARA LA INSTITUCIÓN OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	42
FASE III. DISEÑO DEL PROCESO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES.....	42
3.10. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	44
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	45
4.1. RESULTADOS	45
FASE I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D07 CHONE – FLAVIO ALFARO DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.....	45
FASE II DETERMINACIÓN DE LOS ASPECTOS ESENCIALES QUE PERMITAN ESTRUCTURAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES DEL TALENTO HUMANO PARA LA INSTITUCIÓN OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	66
FASE III. DISEÑO DEL PROCESO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES.....	74
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
5.1. CONCLUSIONES.....	77

5.2. RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	85

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Procedimiento de la investigación	38
Tabla 2. Circuitos del Distrito 13d07 Educación Chone- Flavio Alfaro	39
Tabla 3. Los directivos le dan a conocer la visión, misión y objetivos organizacionales ..	43
Tabla 4. Los funcionarios participan en las decisiones que se toman en la institución	44
Tabla 5. Los funcionarios se sienten comprometidos con el trabajo que desempeñan ...	45
Tabla 6. Los directivos desarrollan actividades para motivar a los funcionarios	46
Tabla 7. Los funcionarios se sienten satisfecho con su trabajo	47
Tabla 8. Los funcionarios tienen supervisión en el trabajo	48
Tabla 9. Los funcionarios son evaluados en el desempeño laboral.....	49
Tabla 10. Los directivos identifican las competencias laborales.....	50
Tabla 11. Existe relación entre las competencias laborales y los puestos de trabajo	51
Tabla 12. Los directivos detectan los factores que impiden el desempeño	52
Tabla 13. Los directivos toman en cuenta las normas de bioseguridad y ocupacional	53
Tabla 14. Los directivos fomentan el trabajo en equipo.....	54
Tabla 15. Ficha de observación aplicada en el Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro.....	55
Tabla 16. Análisis FODA de la gestión del talento humano de la institución.....	56
Tabla 17. Matriz de confortamiento de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas	57
Tabla 18. Matriz de confortamiento para definir el posicionamiento estratégico.....	58
Tabla 19. Matriz de Impactos Cruzados para el posicionamiento estratégico	58
Tabla 20. Matriz CAME	59
Tabla 21. Proceso para la aplicación del diccionario de competencias en la descripción de puestos.....	62
Tabla 22. Matriz DACUM Unidad Dirección Distrital.....	62
Tabla 23. Matriz DACUM Unidad Distrital de Talento Humano	63
Tabla 24. Matriz DACUM Unidad Distrital de Talento Humano	64
Tabla 25. Ficha Técnica de puestos de trabajo del Cargo Director Distrital	66
Tabla 26. Ficha Técnica de puestos de trabajo del Cargo Jefe Distrital de Talento Humano	66
Tabla 27. Ficha Técnica de puestos de trabajo del Cargo Analista Distrital de Talento Humano.....	67

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de construcción del marco teórico	21
Figura 2. Ubicación del Distrito de Educación 13D07 Chone – Flavio Alfaro.....	27
Figura 3. Estructura organizacional del Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro.	41
Figura 4. Los funcionarios participan en las decisiones que se toman en la institución... 44	
Figura 5. Los funcionarios se sienten comprometidos con el trabajo que desempeñan. .45	
Figura 6. Los directivos desarrollan actividades para motivar a los funcionarios.....	46
Figura 7. Los funcionarios se sienten satisfecho con su trabajo.....	47
Figura 8. Los funcionarios tienen supervisión en el trabajo.....	48
Figura 9. Los funcionarios son evaluados en el desempeño laboral.....	49
Figura 10. Los directivos identifican las competencias laborales.....	50
Figura 11. Existe relación entre las competencias laborales y los puestos de trabajo.....	51
Figura 12. Los directivos detectan los factores que impiden el desempeño.....	52
Figura 13. Los directivos toman en cuenta las normas de bioseguridad y ocupacional ..	53
Figura 14. Los directivos fomentan el trabajo en equipo.....	54
Figura15. Propuesta de estructuras del Diccionario de Competencias.....	60
Figura16. Revisión bibliográfica de estudios sobre modelo de gestión por competencias	65
Figura17. Proceso modelo de gestión por competencias del talento humano	66

CONTENIDO DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista dirigida al director del área de talento humano del Distrito de Educación 13D07 Chone – Flavio Alfaro	76
Anexo 2. Ficha de Observación aplicada al Distrito de Educación 13D07 Chone – Flavio Alfaro	78
Anexo 3. Encuesta dirigida a los funcionarios del distrito de educación 13d07 Chone-Flavio Alfaro.....	79
Anexo 4. Diccionario de Competencias Cardinales	80
Anexo 5. Diccionario de Competencias Directivas (C.D).....	82
Anexo 6. Diccionario de Competencias Específicas por Área Profesionales (C.E.A.P)....	84
Anexo 7. Evidencias de las Entrevista y encuestas.....	86

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer un modelo de gestión por competencias para el fortalecimiento del desempeño del talento humano del Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro en la provincia de Manabí. Es importante la identificación de las competencias de cada proceso, para el fortalecimiento del desempeño del talento humano. La metodología que se utilizó en este estudio es no experimental, con un método inductivo, bibliográfico, las técnicas como la entrevista al director de la unidad distrital de talento humano, la encuesta a 59 funcionarios públicos. Se aplicó la observación directa mediante una ficha de verificación de procesos, el análisis FODA, matriz de impactos cruzados. Como resultados se desarrolló un diagnóstico de la situación actual de la gestión de talento humano. Además se elaboró un diccionario de competencias para el análisis y descripción de puestos de trabajo mediante la matriz DACUM. Como conclusión se desarrolló la propuesta de un modelo de gestión por competencias que fortalezca el talento humano, se estableció los siguientes pasos según las necesidades de la institución: captación, habilitación, calificación, potenciación, definición de estructuras y perfiles.

Palabras Clave: gestión, talento humano, desempeño, competencias, cardinales, directivas.

ABSTRACT

The objective of this research is to propose a competency-based management model to strengthen the performance of human talent in the District of Education 13d07 Chone - Flavio Alfaro in Manabí province. It is important to identify the competencies of each process, to strengthen the performance of human talent. The methodology used in this study is non-experimental, with an inductive, bibliographic method, techniques such as the interview with the director of the district human talent unit, the survey of 59 public officials. Direct observation was applied through a process verification sheet, SWOT analysis, cross-impact matrix. As a result, a diagnosis of the current situation of human talent management was developed. In addition, a dictionary of skills was developed for the analysis and description of jobs using the DACUM matrix. As a conclusion, the proposal of a competency-based management model that strengthens human talent was developed, the following steps were established according to the needs of the institution: recruitment, qualification, qualification, empowerment, definition of structures and profiles.

Key Words: management, human talent, performance, skills, cardinal, directives.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el ámbito de las instituciones públicas se reconoce el papel preponderante que desempeña la gestión del talento humano para el fortalecimiento del desempeño, debido que uno de los factores que inciden en la dinámica de las organizaciones son las personas. Además, uno de los principales objetivos de las organizaciones a nivel mundial es elevar el desempeño del talento humano con el fin de mantenerse competitiva en todos los ámbitos para de esta manera obtener resultados en la calidad del servicio. Una de las estrategias para fortalecer el desempeño del talento humano es la gestión por competencias, este proceso permite identificar las capacidades de las personas que se han designado en cada puesto de trabajo, mediante un perfil cuantificable y medible de forma objetiva.

La gestión del talento humano es reconocida como “el proceso en el que se desarrolla e incorpora nuevos colaboradores a la institución, además emplea estrategias para retener el personal y existente en la organización” (BarriosFigueroa, 2020, p. 55). Es así que la gestión del talento humano como indica Mendivel y Sánchez (2020) busca destacar aquellas personas con un alto desempeño dentro de un puesto de trabajo, para retenerlas o incluso atraer a aquellas personas con talento a la institución.

Una de las estrategias para detectar el talento según Mendieta y Narváez (2020) “es la identificación de las competencias laborales, que permiten conocer las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente” (p. 287). Para Alles (2019) “los conocimientos son necesarios y más fáciles de adquirir, siendo las competencias las que realmente generan un desempeño exitoso” (p.29). Se refiere a la capacidad productora de un individuo, que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo.

En el Ecuador según el artículo 53 de la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP (2015) indica que “el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano presenta un conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de los servidores públicos, con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, y la no discriminación en el servicio público” (p.28). Así mismo el desempeño laboral consiste en el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel (Recalde y Rosado, 2020).

Medir el desempeño “es conocer las capacidades de la institución, que armoniza con los resultados individuales, grupales y de la propia organización” (Cuesta y Mateus, 2018, p.24). En la práctica se ha observado que los perfiles de cargos tienen un valor absoluto según el enfoque en funciones y tareas, que en la mayoría de los casos no tienen concordancia con las competencias del personal (Sánchez, 2020). Debido a que no existe un método de gestión de las competencias del personal, no se logra una armonía entre las capacidades del talento humano y el puesto de trabajo ocasionando bajos niveles de desempeño.

El Distrito de educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro, es una institución pública que brinda servicios administrativos para la atención de los docentes, estudiantes y padres de familia en esta organización se aplica el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano según lo estipula la LOSEP. Los servicios que ofrece la institución son la asignación de cupos a estudiantes, entrega de títulos de bachiller, apelaciones para revisión de exámenes, certificaciones de actas de grado, resoluciones de ubicación, homologación y reconocimiento de títulos, registros de códigos de convivencia, registro de proyecto educativo institucional, propuesta pedagógicas, programa de participación educativa. Estos servicios se brindan a la comunidad educativa por parte del personal de la institución, los cuales requieren cumplir con estándares de calidad, por lo tanto, el talento humano debe poseer las competencias idóneas para desarrollar un desempeño laboral óptimo.

Se identificó mediante un estudio realizado en el Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro por Rodríguez (2019) y en la visita técnica donde se aplicó un ficha de observación en la institución, se pudo percibir que no cuenta con un modelo de gestión por competencias laborales de esta manera presenta un débil

desempeño por parte de los funcionarios, lo que ha incidido en una disminución de la productividad en relación a los tiempos de respuesta de los trámites, debido a que el personal no posee las capacidades necesarias para cumplir las funciones y tareas que requieren estas actividades.

Es así que cuando no se identifican las competencias como indica Negrón & Noda (2020) “los diferentes puestos de trabajo han sido concebidos en un plano meramente cognitivo, separando la personalidad, sin analizar a la persona como un todo, absolutiza el enfoque de funciones y tareas sin estar relacionados con las estrategias de la empresa, lo que ocasiona un débil desempeño laboral” (p.17). Algo similar sustenta Mendieta y Narváez (2020) que al no contar con la identificación de competencias puede haber un desempeño más bajo, o inadecuado. Así mismo, Alles (2019) la gestión por competencias permite fortalecer el desempeño laboral del talento humano.

De esta manera como indican los autores en las investigaciones realizadas, cuando se identifican las competencias laborales se fortalece el desempeño del talento humano, por lo tanto se propone un modelo de gestión por competencias para el Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro.

Con estos antecedentes los investigadores plantearon la siguiente formulación del problema.

¿Cómo contribuirá la gestión por competencias para solucionar el débil desempeño del talento humano del Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica: teórica, legal, y práctico, de la forma que se describe a continuación:

Dentro del ámbito teórico esta investigación se justifica mediante el aporte de diferentes estudios, de fuentes confiables y de los últimos cinco años, que fundamentan la importancia de desarrollar la gestión por competencias en las empresas públicas, como un instrumento que permite desarrollar el desempeño del talento humano, mejorando la productividad, la eficiencia y la eficacia. Tal como indica Alles (2019) “la gestión por competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias a su vez son aquellos comportamientos que permiten alcanzar los resultados” (p.17).

Desde el punto de vista práctico la investigación aporta una alternativa de solución a la problemática sobre la identificación de las competencias laborales, brindándole un instrumento de toma de decisiones para fortalecer el desempeño del talento humano para ser utilizada por los directivos de la organización. Como indica Negrón y Noda (2020) “el diseño de cargos partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño laboral, y la evaluación del desempeño, permiten la alineación del aporte humano a las necesidades de la empresa” (p.17).

En lo relacionado al aspecto legal según estipula la Ley Orgánica de Servicio Público en el artículo 53 las empresas públicas no solo deben aplicar normativas y cumplimientos en lo relacionado con el desarrollo del talento humano, sino más bien promover ambientes de eficiencia, eficacia y productividad, mediante la aplicación de métodos y procedimientos de gestión. Esta idea se sustenta con lo que menciona Cuesta y Mateus, (2018) “las empresas fomentan el desarrollo del talento humano con el objetivo de aumentar el desempeño y la productividad, y para ello utilizan herramientas como la identificación de las competencias” (p.26).

En el ámbito metodológico la investigación aporta un procedimiento para la aplicación de un modelo de gestión por competencias, que permita que las organizaciones puedan fortalecer el desempeño laboral logrando la competitividad.

Tal como indica Mendieta y Narváz (2020) “la identificación de competencias laborales fortalece el desempeño del talento humano, permite que la empresa gane competitividad, obteniendo mejores resultados en la calidad del servicio al usuario” (p.289).

En lo social la investigación aporta a una solución a la problemática sobre los retrasos de los tramites que se brindan a la comunidad educativa del Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro, debido a que Cuando no se identifican las competencias como indica Negrón y Noda (2020) “los diferentes puestos de trabajo han sido concebidos en un plano meramente cognitivo, separando la personalidad, sin analizar a la persona como un todo, absolutiza el enfoque de funciones y tareas sin estar relacionados con las estrategias de la empresa, lo que ocasiona un débil desempeño laboral” (p.17).

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de gestión por competencias para el fortalecimiento del desempeño del talento humano del Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro en la provincia de Manabí.

1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano en el Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro de la provincia de Manabí
- Determinar los aspectos esenciales que permitan estructurar la gestión por competencias laborales para el fortalecimiento del desempeño del talento humano para el distrito objeto de investigación.
- Diseñar el proceso para la implementación del modelo de gestión por competencias laborales.

1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER

La gestión por competencias laborales contribuirá al fortalecimiento del desempeño del talento humano del Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro.

CAPITULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La elaboración del marco teórico se realizó mediante la revisión bibliográfica de libros, artículos científicos, revistas, que analizan información pertinente a la variables de estudio con la finalidad de sustentar la investigación, a continuación en la figura 1 se detalla los epígrafes que se analizan en la construcción del marco teórico.

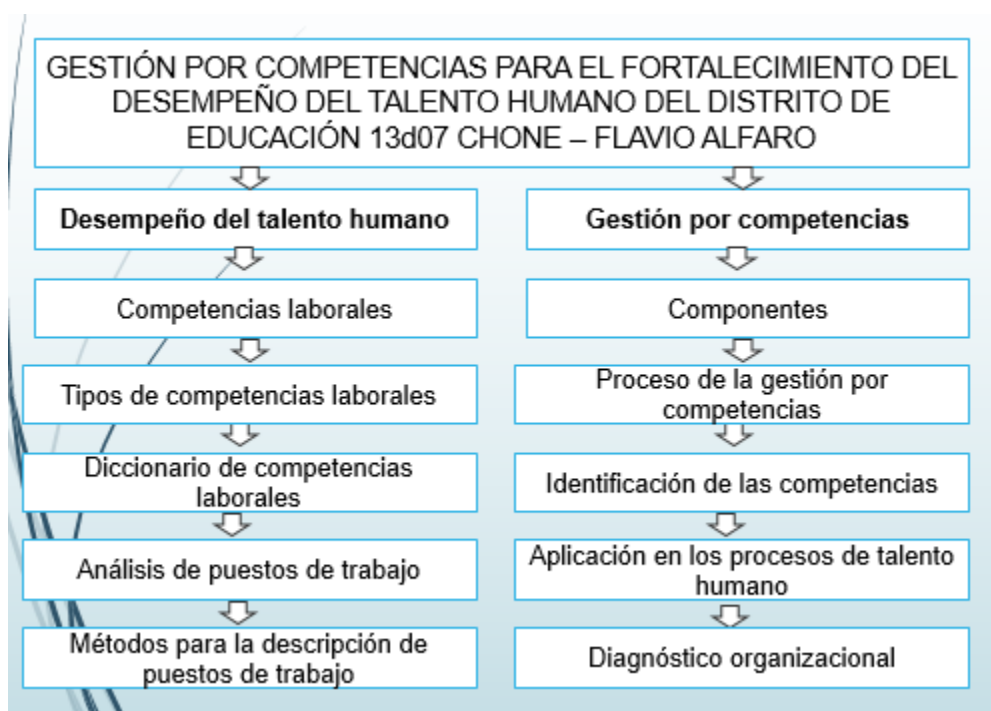


Figura 1. Mapa de construcción del marco teórico

Nota: Elaboración propia

2.1. DESEMPEÑO TALENTO HUMANO

El desempeño laboral consiste en el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel (Recalde y Rosado, 2020). Medir el desempeño “es conocer las capacidades de la institución, que armoniza con los resultados individuales, grupales y de la propia organización” (Cuesta y Mateus, 2018, p.24).

El talento humano “se lo conoce como el conjunto de conocimientos, técnicas, estrategias, métodos, habilidades y competencias, que deben poseer integrantes de la organización que están dirigiendo el talento humano” (Barrios & Figueroa,

2020, p.55). De esta manera cuando se analiza el talento humano” se considera como una parte primordial, que permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales” (Vivar y Álvarez, 2020, p. 184).

La gestión del talento humano “es un conjunto de procesos que comprende la dirección y organización de personas, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización” (Chong y Galarza, 2019, p. 66). Mientras que Ramírez y Hugueth (2019) señala que “las personas con talento están capacitadas para la solución de problemas” (p.169). De esta manera los trabajadores no son simplemente un recurso más de la organización, más bien forman parte del crecimiento y desarrollo de la institución con el objetivo de alcanzar la calidad.

Para Rondón y Ammar (2016) “la gestión de talento humano está conformada por una filosofía gerencial compuesta por principios, culturas, funciones, instituciones, y la comunidad” (p.150). A diferencia de lo que indica Bendezú (2020) que la gestión de talento humano “considera a la persona como alguien que posee habilidades intelectuales, valores y características de personalidad que las hacen únicas, con un potencial que lo pueden desarrollar” (p.25).

En lo referente al diagnóstico del desempeño laboral consiste en la comparación de las actividades realizadas por los funcionarios, con los resultados que obtienen según las competencias del puesto de trabajo (Apaza, 2018). Además, se analiza las capacidades, habilidades, cualidades y destrezas que poseen los funcionarios, con la finalidad de conocer los obstáculos o potencial que permita el desarrollo de las actividades laborales (Ayta y Victoria, 2018).

Entre los criterios de desempeño laboral está la capacidad cognitiva que tiene que ver con la obtención del conocimiento y el progreso de las destrezas intelectuales (Rengifo, 2018). Mientras que la capacidad afectiva son las reacciones que presenta el individuo frente a los estímulos que provienen del ámbito interno o externo, cuyas expresiones serán las emociones y los sentimientos (Rojas, 2018).

Otro criterio de desempeño es la capacidad psicomotora donde los funcionarios poseen conocimientos necesarios y son proactivos en la atención a los usuarios

(Fuentes, 2018). Además, la motivación profesional que es la facultad que poseen las organizaciones para mantener el estímulo afectivo de los funcionarios en relación a las actividades que efectúan, y alcanzar los objetivos esperados (Matabanchoy y Riobamba, 2019).

Con la evaluación del desempeño laboral se conoce de manera directa como se están desarrollando las actividades de trabajo, procesos, y funciones que se requiere en la institución (Zela, 2017). Se debe aplicar evaluaciones de desempeño para suministrar información importante, corregir logros de los objetivos organizacionales, y conocer el potencial de los profesionales que laboran en la institución (García y Gómez, 2018).

Por lo tanto, se puede apreciar según la opinión de los autores que la gestión del talento humano está conformado por la identificación de las habilidades, conocimientos, competencias que poseen las personas. Como líder de la organización debe identificar las competencias laborales de los colaboradores, con la finalidad de ubicar a la persona en el puesto de trabajo adecuado, y atraer a la institución personal que cumpla con los perfiles que se necesita en la empresa.

2.1.1. COMPETENCIAS LABORALES

En la actualidad en las empresas como menciona Mendes y Tosta (2019) se viene observando “un aumento de la valorización de las personas, que puede estar relacionado con los cambios que se generan en las formas de organización de trabajo y cambio de actitud de las personas” (p.17). Siendo las competencias el reconocimiento de las habilidades y conocimientos que persiguen el resultado o solución de un problema (Negrón y Noda, 2020).

Es importante la identificación de las competencias de cada proceso a partir del estudio o análisis funcional que se concreta en el mapa de procesos, lo cual puede ser complementado con métodos de estudios ocupacionales. Ceballos y Ayala (2017) menciona que “las competencias se consideran como las características que influyen en la motivación, rasgos psicofísicos, formas de comportamiento, al auto concepto, los conocimientos y destrezas manuales, mentales o cognitivas” (p. 250).

Además, los perfiles de puestos por competencia son bases de cualquier institución donde se registran las funciones y tareas principales de los puestos de trabajo, estableciendo de acuerdo a criterios de desempeño y a la manera de cómo están definidos los grupos de cargos dentro de la organización (Mendieta y Narváez, 2020).

En la formación de un perfil de competencias como indica Cuesta y Mateus,(2018) consta de las siguientes etapas: planeación, selección, formación, evaluación de desempeño, resultados, comparación con los objetivos y resultados, adecuación, modificación de conducta, este proceso es la base del conjunto de claves de la gestión del talento humano.

De tal manera según la literatura analizada se determina que las competencias laborales son las habilidades, conocimientos, destrezas, que poseen los funcionarios de una institución que son necesarias para el cumplimiento óptimo de las actividades laborales que se requieren para brindar un servicio de calidad. La identificación de las competencias laborales permiten que el líder conozca el talento con que cuenta, de esta manera ubicarlos de acuerdo a su perfil en el puesto de trabajo más idóneo, de esta manera se logra fortalecer el desempeño laboral de los empleados.

2.1.2. TIPOS DE COMPETENCIAS LABORALES

Como se menciona en el libro de Alles (2019) “existen cinco tipos de competencia según Spencer y Spencer que son: motivación, características, concepto propio, conocimiento y habilidad” (p.80). Al hablar de motivación se refiere a los intereses que una persona considere consistente. Lo que corresponde a las características está las físicas y respuestas conscientes a situaciones o información. El concepto propio son las actitudes valores o imagen propia. La información que una persona posee sobre áreas específicas corresponde al conocimiento. Mientras que la habilidad es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Para Martínez y Frías (2020) los tipos de competencias por lo general “se derivan en tres que son: básicas, genéricas, y funcionales. Las mismas se relacionan entre

sí como genéricas –básicas, específicas – técnicas y aquellas competencias transversales” (p.29). En lo que respecta a las competencias básicas son comportamientos elementales del profesional. Las que se identifican como competencias genéricas son los comportamientos relacionados con el desempeño. Mientras que las funcionales se refieren a las competencias directamente direccionadas a la tarea. Cuando se habla de competencias transversales se refiere a un factor estratégico para las instituciones, pues hacen referencia a la capacidad de aprender a ser, hacer y saber.

Así mismo Hinojo y Romero (2020) indica que “la tipología de las competencias se puede destacar dos tipos importantes las transversales requeridas en todos los profesionales, y las específicas de la profesión” (p.52). Las competencias transversales son generalizadas y más operativas a la hora de su transferibilidad, se vinculan con aquellas habilidades que conectan las competencias individuales de cada persona para el desarrollo del grupo. Por ejemplo, el autocontrol y estabilidad emocional, comunicación, conocimientos técnicos y profesionales, liderazgo.

En la identificación de las competencias laborales es necesario conocer los tipos que por lo general según algunos autores se clasifican en: transversales que son las requeridas de manera específicas de los profesionales, las básicas son aspectos elementales del personal, las genéricas son aquellas que se relacionan con los comportamientos. Además, se pueden establecer relaciones entre las competencias laborales según las necesidades de la institución, con la finalidad de cubrir con el perfil del puesto que se necesita cubrir.

2.1.3. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES

Según Alles (2019) en el diccionario de competencias “se hace referencia a las cardinales que aplicables a todos los integrantes de la organización, las específicas que se desarrollan en los colectivos específicos” (p.126). Por lo tanto, el modelo de competencias es el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización, y que poseen como meta alinearlas con los objetivos organizacionales.

Para Monjarás (2019) el diccionario de competencias “es una herramienta que determina y distingue las competencias estratégicas, que permiten el desarrollo de los resultados organizacionales, generando productividad y calidad en el servicio al usuario” (p.24). Además Tubio (2016) el diccionario de competencias “tiene como finalidad evaluar el desempeño laboral de los funcionarios de una forma objetiva, mediante instrucciones, pasos, y etapas precisas del comportamiento requerido en el puesto de trabajo”.

Así mismo, Rodríguez y Jesucita (2016) menciona que el diccionario de competencias “es una selección de capacidades recopiladas en un documento que se maneja de manera interna en la organización” (p.25). El objetivo del diseño de un diccionario de competencias afirma Bertó (2020) “es que la descripción permita ser un referente que mejore el desempeño de los funcionarios” (p.33). La estructura del diccionario de competencias según Olvera y Herrera (2018) es: a) Título de la competencia, b) definición, c) niveles de los comportamientos específicos.

El proceso para la elaboración del diccionario de competencias que propone Moruno (2016) es: a) Análisis de la situación actual, donde se describe un diagnóstico de la organización, b) Identificación y definición de competencias, mediante la observación, cuestionario, entrevista a expertos, c) Definición de los niveles, depende de la habilidad que tenga el funcionario, se colocan de mayor a menor grado de desarrollo. En la siguiente figura se explica el proceso.

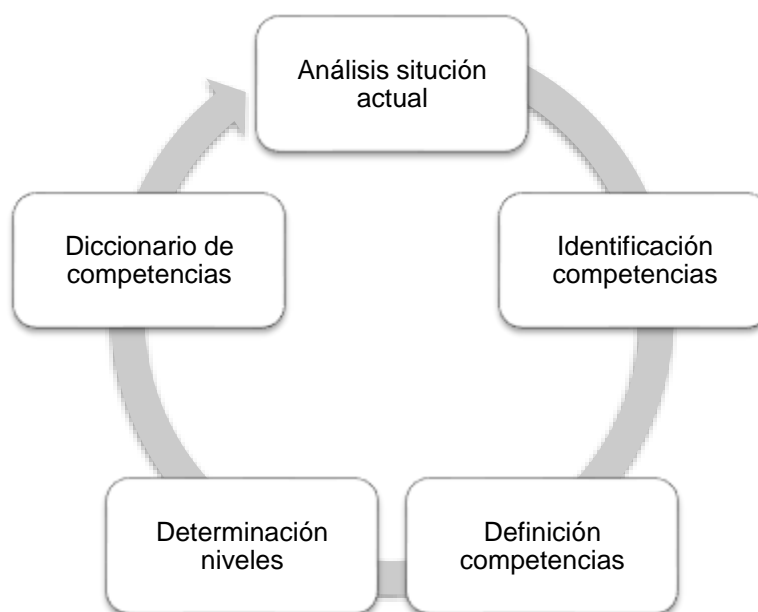


Figura 2. Proceso elaboración diccionario de competencias

Nota: Moruno (2016)

Como se puede percibir los autores han indicado que el diccionario de competencias, es un documento escrito que contiene una serie de capacidades que deben tener los funcionarios para mejorar el desempeño. En la investigación se realizó un diccionario de competencias con la finalidad de fortalecer al talento humano del Distrito. Los pasos que se siguieron fueron el diagnóstico situacional de la institución, la identificación y determinación de las competencias según las necesidades observadas, se definieron los niveles de cumplimiento en este caso alto, medio, y bajo, y por último se desarrolló el documento escrito denominado diccionario de competencias.

2.1.4. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

Para Monjarás (2019) el análisis de puesto de trabajo se refiere a las actividades laborales no al desempeño de la persona, permite obtener conocimiento de lo que se hace en el puesto de trabajo, las condiciones, y las exigencias. Además según Rumenov (2018) indica el análisis de puesto de trabajo se puede definir como uno de los medios esenciales en la gestión del talento humano, que permite la valoración del desempeño de los funcionarios.

Por otro lado, Romero y Soriano (2019) el análisis de puesto de trabajo permite obtener conocimiento sobre las capacidades personales relacionadas con las tareas, el análisis de las condiciones de trabajo como las condiciones ambientales, concepción del puesto, y la valoración de la carga laboral. Según Vadillo (2021) es la determinación de las tareas que componen las actividades laborales, habilidades, conocimientos, capacidades, y responsabilidades, que se requieren de los funcionarios para mejorar el desempeño.

Mientras que según indica Tubio (2016) las etapas que siguen en el análisis de puestos de trabajo son:

“Etapa 1 consiste en el establecimiento del objetivo a analizar, etapa 2 es la obtención de información para desarrollar el análisis del contenido del puesto

de trabajo y sus requisitos, etapa 3 se ejecuta el análisis en sí, etapa 4 se recoge toda la documentación recogiendo en la ficha de descripción y especificación del puesto de trabajo” (p.45).

El análisis de puesto de trabajo se inicia a partir de una recopilación sistemática de información fundamental de cada puesto (Guijarro y Santandreu, 2016). La descripción y especificación del puesto como indica Rio (2016) “es un documento importante, donde se establecen de forma descriptiva las responsabilidades de cada puesto, estableciendo las funciones y tareas” (p.12). Las especificaciones del puesto definen en una descripción del puesto, resuelve muchos de los problemas de reclutamiento, selección, valoración, adecuación, y formación (Berrocal, 2016).

Por lo tanto, según lo que mencionaron los autores el análisis de puesto es la descripción de las funciones, tareas, y capacidades que se necesitan para que se ejecuten las actividades laborales. En la investigación sobre el análisis de puesto de trabajo con la aplicación del diccionario de competencias, se desarrolló un proceso en el cual se identifican a los funcionarios participantes, se determinan las funciones, las tareas, y luego se aplica las competencias específicas para cada puesto, esto se desarrolló mediante la matriz DACUM.

2.1.5. MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Para Tubio (2016) indica que uno de los métodos es la observación directa que consiste en el análisis de puesto del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, se realizan anotaciones en la hoja de análisis de puesto. Según Monjarás (2019) el método cuestionario se desarrolla solicitando al personal que conteste unas preguntas debidamente estructuradas, donde se especifican las indicaciones sobre el puesto. Otro método es la entrevista afirma Romero y Soriano (2019) se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, mediante un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto.

Por otro lado, Peralta (2021) indica que los métodos mixtos componen cuestionarios y entrevistas, donde el ocupante brinda información directa del puesto de trabajo,

para seleccionar este tipo de método es necesario considerar las necesidades de la institución. El análisis de incidentes críticos y diarios de trabajo como menciona Morán (2016) es un método que ayuda a la descripción de los puestos, mediante una conversación con las autoridades y funcionarios, donde se determinan los aspectos críticos que desencadenan una situación de crisis en el área de trabajo.

En lo relacionado con la descripción de puestos se analizó el método de observación, cuestionarios, entrevista, mixto, y análisis de incidentes críticos, en la investigación se realizó un ficha de observación que determino como se están desarrollando las actividades laborales en el distrito, la encuesta permitió conocer la opinión del os funcionarios de la institución en relación a sus actividades laborales, y la entrevista se logró conversar con la autoridad sobre los incidentes críticos que se presentan.

2.2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias es un instrumento en el desarrollo del talento humano procede de la necesidad de precisar requerimientos específicos de un cargo, e identificar así los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ubicarlo en un puesto de trabajo (Nápoles y Marrero, 2016). Cuando se seleccionan las competencias idóneas para el aspirante al puesto, se muestra la relación entre la gestión por competencias y los procesos de talento humano como el reclutamiento, la certificación de competencia y la gestión del capital humano. Según Alles (2019) “la gestión de talento humano por competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias a su vez son aquellos comportamientos que permiten alcanzar los resultados (p.17).

El proceso para la aplicación de la gestión por competencias en una empresa como propone Moreira (2019) consta de 3 etapas: “el diagnóstico de la situación actual dela gestión del talento humano, la determinación de los aspectos esenciales que permiten estructurar la gestión por competencias, y la propuesta de desarrollo del proceso que conforma los componentes de reclutamiento y selección, formación y desarrollo, sistema de compensación, y evaluación de desempeño” (p.40).

Mientras Avella y Limas (2019) dispone que para la implementación de la gestión

por competencias se necesita los siguientes pasos: caracterización de la organización, conformación de equipo de líderes del proyecto, identificación y construcción de las competencias, características de las competencias, consolidación de perfiles, diccionario de competencias, validación del modelo, comunicación permanente, puesta en marcha del modelo”(p.29).

Por otro lado Alles (2019) indica que los pasos para la implementación de la gestión por competencias son: identificación de la visión y misión organizacional, definición y descripción de las competencias, definición de los grados o niveles de competencias, análisis y descripción de los puestos de trabajo con sus grados y competencias definidos, evaluación de las competencias en el personal asociadas al desempeño, aplicación de los procesos de administración de recursos humanos a través de las competencias acordes al nuevo modelo (p.90).

La gestión por competencias según indica los autores de la investigación corresponde a organizar el talento humano mediante la identificación de las habilidades, conocimientos, y actitudes que se solicitan en un puesto de trabajo. Con la finalidad de crear una conexión entre el conjunto de recursos que posee el profesional y las necesidades del puesto de trabajo, para obtener resultados positivos en el desempeño laboral obteniendo productividad, eficiencia y eficacia en la organización.

2.2.1. COMPONENTES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Los motivos son uno de los componentes de la gestión por competencias según afirma son las cosas que las personas piensan y luego ponen en acción, es decir dirigen al cumplimiento las metas que determinan el comportamiento de la persona (Veliz y Alfonso, 2016). Además los rasgos son características que son la esencia de la persona, es decir las cualidades que los diferencian de los demás. Otro componente es el auto concepto que es lo que la persona piensa de sí misma, que está en función de la identidad, actitudes, personalidad y valores (Rodríguez, 2016).

Los conocimientos son un componente de la gestión por competencias que

consiste en la información que la persona tiene sobre las áreas específicas del trabajo (Ccallo, 2016). Mientras que las habilidades son la capacidad que tiene el funcionario para desempeñar las funciones laborales, siendo la capacidad de la persona para desempeñar las tareas (Gastelo, 2021).

En relación a los componentes de la gestión por competencias los autores proponen los motivos, los rasgos de personalidad, el auto concepto de la persona, los conocimientos, y las habilidades de los funcionarios. Estos componentes son esenciales para la determinación de las competencias que componen los diccionarios. En el caso de la investigación se ha detectado que los funcionarios tienen habilidades y capacidades necesarias para los puestos de trabajo.

2.2.2. PROCESO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El proceso para el desarrollo de la gestión por competencias propuesto por Jiménez (2017) tiene las siguientes partes: Identificación perfiles de cargo por competencias, alinear proceso de reclutamiento y selección basada en competencias, evaluación de desempeño por competencias, capacitaciones y desarrollo, desarrollo de carrera. Por otro lado, Corella (2017) indica que el proceso está compuesto por las siguientes fases: Calificación, potenciación, definición de estructuras y perfiles, captación, habilitación.

Mientras que Andy (2017) propone que el proceso de gestión por competencias está compuesto por: Estructura documental adecuada del modelo, programas de formación y capacitación, sistema de evaluación. Además, Suller (2019) indica que el proceso está compuesto por: Competencias transversales en tres ejes: Resultados, Servicios, Relaciones. Para Avella y Limas (2019) el proceso está conformado por: Identificación de las competencias organizacionales, Identificación de competencias específicas por cargo, Asignación de niveles, Evaluación del desempeño por competencias, Diccionario de competencias.

Se identificaron distintos componentes en el proceso de la gestión por competencias tales como: la identificación de perfiles de cargo, alinear proceso de reclutamiento y selección basado en competencias, evaluación de desempeño,

capacitación y desarrollo. El proceso que se aplica en la investigación que está alineado al talento humano corresponde a: calificación, potenciación, definición de estructuras y perfiles, captación, habilitación, estos componentes están ligados a las necesidades del distrito.

2.2.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

En la identificación de las competencias se utiliza el modelo conductual que corresponde a las conductas del funcionario con el desempeño desarrollado, se aplica en los cargos directivos, con la finalidad de mejorar la gestión del talento humano (Ccallo, 2016). Por otro lado, el modelo constructivista o interrogativo se define las competencias por lo que el funcionario es capaz de realizar por alcanzar los resultados, recogiendo aspectos funcionales, enfatizado en la conducta de la persona (Gastelo, 2021).

El modelo de competencias distintivas permite distinguir las características de quienes lo hacen mejor en la organización, siendo una de los elementos que se relaciona con el desempeño superior (Veliz y Alfonso, 2016). Mientras que el modelo de competencias genéricas identifica los comportamientos de los funcionarios que desempeñan de la mejor manera su cargo (Rodríguez, 2016). Por otro lado, el modelo de competencias funcionales trata de normalizar el desempeño mínimo que se solicita en un cargo, con la finalidad de mantener el nivel de productividad que solicita la institución (Cabascango, 2016).

Los modelos de identificación de la gestión por competencias propuesto por los autores indican el conductual, constructivista o interrogativo, competencias distintas y competencias genéricas. En este estudio se aplicó el modelo competencias distintas y genéricas, que permite identificar los comportamientos, habilidades, y capacidades de los funcionarios, con la finalidad de mejorar el desempeño en la organización.

2.2.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Toda implementación de mejoras, cambios y reordenamiento de procesos al interior

de una organización, debe ir asociado a un previo diagnóstico, para medir tanto la posición competitiva de la empresa en un mercado determinado, como también el del clima organizacional (Mendieta y Narváez, 2020). Ambos aspectos, tanto la posición competitiva y el clima, son complementarios para el desarrollo de un acabado trabajo de diagnóstico.

Dentro de las herramientas para el diagnóstico organizacional está el Análisis FODA, Análisis de las fuerzas competitivas, test de motivación, permitiendo conocer cuáles son los aspectos negativos o positivos relevantes que están influyendo en la productividad de la empresa (Oliva y Hechavarria, 2020). Un diagnóstico debe entregar al menos los siguientes aspectos como estado de motivación temperatura de la organización, estado y proyección de la posición competitiva de la empresa, estado de la descripción de trabajos (Guerrero, 2021).

En la aplicación de la gestión por competencias el diagnóstico organizacional es fundamental para la recolección de datos que permitan la medición y verificación, con la finalidad de proponer acciones específicas, tangibles, medibles que sean de conocimiento de los miembros de la organización. Además, permite la descripción de puesto de trabajo que es la pieza fundamental para el inicio del desarrollo de la gestión por competencias, donde su importancia radica en el pilar fundamental para el levantamiento de perfiles y tareas que se desarrollan en la institución.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de los objetivos de la investigación se propuso los tipos de investigación, métodos, técnicas y herramientas. Además se detallaron las fases y actividades para el desarrollo de los resultados.

3.1. UBICACIÓN

La ubicación corresponde al Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro de la provincia de Manabí, Av. Amazonas N34-451 y Av. Atahualpa. En la figura 3.1 se muestra la ubicación.



Figura 2. Ubicación del Distrito de Educación 13D07 Chone – Flavio Alfaro

Fuente: Google site

3.2. DURACIÓN

La duración de proceso de investigación es de doce meses a partir de la aprobación del proyecto de titulación.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

Variable Dependiente: Gestión por competencias

Variable Independiente Desempeño Talento Humano

3.4. TIPOS Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. NO EXPERIMENTAL

Se realizó la observación de los fenómenos de estudio en este caso la gestión del talento humano en el Distrito, como se desarrolla en su ambiente, sin la

manipulación de las variables de estudio. La investigación no experimental como indica Hernández –Sampiere (2018) “son estudios que se realizan de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152)

3.4.2. TRANSVERSAL

Se observó el comportamiento de las variables en un periodo de tiempo en este caso 2020 -2021 para la extracción de conclusiones sobre los fenómenos observados. Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández – Sampiere, 2018, p. 154).

3.4.3. DESCRIPTIVOS

Se puntualizó las características del fenómeno de estudio en este caso la gestión del talento humano el Distrito. Los diseños transeccionales descriptivos Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos (Hernández –Sampiere, 2018, p. 155).

3.4.4. CUALI-CUANTITATIVO

Se recopiló información para determinar el comportamiento y percepción del Distrito en relación a indicadores de gestión de talento humano. Hernández – Sampiere (2018) menciona que el enfoque cualitativo “se utiliza en la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7). Además, se emplea el método cuantitativo en la elaboración de encuesta a los funcionarios para sustentar la investigación.

3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. INDUCTIVO

La investigación es mixta pues aplica métodos cuantitativos e inductivos. El análisis de los resultados que se obtuvieron permite la validación de los pasos principales

del proceso de la gestión por competencias. El método inductivo consiste en un razonamiento que pasa de la observación de los fenómenos a una ley general para todos los fenómenos de un mismo género. La inducción es una generalización que conduce de los casos particulares a la ley general (Baena, 2017).

3.5.2. DEDUCTIVO

El análisis bibliográfico y documental permitió el diagnóstico de la gestión del talento humano. La deducción empieza por las ideas generales y pasa a los casos particulares y, por tanto no plantea un problema. Una vez aceptados los axiomas, los postulados y definiciones, los teoremas y demás casos particulares resultan claros y precisos (Baena, 2017).

3.5.3. ANÁLISIS

Se utilizó este método para comprobar en base a los resultados obtenidos el cumplimiento del objeto de la investigación. Los métodos de análisis son un medio y no un fin, son simplemente caminos para medir y comparar hechos. Pueden proporcionar indicios, provocar insinuaciones y sugerencias; poner de manifiesto hecho y tendencias que de otra manera quedarían ocultos (Escudero & Cortez, 2018).

3.5.4. BIBLIOGRÁFICO

La revisión bibliográfica y documental permitió la caracterización de la institución de estudio, y el establecimiento del proceso de gestión por competencias. Una revisión bibliográfica es, principalmente, una modalidad de trabajo académico para elaborar artículos científicos, trabajos de fin de grado, máster o tesis. El objetivo principal de esta modalidad es realizar una investigación documental, es decir, recopilar información ya existente sobre un tema o problema (Daen, 2011).

3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.6.1. ENTREVISTA

La entrevista se la realizó al director del Área de Talento Humano del Distrito sobre la situación actual de la institución en relación a la gestión del talento humano. Una

entrevista es una conversación o diálogo entre dos o más personas con objetivos predefinidos, en la que una de ellas ejerce el rol de entrevistado y su interlocutor, el de entrevistador

(Escudero & Cortez, 2018). La entrevista cualitativa de acuerdo a Monte (2011), se divide en no estructurada y estructurada. Así mismo Mertens (2005) habla de seis tipos de preguntas, de opinión, de expresión de sentimientos, de conocimientos, sensitivas, de antecedentes y de simulación. En esta investigación se aplica una entrevista estructurada.

3.6.2. ENCUESTA

La encuesta se la aplicó a los servidores públicos del Distrito para la recopilación de información sobre el diagnóstico de la gestión del talento humano. La encuesta se aplica ante la necesidad de probar una hipótesis o descubrir una solución a un problema, e identificar e interpreta, de la manera más metódica posible, un conjunto de testimonios que puedan cumplir con el propósito establecido (Daen, 2011). En el Anexo 3 se encuentra el cuestionario de la encuesta.

3.6.3. OBSERVACIÓN DIRECTA

La observación directa se realizó para la verificación de los procesos que se desarrollan en el Distrito en relación al cumplimiento de parámetros de medición de la situación actual de la gestión del talento humano. El método de observación directa es un método de recolección de datos que consiste básicamente en observar el objeto de estudio dentro de una situación particular. Todo esto se hace sin necesidad de intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelve el objeto (Hernández –Sampiere, 2018).

3.6.4. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA se desarrolló con los resultados obtenidos de la revisión documental, entrevista, encuesta y ficha de observación se estableció las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la gestión del talento humano. Es como si se tomara una radiografía de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de esemomento. Luego de analizarlas, se

toma decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro (Rivero & Gross, 2016).

3.6.5. MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

La matriz de impactos cruzados se realizó para la evolución de los puntos débiles y fuertes de la gestión del talento humano de la institución. El método de impacto cruzado permite la investigación metódica de las interrelaciones que puedan producirse entre diferentes sucesos que está previsto que ocurran (Escudero & Cortez, 2018).

3.6.6. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

El modelo de gestión por competencias que se propuso en la investigación se desarrolló en función a un diccionario de competencias como menciona Alles (2019) “es un documento interno organizacional en el cual se presenta las competencias definidas en función de la estrategia” (p.55). Para la elaboración del diccionario es necesario realizar un análisis de la situación de la empresa, identificar y definir las competencias a partir del análisis y descripción de puestos, y determinar los niveles que van a configurar cada una de las competencias (López, 2017).

3.6.7. ESCALA DE LIKERT

Son parámetros de medición para el desarrollo del cuestionario de la encuesta. La Escala de Likert es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona (Daen, 2011). El tipo de escala que se utilizará es: 1 =Nunca, 2= Raramente, 3= Ocasionalmente, 4= Frecuentemente, 5= Muy frecuentemente.

3.6.8. MATRIZ DACUM

La matriz DACUM se estableció en relación al diccionario de competencias para el análisis de puestos de trabajo y el posterior desarrollo de la descripción de puestos de trabajo. El método DACUM es una metodología de análisis cualitativo del trabajo que sigue la lógica del análisis ocupacional de tareas. El proceso de desarrollo del

DACUM es la planificación del taller, realización del taller, validación de la matriz, incorporación de criterios de desempeño y publicación (Assfiri – Ojeda & Medina – Nogueira, 2019).

3.6.9. MATRIZ CAME

La matriz CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar) se desarrolló a partir de los resultados del análisis FODA que se desarrollará en el diagnóstico organizacional de la institución. El análisis CAME es la herramienta o mecanismo que permite identificar estrategias, una vez creada la matriz FODA en el ejercicio de planificación estratégica (Alfaro, 2020).

3.7. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

3.7.1. CUESTIONARIO

El cuestionario corresponde a las preguntas que se dirigieron al personal mediante indicadores para el diagnóstico de la gestión del talento humano. Según Chiavenato (2009) los procesos de la administración de talento humano son: el reclutamiento y selección, diseño de puestos y evaluación de desempeño, recompensas y prestaciones, formación y programación de cambio, prestaciones y descripción y análisis de puestos y auditar a las personas.

3.7.2. GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA

La guía de entrevista es un conjunto de preguntas guiadas para recopilar información mediante la entrevista que se realizó al Director de Talento Humano, para conocer la realidad de la institución. Los principales objetivos del área de talento humano son la de integrar, organizar, desarrollar, retener y auditar personas (Chiavenato, 2009). Las preguntas de la entrevista se encuentran en el Anexo 1

3.7.3. FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

La ficha de descripción de puesto de trabajo es una herramienta que permitió establecer los factores fundamentales para la determinación de los puestos de trabajo por competencias. Iranzo (2017) propone que para la descripción de

puestos de trabajo se debe basar en las siguientes indicadores tareas/ funciones, finalidad / objetivos, lugar de trabajo, periodicidad del trabajo.

3.7.4. FICHA DE OBSERVACIÓN

Mediante esta herramienta se recopiló información sobre el cumplimiento de indicadores de la gestión del talento humano en el Distrito. En la Anexo 2 se encuentra la ficha de observación que se aplicará a los funcionarios, los criterios utilizados se basan en la metodología de Cuesta & Mateus, (2018).

3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.8.1. POBLACIÓN

La población está compuesta por 70 servidores públicos que integran el Distrito de Educación.

3.8.2. MUESTRA

Para el desarrollo de la muestra se aplicará la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + z_a^2 * p * q}$$

n=?

N= Tamaño de la población

Z_a= Nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

e= Margen de error

n=?

N= 70

Z_a= 95%

p= 50%

q= 50%

e= 5%

$$n = \frac{70 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2 * (70 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{67,228}{1,1329}$$

$$n = 59$$

$$n = 59 \text{ servidores públicos} \approx$$

Por lo tanto en la investigación se aplicará la encuesta a 59 servidores públicos del Distrito.

3.8.3. MUESTREO PROBABILÍSTICO ALEATORIO SIMPLE

Se señala que la encuesta se aplicó a los funcionarios de la institución, se desarrollará mediante el muestreo probabilístico aleatorio simple que es de carácter de participantes voluntarios como indica Hernández, Fernández y Baptista (2006) hablan de muestreo de participantes voluntarios, de expertos, de casos-tipo y por cuotas en investigaciones cualitativas.

3.9. PROCEDIMIENTO

FASE I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D07 CHONE – FLAVIO ALFARO DE LA PROVINCIA DE MANABÍ

Con el fin de desarrollar esta primera fase, se llevó a cabo las siguientes actividades:

- Caracterizar al distrito.
- Elaborar las herramientas metodológicas de recolección de datos: cuestionario, guía de entrevista y ficha de observación.
- Recolectar datos a través de las técnicas: entrevista, encuesta y observación.
- Preparar, analizar datos, e interpretar resultados.
- Realizar un análisis FODA
- Aplicar la matriz de Impactos Cruzados
- Analizar las estrategias CAME

El primer paso para el desarrollo de la investigación se realizó la caracterización del Distrito De Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro se la Provincia De Manabí, luego se procedió a la elaboración de las herramientas de investigación de

recolección de datos como son el cuestionario, guía de entrevista y ficha de observación se aplicó a los funcionarios de la institución para el diagnóstico de la gestión del talento humano. Se realizó la entrevista al Director del área de Talento Humano, la encuesta se aplicó a 59 servidores públicos según la muestra de la población mediante un muestreo aleatorio simple. Se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gestión del talento humano mediante la matriz FODA, posteriormente aplicar la matriz de impactos cruzados para conocer los puntos débiles y fuertes la institución, además se realizó las estrategias CAME.

FASE II. DETERMINACIÓN DE LOS ASPECTOS ESENCIALES QUE PERMITAN ESTRUCTURAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES DEL TALENTO HUMANO PARA LA INSTITUCIÓN OBJETO DE INVESTIGACIÓN.

Para llevar a cabo esta segunda fase, se ejecutó las siguientes actividades:

- Preparar un diccionario de competencias laborales.
- Analizar los puestos de trabajo mediante la matriz DACUM
- Describir los puestos de trabajo con la aplicación de la ficha de descripción de puestos.

En esta fase se preparó los elementos fundamentales para el desarrollo de la gestión por competencias para el fortalecimiento del talento humano del Distrito. El punto de partida es la elaboración de un diccionario de competencias que se desarrollará mediante la revisión bibliográfica, el análisis situacional de la institución, y se determinarán los niveles cada competencia. Luego se realizó la matriz DACUM que es un método que permite el análisis de los puestos de trabajo mediante un proceso de revisión del diccionario de competencias. Con los resultados de la matriz DACUM y la revisión bibliográfica se realizó la descripción de puestos de trabajo por competencias.

FASE III. DISEÑO DEL PROCESO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES.

La ejecución de la presente fase se desarrolló de las siguientes actividades:

- Realizar una revisión bibliográfica de estudios que desarrollen el proceso que conforma la gestión por competencias laborales
- Graficar la propuesta del proceso que conforma la gestión por competencias laborales
- Desarrollar las actividades de cada proceso de la gestión por competencias

En el desarrollo de la propuesta de gestión por competencias se realizó una revisión bibliográfica para la validación de los procesos que componen la gestión por procesos que se propone en este estudio. Se elaboró la esquematización de los procesos de la gestión por competencias para el Distrito.

3.10. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Tabla 1.

Procedimiento de la investigación

Objetivos	Fases	Actividades	Métodos- Técnicas - Herramientas
Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano en el Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro de la provincia de Manabí	Diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano	Caracterizar al Distrito. Elaborar las herramientas metodológicas de recolección de datos: cuestionario, guía de entrevista y ficha de observación. Recolectar datos a través de las técnicas: entrevista, encuesta y observación. Preparar, analizar datos, e interpretar resultados. Realizar un análisis FODA Aplicar la matriz de Impactos Cruzados. Analizar las estrategias CAME	Métodos: Revisión Bibliográfica y documental Deductivo Técnicas: Entrevista Encuesta Observación Herramientas: Cuestionario Guía de entrevista Ficha de observación Matriz FODA Matriz de impactos cruzados Matriz CAME
Determinar los aspectos esenciales que permitan estructurar la gestión por competencias laborales del talento humano para el distrito objeto de investigación.	Determinación de los aspectos esenciales que permitan estructurar la gestión por competencias	Preparar diccionarios de competencias laborales. Analizar los puestos de trabajo mediante la matriz DACUM Describir los puestos de trabajo con la aplicación de la ficha técnica de descripción de puestos.	Métodos: Revisión Bibliográfica y documental Inductivo Técnicas: Diccionario de competencias Matriz DACUM Herramientas: Ficha de descripción de puestos de trabajo
Diseñar el proceso para la implementación del modelo de gestión por competencias laborales.	Diseño del proceso que conforma el modelo de gestión por competencias laborales	Realizar una revisión bibliográfica de estudios que desarrollen el proceso que conforma la gestión por competencias laborales Graficar la propuesta del proceso que conforma la gestión por competencias laborales Desarrollar las actividades de cada proceso de la gestión por competencias	Métodos: Revisión Bibliográfica Análisis Herramientas: Propuesta del desarrollo del Proceso

Nota: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

El desarrollo del presente capítulo está compuesto de tres fases en donde se indica las actividades, metodologías, que dan cumplimiento a cada uno de los objetivos que se establecen dentro de la investigación, como se describen en los siguientes apartados:

FASE I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D07 CHONE – FLAVIO ALFARO DE LA PROVINCIA DE MANABÍ

El diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano se desarrolló para iniciar la investigación. Para Huilcapi y Gallegos (2020) indica que el diagnóstico situacional determina la adecuada combinación de recursos para afrontar la solución de un problema o necesidad obteniendo el máximo beneficio al menor costo y riesgo posible. Por lo tanto, la primera actividad es la caracterización de la institución, según el Informe de Redición de cuentas coordinación zonal 4, Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro de la Provincia de Manabí (2020), como se muestra a continuación:

La zona está conformada por 15 distritos dentro de los cuales se encuentra el Distrito 13d07 Educación Chone- Flavio Alfaro, ubicado específicamente en el Barrio San Felipe Calle Tarqui y Boyacá, cabe indicar que el Distrito cuenta con una extensión de 4913 km², distribuidos en 28 circuitos tal como se detalla en la tabla 2.

Tabla 2. Circuitos del Distrito 13d07 Educación Chone- Flavio Alfaro

Código	Circuito	#Institucion Educativa
13D07C01_a	El Pueblito	14
13D07C01_b	Carlos María Castro	8
13D07C01_c	León Tolstoy	12
13D07C02	Raymundo Aveiga	9
13D07C03	Juan Montalvo No.41	10
13D07C04_a	Eloy Alfaro	10
13D07C04_b	Manabí	15
13D07C05	Abdón Calderón	10
13D07C06_a	Manuel Acosta Mero	11
13D07C06_b	San Pedro de Oro	18

13D07C07_a	Pedro Vicente Maldonado	15
13D07C07_b	Doctor José María Egas	20
13D07C08_a	Manuel Castillo Hidalgo	15
13D07C08_b	Cayambe	10
13D07C09	Juan Cruz Aizprúa	15
13D07C10_a	Pedro Tobías Zambrano Vera	12
13D07C10_b	Carmelina Teófila Moreira	17
13D07C11_a	Barquero	8
13D07C11_b	Aníbal Andrade Solórzano	9
13D07C12_13	Carlos Pomerio Zambrano	26
13D07C14	Isidro Jaramillo Rodríguez	32
13D07C15_a	Héctor Vera Rosado	14
13D07C15_b	María Eugenia Durán Ballén	13
13D07C15_c	El Descanso De Los Romeros	17
13D07C16	Mariscal Sucre	16
13D07C17	La Crespa	18
13D07C18	Saúl Morales Castro	15

Nota: Redición de cuentas coordinación zonal 4, Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro de la Provincia de Manabí (2020).

MISIÓN

Administrar el sistema educativo Distrital y diseñar las estrategias y mecanismo necesarios para asegurar la calidad de los servicios, educativos del Distrito, desarrollar proyectos y programas educativos Distrital y coordinar a los niveles desconcentrados de su territorio.

VISIÓN

Ser un Sistema Educativo de calidad y calidez, que funcione en el marco del Distrito 13D07 Educación Chone-Flavio Alfaro, desconcentradamente, bajo un marco jurídico adecuado, que responda a las necesidades de desarrollo de la región, con énfasis en la participación y distribución equitativa de recursos, que lidere los cambios sociales y el desarrollo cultural y socio económico Distrital.

OBJETIVOS GENERALES

- Brindar servicios educativos de calidad y calidez, a través de la elaboración de planes y programas educativos zonales que fomente la unidad de la diversidad, y el desarrollo de competencias básicas y específicas en los actores educativos, acorde con estándares nacionales e internacionales para potenciar el desarrollo de la zona en todos sus ámbitos.
- Controlar la gestión de los niveles desconcentrados para que los procesos que

se desarrollen mantengan coherencia y estén articulados entre sí.

- Dirigir los procesos administrativos, tecnológicos, pedagógicos, riesgos e investigativos que garanticen el desarrollo de las competencias, habilidades y destrezas de los actores del sector educativo, resaltando las características, valores y necesidades de la zona.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DISTRITO 13D07 CHONE – FLAVIO ALFARO (PROCESOS)

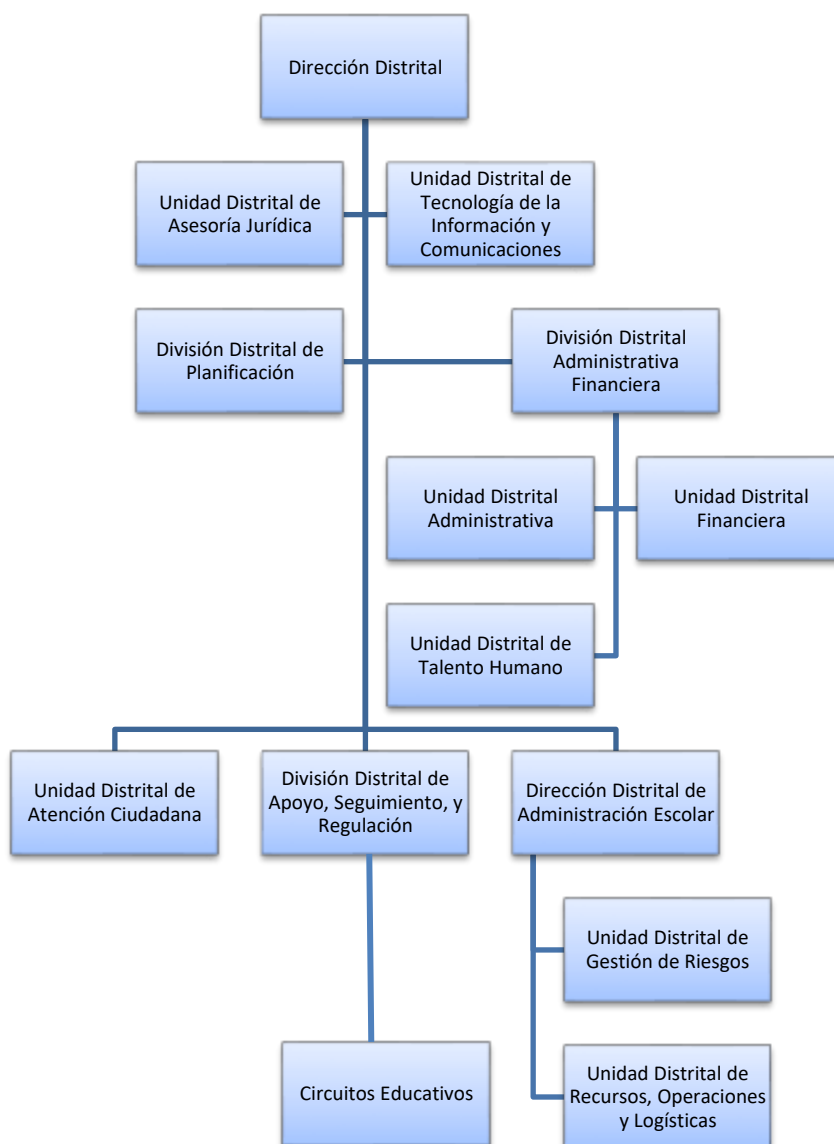


Figura 3. Estructura organizacional del Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

Nota: Manual de Gestión por Procesos Ministerio de Educación (2013)

Además con para conocer la situación actual de la Gestión del Talento Humano

del Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro, se aplicaron tres instrumentos de recopilación de datos. Primero se desarrolló una entrevista al Director del área de Talento Humano del Distrito. Segundo se aplicó una encuesta a 59 servidores públicos según la muestra de la población mediante un muestreo aleatorio simple. Tercero se realizó una ficha de observación para el registro de los indicadores de la gestión de talento humano que cumple la institución.

La información se obtuvo de la aplicación de la entrevista (Anexo 1) como se resume de la siguiente manera:

La entrevista se realizó a la Dra. Edith Vélez directora del Área de Talento Humano del Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro. Manifestando que la comunicación en la institución es buena permite llegar a consensos con los servidores públicos. En lo referente al desempeño laboral en la gestión del talento humano es de suma importancia para brindar un servicio de calidad.

Las evaluaciones de desempeño en la institución se realizan de manera frecuente, debido a que es importante tener un personal que satisfaga al usuario. Por tal razón, los mecanismos que se utilizan para detectar los factores que impiden el desempeño eficiente de los funcionarios, es importante realizar evaluaciones frecuentes.

La productividad de la institución presenta niveles bajos debido a que hay ciertos servicios que no se ejecutan de manera adecuada. Además indico que los funcionarios están comprometidos con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Uno de los mecanismo que se utilizan en la institución para la identificación de las competencias laborales que poseen los funcionarios, son las evaluaciones e investigaciones constantes.

El fortalecimiento de la gestión del talento humano se podría desarrollar mediante el análisis de las competencias laborales de los funcionarios que laboran en la institución. Concluyo que es importante implementar métodos más eficientes y seguros para brindar un mejor servicio. Además está de acuerdo con la aplicación de un modelo de gestión por competencias para fortalecer el talento humano de la

institución.

El segundo instrumento son las encuestas se realizaron a 59 funcionarios públicos del Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro (Anexo 2), los resultados se muestran a continuación:

Tabla 3. Los directivos le dan a conocer la visión, misión y objetivos organizacionales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	2	3
Raramente (2)	18	30
Ocasionalmente (3)	21	36
Frecuentemente (4)	10	17
Muy frecuentemente (5)	8	14
Total	59	100%

Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

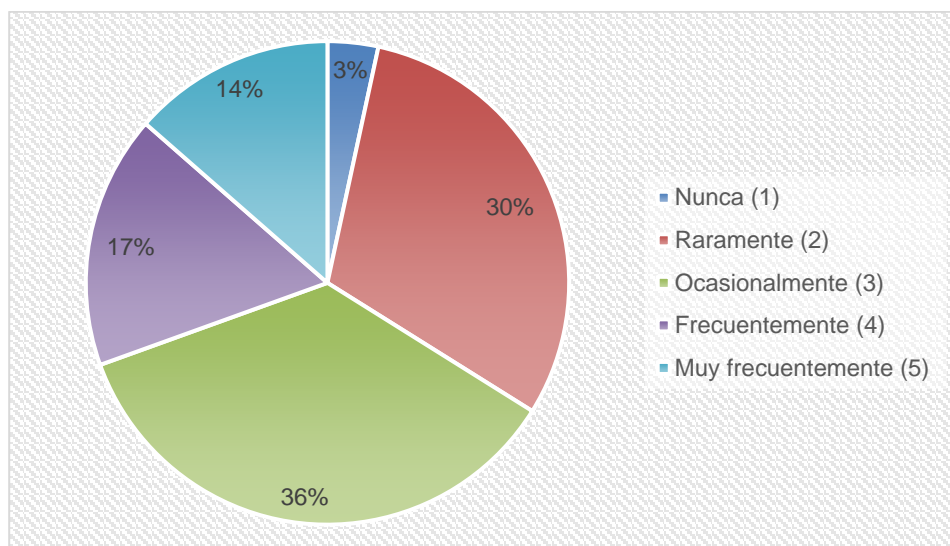


Figura 4. Los directivos le dan a conocer la visión, misión y objetivos organizacionales

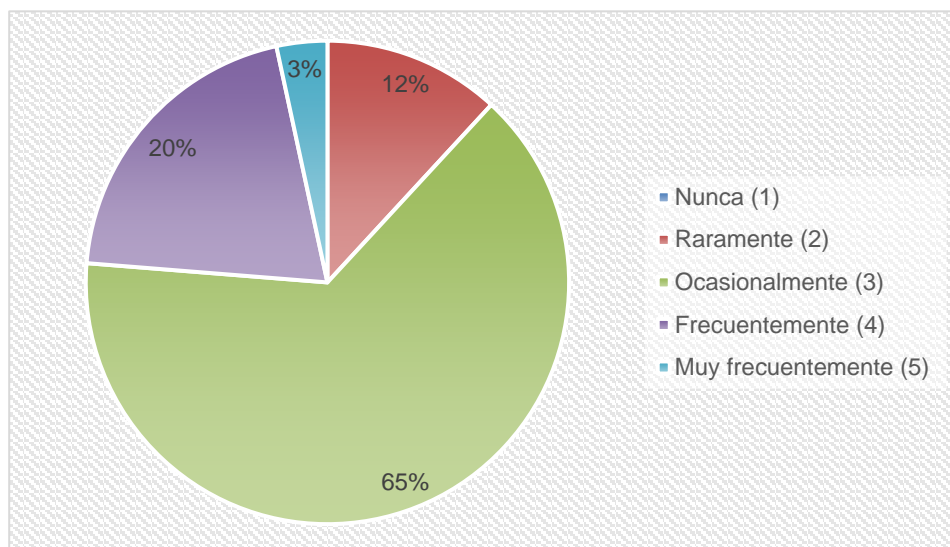
Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

Los resultados obtenidos demuestran que los directivos se preocupan en que los funcionarios conozcan la visión, misión, y objetivos organizacionales, en un 36% de manera ocasional, en un 30% rara vez, en un 17% frecuentemente, 14% muy frecuentemente, mientras que un 3% dijo que nunca. Demuestra que existe un bajo nivel de información de asuntos relevante que se deben tratar con los funcionarios como son la visión, misión y objetivos de la institución.

Tabla 4. Los funcionarios participan en las decisiones que se toman en la institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0
Raramente (2)	7	12
Ocasionalmente (3)	38	65
Frecuentemente (4)	12	20
Muy frecuentemente (5)	2	3
Total	59	100%

Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

**Figura 5.** Los funcionarios participan en las decisiones que se toman en la institución

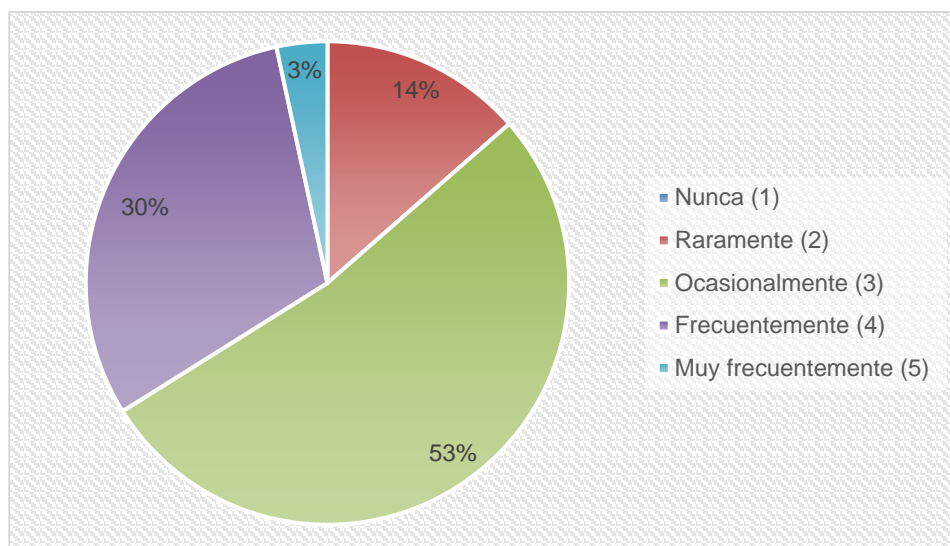
Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

Los resultados obtenidos demuestran que los funcionarios del Distrito participan en las decisiones que se toman en la institución, en un 65% ocasionalmente, un 20% frecuentemente, un 12% rara vez participan, y el 3% muy frecuentemente. Lo que indica que la participación de los funcionarios en las decisiones que se toman en la institución es ocasional.

Tabla 5. Los funcionarios se sienten comprometidos con el trabajo que desempeñan

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0
Raramente (2)	3	14
Ocasionalmente (3)	21	53
Frecuentemente (4)	22	30
Muy frecuentemente (5)	12	3
Total	59	100%

Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

**Figura 6.** Los funcionarios se sienten comprometidos con el trabajo que desempeñan

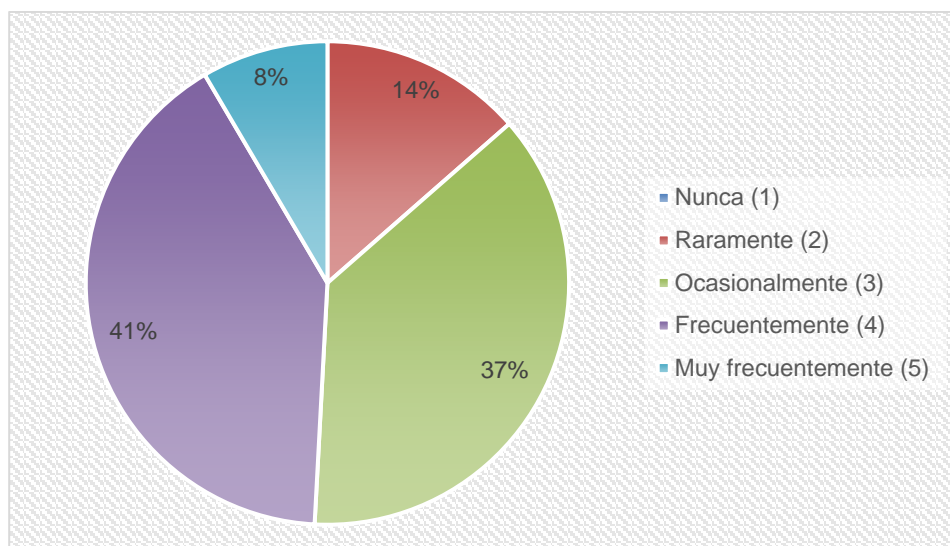
Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

Los resultados obtenidos demuestran que los funcionarios se sienten en unos 53% ocasionalmente comprometidos con el trabajo que desempeñan, en un 30% frecuentemente, en un 14% raramente, en un 3% muy frecuentemente. Esto indica que los funcionarios no están comprometidos al 100% con la institución.

Tabla 6. Los directivos desarrollan actividades para motivar a los funcionarios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0
Raramente (2)	8	14
Ocasionalmente (3)	22	37
Frecuentemente (4)	24	41
Muy frecuentemente (5)	5	8
Total	59	100%

Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

**Figura 7.** Los directivos desarrollan actividades para motivar a los funcionarios

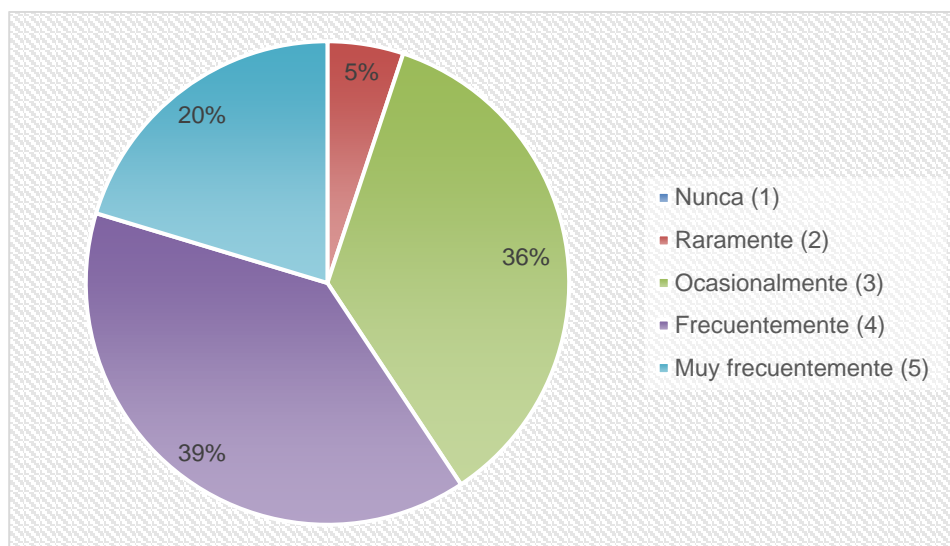
Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

Los resultados obtenidos demuestran que los directivos en un 41% desarrollan actividades para motivar a los funcionarios, en un 37% ocasionalmente, 14% raramente, y un 8% nunca. Hay una tendencia a realizarlo debido al 41% y 37%.

Tabla 7. Los funcionarios se sienten satisfecho con su trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0
Raramente (2)	3	5
Ocasionalmente (3)	21	36
Frecuentemente (4)	23	39
Muy frecuentemente (5)	12	20
Total	59	100%

Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

**Figura 8.** Los funcionarios se sienten satisfecho con su trabajo

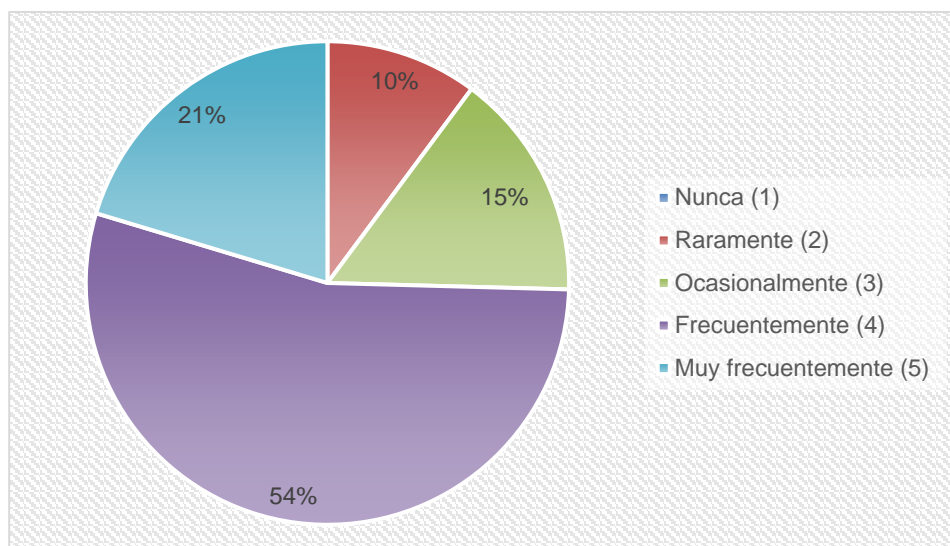
Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

Los resultados obtenidos demuestran que los funcionarios en un 39% se sienten satisfechos con las actividades que desempeñan, en un 36% ocasionalmente, en un 20% muy frecuentemente, un 5% rara vez. La satisfacción laboral es primordial para que el funcionario desempeñe sus labores de la mejor manera, además crea un clima laboral adecuado, y se brinda un servicio de calidad al usuario.

Tabla 8. Los funcionarios tienen supervisión en el trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0
Raramente (2)	6	10
Ocasionalmente (3)	9	15
Frecuentemente (4)	32	54
Muy frecuentemente (5)	12	21
Total	59	100%

Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

**Figura 9.** Los funcionarios tienen supervisión en el trabajo

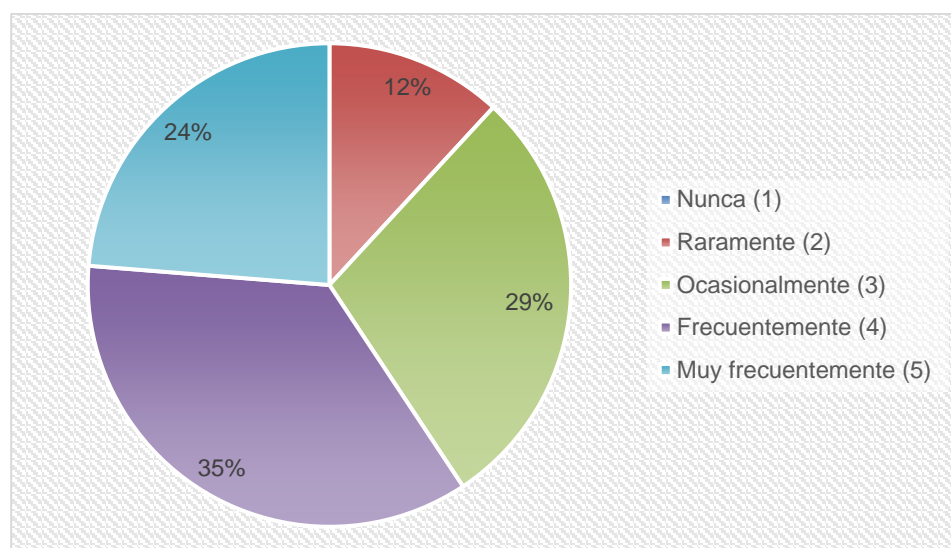
Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

Los resultados obtenidos demuestran que los funcionarios en una 54% tiene supervisión en el trabajo por parte de los directivos, en un 21% muy frecuentemente, el 15% ocasionalmente, el 10% rara vez. La supervisión, el control, y el seguimiento de las actividades es primordial dentro de la institución, pues permite que los servicios se brinden de la mejor manera, además cuando el funcionario tiene algún problema tiene el soporte para darle solución inmediata.

Tabla 9. Los funcionarios son evaluados en el desempeño laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0
Raramente (2)	7	12
Ocasionalmente (3)	17	29
Frecuentemente (4)	21	35
Muy frecuentemente (5)	14	24
Total	59	100%

Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

**Figura 10.** Los funcionarios son evaluados en el desempeño laboral

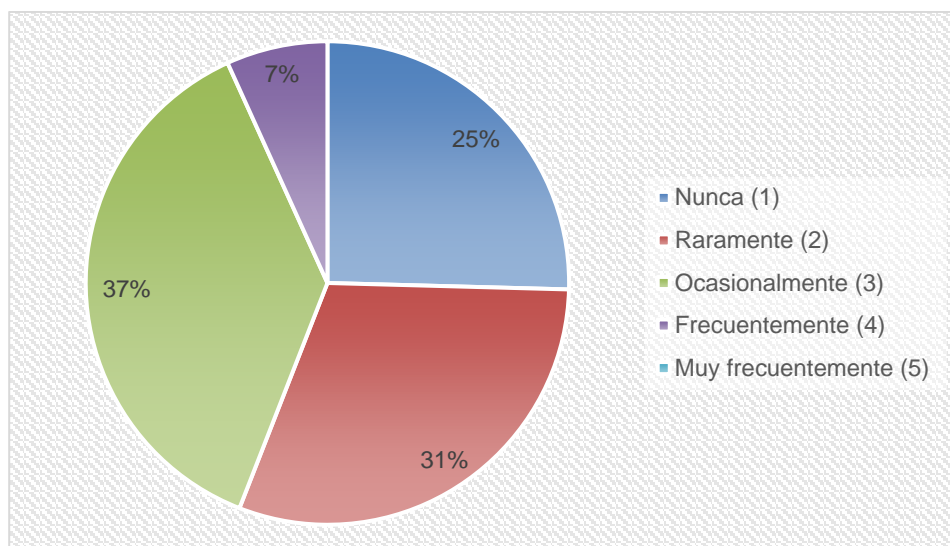
Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

Los resultados obtenidos demuestran que los funcionarios son evaluados en el desempeño laboral en un 35% frecuentemente, en un 29% ocasionalmente, en un 24% muy frecuentemente, y un 12% rara vez. La evaluación del desempeño es parte fundamental de la gestión de talento humano, pues permite conocer los obstáculos que se presentan al momento de que el funcionario ejecuta las actividades laborales, con los resultados se puede desarrollar acciones de mejoras inmediatas.

Tabla 10. Los directivos identifican las competencias laborales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	15	25
Raramente (2)	18	31
Ocasionalmente (3)	22	37
Frecuentemente (4)	4	7
Muy frecuentemente (5)	0	0
Total	59	100%

Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

**Figura 11.** Los directivos identifican las competencias laborales

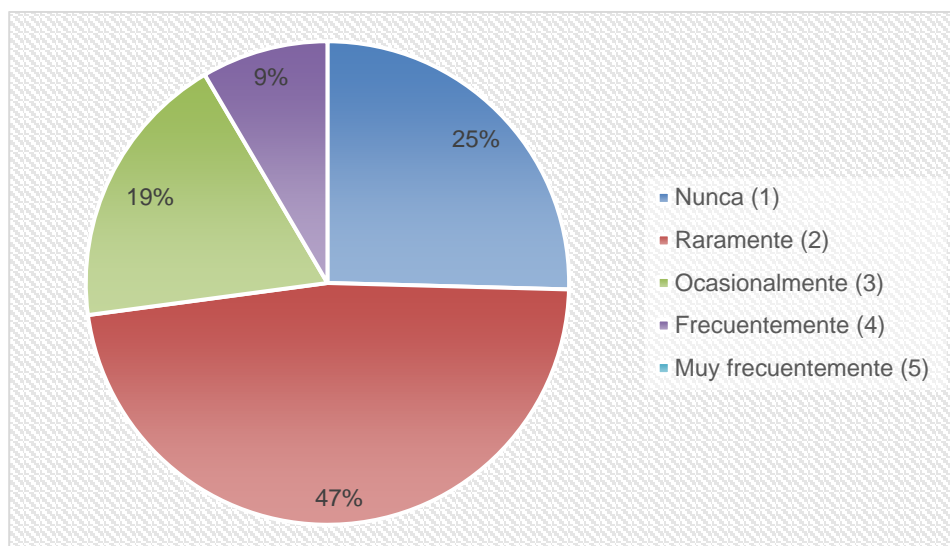
Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

Los resultados obtenidos demuestran que los directivos en un 37% ocasionalmente identifican las competencias laborales, en un 31% rara vez, en un 25% nunca, en un 7% frecuentemente. La identificación de las competencias laborales es de vital importancia en la gestión del talento humano, cuando no se identifican los perfiles profesionales no guardan armonía con los puestos de trabajo, ocasionando un nivel bajo de desempeño laboral.

Tabla 11. Existe relación entre las competencias laborales y los puestos de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	15	25
Raramente (2)	28	47
Ocasionalmente (3)	11	19
Frecuentemente (4)	5	9
Muy frecuentemente (5)	0	0
Total	59	100%

Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

**Figura 12.** Existe relación entre las competencias laborales y los puestos de trabajo

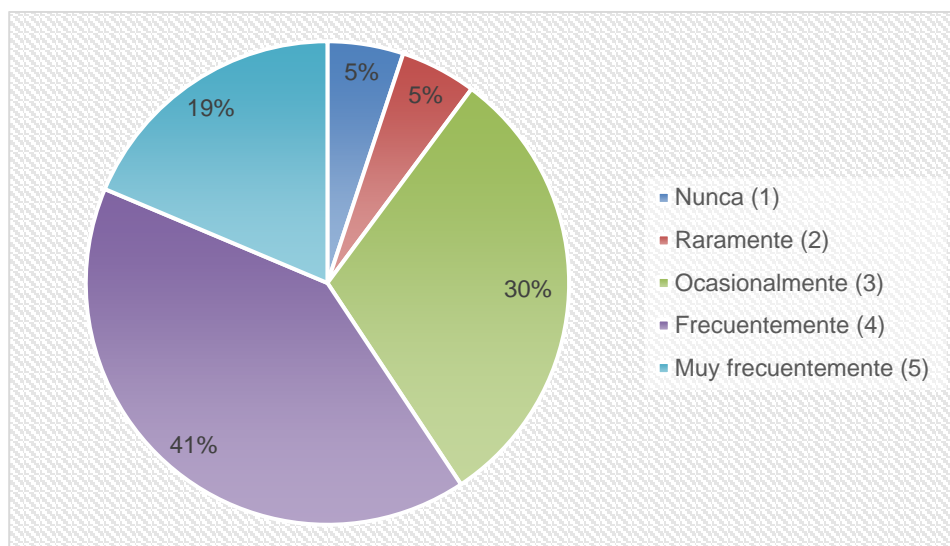
Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

Los resultados obtenidos demuestran que existe poca relación debido al 47% y 25% que son la mayoría. La armonía entre las competencias laborales y los puestos de trabajo, determinan el éxito en la gestión del talento humano por la razón que los profesionales tiene las capacidades idóneas para desempeñar sus funciones laborales.

Tabla 12. Los directivos detectan los factores que impiden el desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	3	5
Raramente (2)	3	5
Ocasionalmente (3)	18	30
Frecuentemente (4)	24	41
Muy frecuentemente (5)	11	19
Total	59	100%

Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

**Figura 13.** Los directivos detectan los factores que impiden el desempeño

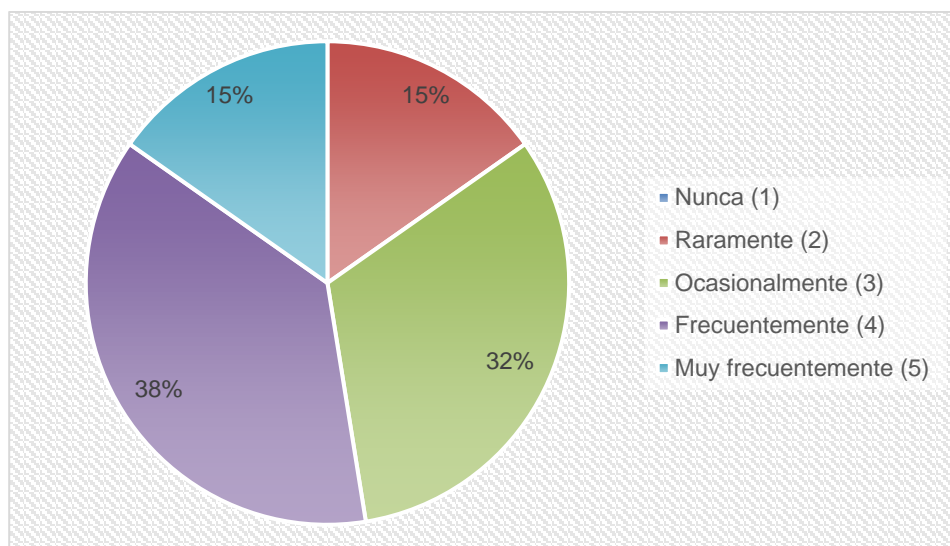
Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

Los resultados obtenidos demuestran que los directivos en un 41% frecuentemente detectan los factores que impiden el desempeño, en un 30% ocasionalmente, en un 19% muy frecuentemente, en un nunca, y 5% rara vez. Las evaluaciones de desempeño permiten detectar los factores que impiden que los funcionarios desarrollen sus actividades laborales de manera eficiente.

Tabla 13. Los directivos toman en cuenta las normas de bioseguridad y ocupacional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	0	0
Raramente (2)	9	15
Ocasionalmente (3)	19	32
Frecuentemente (4)	22	33
Muy frecuentemente (5)	15	15
Total	59	100%

Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

**Figura 14.** Los directivos toman en cuenta las normas de bioseguridad y ocupacional

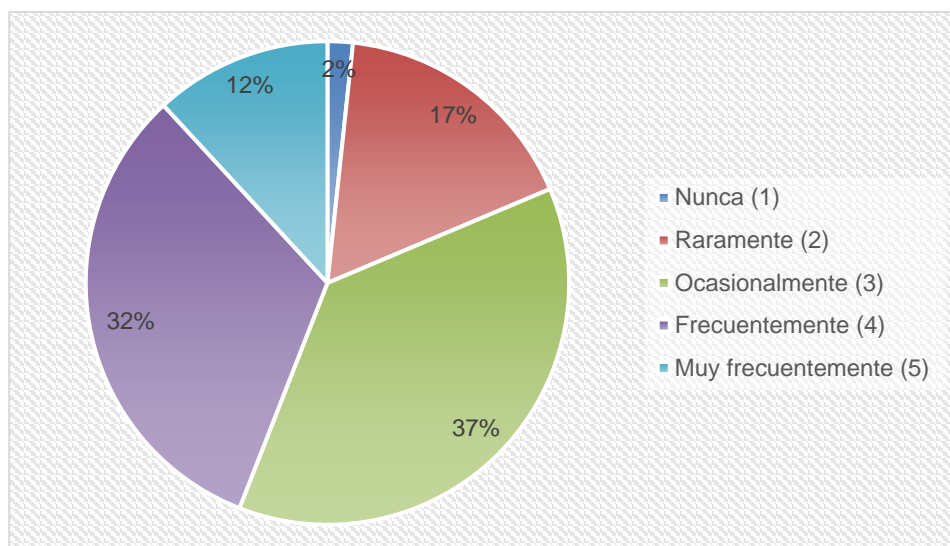
Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

Los resultados obtenidos demuestran que los directivos en un 38% toman en cuenta las normas de bioseguridad y seguridad ocupacional, en un 32% ocasionalmente, en un 15% muy frecuentemente, en un 15% rara vez. Debido a la pandemia del Covid 19 todas las instituciones deben cumplir con las normas de bioseguridad, además desarrollar un plan de prevención de riesgos de seguridad ocupacional para evitar riesgos y accidentes laborales.

Tabla 14. Los directivos fomentan el trabajo en equipo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca (1)	1	2
Raramente (2)	10	17
Ocasionalmente (3)	22	37
Frecuentemente (4)	19	32
Muy frecuentemente (5)	7	12
Total	59	100%

Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

**Figura 15.** Los directivos fomentan el trabajo en equipo

Nota: Encuesta realizada a los funcionarios públicos Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

Los resultados obtenidos demuestran que los directivos en un 37% ocasionalmente fomentan el trabajo en equipo, en un 32% frecuentemente, el 12% muy frecuentemente, el 17% rara vez, el 2% nunca. El clima laboral conformado con un equipo de trabajo solidario y comprometido, contribuye a que el desempeño laboral sea eficiente.

El tercer instrumento fue la ficha de observación que contiene indicadores sobre la gestión del talento humano, se aplicó en el Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro, con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa. Los resultados se presentan en la tabla 15:

Tabla 15. Ficha de observación aplicada en el Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro

Lugar:	Instalaciones del Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro		
Fecha:	10/11/2021		
Responsable	Marcos Alejandro Bermúdez Palomeque y Luis Mario Ceballos Bermeo		
Parámetros a observar:	Cumplimiento		Observaciones
	Si	No	
1. La misión y visión se muestran de manera visible en la institución		x	No se observa de manera visible la misión y visión de la organización
2. Las funciones laborales se encuentra prescritas en un documento oficial	x		Si las funciones laborales están prescritas en un documento oficial según el puesto de trabajo
3. Las funciones laborales están dispuestas según el perfil profesional		x	No se ubican de acuerdo a las necesidades del puesto de trabajo sin cumplir con el perfil profesional
4. Los funcionarios dominan las funciones laborales		x	No porque algunos no tienen el perfil profesional según el puesto de trabajo lo que dificulta que se ejecuten las funciones laborales
5. Existe un ambiente laboral optimo		x	No porque se dificulta el trabajo en equipo
6. Se implementan medidas de bioseguridad y seguridad ocupacional	x		Si existe un plan de prevención de bioseguridad y seguridad ocupacional
7. Las áreas de trabajo cuentan con los equipos necesarios para brindar el servicio	x		Si cada área cuenta con un equipo necesario para brindar el servicio
8. Se cumplen con los horarios de atención establecidos	x		Si se cumplen con los horarios establecidos
9. Las relaciones interpersonales son adecuadas		x	Existen problemas de comunicación los que afecta las relaciones interpersonales
10. El personal está cómodo en su área de trabajo		x	Las áreas necesitan mejorar la ventilación y la iluminación

Nota: Observación directa aplicada en la institución

La ficha de observación se aplicó en el Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro, el 10 de noviembre del 2021 por los autores de la investigación. En relación a los parámetros observados se obtuvieron los siguientes resultados.

La misión y visión de la institución no se encuentra visible para los usuarios y funcionarios de la institución. Se pudo verificar que las funciones laborales están prescritas en un documento oficial, por lo tanto cada funcionario sabe lo que tiene

que hacer en su puesto de trabajo. Los perfiles de profesionales no armonizan con las necesidades de los puestos de trabajo. Los funcionarios no dominan las funciones laborales, porque algunos no tienen el perfil profesional según el puesto de trabajo. El ambiente laboral no es óptimo porque existen falencias en el trabajo en equipo. En lo relacionado a las medidas de bioseguridad y seguridad ocupacional existe un plan de prevención de riesgos. Las áreas de trabajo cuentan con los equipos necesarios para brindar el servicio a los usuarios. Los horarios de atención cumplen con lo establecido según el reglamento. Las relaciones interpersonales presentan problemas de comunicación lo que ocasiona retrasos en el trabajo. Las áreas necesitan mejorar la ventilación y la iluminación para brindar un mejor servicio.

Con los resultados obtenidos de la entrevista, encuesta y ficha de observación, se establece la situación actual de la gestión del talento humano del Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro, de esta manera se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como se muestra de la siguiente manera:

Tabla 16.

Análisis FODA de la gestión del talento humano de la institución

Factores internos	Factores externos
Fortalezas	Oportunidades
1. Los directivos motivan a los funcionarios 2. Los funcionarios se sienten satisfechos con su trabajo 3. Áreas de trabajo debidamente equipadas para brindar un servicio de calidad	1. El Ministerio de Educación realiza evaluaciones de desempeño 2. Elaboración de un plan de prevención de riesgos 3. Las funciones laborales están prescritas en un documento oficial
Debilidades	Amenazas
1. Las competencias laborales no son identificadas 2. Bajo nivel de compromiso organizacional 3. Mínima participación de los funcionarios en las decisiones de la institución	1. Fuga de talento humano calificado a otras instituciones 2. Modificaciones de las normativas laborales 3. Cambios mundiales que afectan las jornadas laborales

Nota: Elaboración propia

Los resultados del análisis FODA en el ámbito interno se detecta que las fortalezas de la institución son: que los directivos motivan a los funcionarios lo que genera un ambiente laboral óptimo, los funcionarios se sienten satisfechos con su trabajo, las áreas donde desempeñan las funciones son adecuadas para brindar un servicio

de calidad. En relación a las debilidades se pudo identificar que: las competencias laborales nos son debidamente identificadas, no guardan armonía con los perfiles profesionales y los puestos de trabajo, existe un bajo nivel de compromiso organizacional, además de una mínima participación de los funcionarios en las decisiones que se toman en la institución. En los factores externos en relación a las oportunidades se detectaron las siguientes: que el Ministerio de Educación realiza evaluaciones de desempeño laboral lo que permite detectar las falencias en el servicio, cuentan con un plan de prevención de riesgos que estipula medidas de bioseguridad y seguridad ocupacional, las funciones laborales están prescritas en un documento oficial avalado por el Ministerio Relaciones Laborales, siendo una oportunidad porque se estandarizan los procesos de trabajo facilitando su ejecución. La amenazas que persisten son: la fuga de talento humano calificado a otras instituciones, modificaciones de las normativas laborales, cambios mundiales como la pandemia del Covid 19 que modifico la dinámica de trabajo.

De esta manera con los resultados del análisis FODA se desarrolla la matriz de Impactos Cruzados, donde se evalúan los puntos fuertes y débiles de la institución. La valoración se realizó utilizando la escala de 1 al 5 donde: No existe incidencia (1), Existe poca incidencia (2), Existe incidencia (3), Existe mediana incidencia (4), Existe una incidencia determinante (5).

Tabla 17.

Matriz de confortamiento de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas

	O1	O2	O3	A1	A2	A3	Σ
F1	2	2	2	5	3	3	17
F2	2	2	2	5	4	3	18
F3	2	2	2	5	2	2	15
D1	5	2	3	5	4	3	22
D2	5	2	4	5	4	2	22
D3	5	2	3	5	3	3	21
Σ	21	12	16	30	20	16	

Nota: Elaboración propia

Los resultados de la matriz anterior revelaron una mayor puntuación en la oportunidad 1 que hace referencia a que el Ministerio de Educación realiza evaluaciones de desempeño. Mientras que la otra mayor valoración se da con la amenaza 1 que corresponde la fuga de talento humano calificado a otras

instituciones. En el caso de las debilidades con mayor puntuación corresponde a la debilidad 1 las competencias laborales no son identificadas, y la debilidad 2 bajo nivel de compromiso organizacional. Fortaleza de mayor valor corresponde a que los funcionarios se sienten satisfechos con su trabajo

Tabla 18.

Matriz de confortamiento para definir el posicionamiento estratégico

	O1	O2	O3	Σ	A1	A2	A3	Σ
F1	2	2	2	6	5	3	3	11
F2	2	2	2	6	5	4	3	12
F3	2	2	2	6	5	2	2	9
Σ	6	6	6	18	15	9	8	32
D1	5	2	3	10	5	4	3	12
D2	5	2	4	11	5	4	2	11
D3	5	2	3	10	5	3	3	11
Σ	15	6	10	31	15	11	8	34

Nota: Elaboración propia

El cuadrante con mayor valoración es el denominado como el de supervivencia por lo tanto el área de talento humano del Distrito con una puntuación de 34, debe centrarse en fortalecer las debilidades para superar las amenazas, para el desarrollo de estrategias que mejoren la gestión de talento humano, en la siguiente tabla se detallan las estrategias

Tabla 19.

Matriz de Impactos Cruzados para el posicionamiento estratégico

	Oportunidades	Amenazas
	1. El Ministerio de Educación realiza evaluaciones de desempeño 2. Elaboración de un plan de prevención de riesgos 3. Las funciones laborales están prescritas en un documento oficial	1. Fuga de talento humano calificado a otras instituciones 2. Modificaciones de las normativas laborales 3. Cambios mundiales que afectan las jornadas laborales
Fortalezas	Estrategias FO (Ofensivas)	Estrategias FA (Defensivas)
1. Los directivos motivan a los funcionarios 2. Los funcionarios se sienten satisfechos con su trabajo 3. Áreas de trabajo debidamente equipadas para	1. Desarrollar acciones de mejoras en base a los resultados de las evaluaciones de desempeño. 2. Aplicar el Plan de prevención de riesgos 3. Informar continuamente	1. Identificar las competencias laborales de los funcionarios para evitar la fuga de talento 2. Capacitar a los funcionarios sobre las modificaciones de las normativas laborales. 3. Estructurar las áreas de

brindar un servicio de calidad	sobre cambios en los procesos	trabajo de acuerdo a las normativas de bioseguridad
Debilidades	Estrategias DO (Adaptación)	Estrategias DA (Supervivencia)
1. Las competencias laborales no son identificadas	1. Desarrollar un cronograma de evaluación para detectar las competencias laborales de los funcionarios.	1. Diseñar un modelo de competencias laborales para fortalecer la gestión del talento humano.
2. Bajo nivel de compromiso organizacional	2. Realizar reuniones para que participen los funcionarios en la elaboración del plan de prevención de riesgos	2. Realizar un análisis sobre la brecha que existe entre los perfiles profesionales, los puestos de trabajo y las competencias laborales.
3. Mínima participación de los funcionarios en las decisiones de la institución		

Nota: Elaboración propia

El análisis de Impactos Cruzados identifico como resultado el desarrollo de estrategia en el cuadrante de supervivencia el diseño de una modelo de gestión de competencias laborales para fortalecer al talento humano. Además realizar un análisis sobre la brecha que existe entre los perfiles profesionales, los puestos de trabajo y las competencias laborales.

Tabla 20.

Matriz CAME

FODA	CAME	ESTRATEGIAS
Debilidades	Corregir	Realizar un análisis sobre la brecha que existe entre los perfiles profesionales, los puestos de trabajo y las competencias laborales.
Amenazas	Afrontar	Diseñar un modelo de competencias laborales que fortalezca la gestión del talento humano.
Fortalezas	Mantener	Estructurar las áreas de trabajo de acuerdo a las normativas de bioseguridad
Oportunidades	Explotar	Desarrollar acciones de mejoras en base a los resultados de las evaluaciones de desempeño.

Nota: Elaboración propia

En los resultados de la matriz CAME se detalla las estrategias que se tienen que realizar para corregir las debilidades que corresponde a realizar un análisis sobre la brecha que existe entre los perfiles profesionales, los puestos de trabajo y las competencias laborales. En el caso de las amenazas afrontar el diseño un modelo de competencias laborales que fortalezca la gestión del talento humano. En las fortalezas busca mantener las áreas de trabajo de acuerdo a las normativas de bioseguridad. Y las oportunidades corresponden a explotar los resultados de las evaluaciones de desempeño, para el desarrollo de acciones de mejoras para el fortalecimiento del talento humano.

Discusión

Los hallazgos de la fase 1 en comparación con los autores de la investigación determinan que según la valoración de la matriz FODA las competencias laborales no son identificadas, de esta manera es importante la identificación de las competencias laborales, como menciona Ceballos & Ayala (2017) estas se consideran como las características que influyen en el desempeño, motivación y aplicación de conocimientos.

En la ficha de observación se detectó un bajo nivel de compromiso organizacional debido a que los funcionarios desconocen la visión, misión, y objetivos de la institución, tal como indica Alles (2019) para el establecimiento de la gestión por competencias una de las fases es la identificación de la visión, misión y objetivos.

En la encuesta los funcionarios manifestaron que existe una mínima participación del personal en las decisiones de la institución, en relación a lo que dice Apaza (2018) el diagnóstico del desempeño laboral consisten en la comparación de las actividades realizadas por los funcionarios, con los resultados que obtienen según las competencias del puesto de trabajo. Por lo tanto, cuando se desarrollan las estrategias de mejoras la opinión de los funcionarios es importante.

FASE II DETERMINACIÓN DE LOS ASPECTOS ESENCIALES QUE PERMITAN ESTRUCTURAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES DEL TALENTO HUMANO PARA LA INSTITUCIÓN OBJETO DE INVESTIGACIÓN.

En el desarrollo de esta fase se desarrolló la primera actividad que fue la revisión bibliográfica, para la elaboración del diccionario de competencias según las necesidades de la institución. Se analizó la propuesta de la estructura del diccionario de competencias de Alles (2016), Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2016), López (2017), Ministerio de Trabajo (2018), como se muestra en la Figura 15. Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa se establecen las:

- a) Competencias Cardinales son aquellas que aplican para todos los integrantes de una organización y están relacionadas con la misión, visión y objetivos,
- b) Competencias Directivas son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes observables que debe poseer un directivo que dirige las instituciones,
- c)

Competencias específicas por áreas profesionales son las requeridas para el desempeño de una ocupación en concreto, están relacionadas más con funciones o puestos de trabajo. En el Anexo 4, 5 y 6, se detalla el diccionario propuesto por los autores de la investigación para el fortalecimiento del Talento Humano del Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro.

Alles (2016)	CLAD (2016)	López (2017)	Ministerio de Trabajo (2018)
<ul style="list-style-type: none"> •Competencias Cardinales •Competencias específicas gerenciales •Competencias específicas por área 	<ul style="list-style-type: none"> •Competencias Transversales •Competencias Directivas •Competencias Profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> •Competencias Genéricas estratégicas •Competencias Profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> •Competencias Técnicas •Competencias Conductuales

Figura 15. Propuesta de estructuras del Diccionario de Competencias

Nota: Alles (2016), CLAD (2016), López (2017), Ministerio de Trabajo (2018)

El proceso para la elaboración del diccionario de competencias se realizó según los pasos que propone López (2017) de la siguiente manera:

- Realizar un análisis de la situación actual de la compañía, de su estructura y puestos que la componen, su misión, valores, y estrategia, así como el entorno en el que desarrolla sus actividades.
- Identificar las competencias que configuran el diccionario de competencias según las necesidades de la institución.
- Determinar los niveles que van a configurar cada una de las competencias en función del grado de desarrollo. Cada nivel reflejará el grado de desarrollo y habilidad que presenta el funcionario para poner en práctica el comportamiento.

Luego de la elaboración del diccionario se analizó y describió los puestos de trabajo de área directiva como una prueba piloto, para el diseño del perfil de competencias. Por lo tanto, se elaboró al análisis de puesto de trabajo Director del Distrito, Jefe Distrital de Talento Humano, Analista de Talento Humano donde se describen las funciones y tareas que son desarrolladas en los diversos puestos de trabajo del Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro. El proceso de aplicación del

diccionario de competencias laborales como base para el análisis y descripción de los puestos de trabajo según la matriz DACUM se detalla de la siguiente manera:

Tabla 21.

Proceso para la aplicación del diccionario de competencias en la descripción de puestos

Etapas	Metodología Matriz DACUM
Selección de los participantes	Se utilizó como una prueba piloto a los funcionarios públicos del Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro, del área directiva como son: Director del Distrito, Jefe Distrital de Talento Humano, Analista de Talento Humano.
Identificación de las funciones	Se analizó los documentos oficiales como el manual de puestos del Ministerio de Educación para identificar las funciones de los puestos de trabajo.
Identificación de tareas	Se determinó las tareas de los funcionarios de acuerdo a los procesos que se desarrollan en el puesto de trabajo.
Aplicación del diccionario de competencias	Según las necesidades del puesto de trabajo y el nivel de responsabilidad se asignan las competencias que se solicitan en el puesto de trabajo

Nota: Elaboración propia

Una vez identificados las etapas para la aplicación del diccionario de competencias según los puestos de trabajo, se procede a la elaboración de la matriz DACUM en donde se presentan las funciones, tareas, y competencias necesarias, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 22.

Matriz DACUM Unidad Dirección Distrital

Unidad Dirección Distrital / Cargo Director del Distrito		
Funciones	Tareas	Competencias
A. Elaboración y ejecución de planes	1. Dirigir y controlar la elaboración y ejecución de los planes y programas que deben aplicarse a nivel distrital de acuerdo con los lineamientos del Sistema Nacional de Educación, la diversidad cultural y de las lenguas ancestrales de las nacionalidades y pueblos y velar por su cumplimiento 2. Dirigir y controlar la elaboración y ejecución del Plan Operativo Anual (POA) y del Plan Anual de Inversiones (PAI) de la Dirección Distrital considerando las necesidades de los circuitos educativos del distrito.	C.C. Innovación y creatividad. Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y los clientes con el objeto de agregar valor a la organización.
B. Solución de conflictos en el distrito y	1. Prescindir la Junta de Resoluciones de Conflictos 2. Gestionar el proceso de reclamos y	C.D. Visión estratégica Es la habilidad para comprender rápidamente

circuitos	recursos administrativos relacionados con sus atribuciones y responsabilidades en el nivel distrital.	los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.
C. Control y seguimiento del cumplimiento de las actividades	<p>1. Administrar el sistema educativo de su distrito integrando la labor de las divisiones con el fin de alcanzar las metas establecidas.</p> <p>2. Coordinar y ejecutar acciones con otros organismos del Estado y de la sociedad civil para prevenir y mitigar los riesgos. Estar mejor preparados para enfrentar emergencias y recuperarse después de un desastre, generalizando el bienestar de las niñas, niños y jóvenes, demás miembros de la comunidad educativa.</p> <p>3. Coordinar la asesoría y auditoría de los circuitos en los ámbitos técnico, administrativo y pedagógico en base a las normativas legales vigentes</p>	<p>C.E.A.P. Iniciativa Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.</p>

Nota: Elaboración propia

Tabla 23.

Matriz DACUM Unidad Distrital de Talento Humano

Unidad Dirección Distrital / Cargo Jefe Distrital Talento Humano		
Funciones	Tareas	Competencias
A. Evaluación y asesoramiento del Talento Humano	<p>1. Evalúa los resultados de la gestión del Talento Humano, funcionamiento de la estructura organizacional y de la planificación estratégica de Talento Humano del distrito</p> <p>2. Revisa y asesora el desarrollo de estudios técnicos derivados de la administración del SITH del distrito.</p>	<p>C.C. Conciencia organizacional Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios, y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones clientes, proveedores. Implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores.</p>
B. Realiza procesos de auditoría, y revisión de planes de subsistemas de Talento Humano.	<p>1. Supervisa y ejecuta los procesos de auditorías de trabajo en el distrito.</p> <p>2. Revisa planes, políticas y procedimientos de los subsistemas de Talento Humano, como inducción, capacitación y plan de carrera del distrito</p>	<p>C.D. Gestión Desarrollo Personas. Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de promover oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño</p>

		y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.
C. Gestiona los procesos jubilación, y aplicación de la normativa de Talento Humano.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión y lidera los procesos de jubilación, sumarios administrativos y cambios de escalafón docente que se efectúen en el distrito. 2. Controla la aplicación de la normativa de Talento Humano en los circuitos educativos del distrito. 	C.D. Desarrollo estratégico del talento humano. Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía
D. Resolución de conflictos en la gestión talento Humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisa los movimientos de personal, creaciones, supresiones, evaluación de desempeño y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a la ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales. 2. Integra la Junta Distrital de Resolución de Conflictos, conforme Artículos 63 al 66 de la LOEI 	C.E.A.P. Desarrollo y auto desarrollo de talento. Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento conocimientos y competencias propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.

Nota: Elaboración propia

Tabla 24.

Matriz DACUM Unidad Distrital de Talento Humano

Unidad Dirección Distrital / Cargo Analista Distrital Talento Humano		
Funciones	Tareas	Competencias
A. Coordinación de la selección del Talento Humano de los circuitos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza las pruebas de oposición de los candidatos elegibles a ingresar al magisterio. 2. Realiza la coordinación del proceso de selección de los administradores circuitales. 	C.C. Compromiso Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

B. Revisión y elaboración de informes técnicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa y remite la documentación para docentes y directivos a la zona respectiva para su evaluación. 2. Elabora informes técnicos legales para movimientos de personal del Distrito a otros Distritos o Zona 	<p>C.C. Adaptabilidad a los cambios del entorno Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo, transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.</p>
C. Elaboración de nombramientos y aplicación de la normativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza el nombramiento de autoridades, docentes y de los candidatos elegibles. 2. Controla la aplicación de la normativa de Talento Humano en los circuitos educativos del distrito. 	<p>C.E.A.P. Trabajo en equipo Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>
D. Procesos de auditoria y rotación del personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecuta los procesos de auditorías trabajo en el Distrito 2. Realiza procesos, de movimientos de personal y aplica el régimen disciplinario 	<p>C.E.A.P. Competencia del Náufrago Capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la organización o área a su cargo en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del sector, que afectan tanto el propio sector institucional como a todos en general. Según los casos la gestión puede verse dificultada por ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros. Incluye de dirigir organizaciones en procesos de cesación de pagos.</p>

Nota: Elaboración propia

La descripción de puestos de trabajo se elaboró mediante la información que brindo la unidad de gestión de talento humano, con el objetivo de establecer los aspectos más importantes, además que tenga armonía con las necesidades de la institución. En la siguiente tabla se muestra la información sobre la ficha de descripción de puestos de trabajo.

Tabla 25.

Ficha Técnica de puestos de trabajo del Cargo Director Distrital

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO POR COMPETENCIAS	
Tipo de Unidad:	Dirección Distrital
Denominación de puesto de trabajo:	Director Distrital
Misión del puesto de trabajo:	Dirigir y controlar la implementación de las estrategias y mecanismos necesarios para asegurar la calidad de los servicios educativos del distrito, en todos sus niveles y modalidades, con el objeto de fortalecer la gestión de la educación.
Perfil laboral:	Tener liderazgo y una buena comunicación con los funcionarios
Conocimientos:	Planificación educativa Administración pública Gestión Talento Humano Manejo de las normativas vigentes Gestión de Riesgos
Experiencia:	7 años en la gestión educativa
Funciones del puesto:	Elaboración y ejecución de planes Solución de conflictos en el distrito y circuitos Control y seguimiento del cumplimiento de las actividades
Competencias:	Competencias Cardinales Innovación y creatividad. Competencias Directivas Visión estratégica Competencias Específicas por área profesionales Iniciativa

Nota: Elaboración propia

Tabla 26.

Ficha Técnica de puestos de trabajo del Cargo Jefe Distrital de Talento Humano

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO POR COMPETENCIAS	
Tipo de Unidad:	Dirección Distrital
Denominación de puesto de trabajo:	Jefe Distrital de Talento Humano
Misión del puesto de trabajo:	Controlar, gestionar e implementar políticas, normas y procesos de la Administración del Talento Humano
Perfil laboral:	Tener liderazgo y una buena comunicación con el talento humano
Conocimientos:	Planificación operativo organizacional Subsistemas del Talento Humano Gestión integral del desarrollo institucional y Talento Humano Manejo de las normativas vigentes
Experiencia:	4 años en la gestión educativa
Funciones del puesto:	Evaluación y asesoramiento del Talento Humano Realiza procesos de auditoría, y revisión de planes de subsistemas de Talento Humano. Gestiona los procesos jubilación, y aplicación de la normativa de Talento Humano. Resolución de conflictos en la gestión talento Humano
Competencias:	Competencias Cardinales Conciencia organizacional

Competencias Directivas

Gestión desarrollo de personas
Desarrollo estratégico del talento humano.

Competencias Específicas por área profesionales

Desarrollo y auto desarrollo del Talento Humano

Nota: Elaboración propia

Tabla 27.

Ficha Técnica de puestos de trabajo del Cargo Analista Distrital de Talento Humano

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO POR COMPETENCIAS	
Tipo de Unidad:	Dirección Distrital
Denominación de puesto de trabajo:	Analista Distrital de Talento Humano
Misión del puesto de trabajo:	Ejecutar las actividades técnicas de administración de Talento Humano del Distrito.
Perfil laboral:	Poseer habilidades de planificación y operación de subsistemas de Talento Humano
Conocimientos:	Normativa LOSEP, LOEI Subsistemas de Talento Humano Gestión de procesos de desarrollo institucional y subsistemas de talento humano. Procesos de auditorías administrativas
Experiencia:	2 años en la gestión educativa
Funciones del puesto:	Coordinación de la selección del Talento Humano de los circuitos Revisión y elaboración de informes técnicos. Elaboración de nombramientos y aplicación de la normativa. Procesos de auditoria y rotación del personal
Competencias:	Competencias Cardinales Compromiso Adaptabilidad a los cambios Competencias Específicas por área profesionales Trabajo en equipo Competencia de Náufrago.

Nota: Elaboración propia

Discusión

En esta fase 2 se analizó los tipos de competencias laborales para la elaboración del diccionario de competencias. Se escogieron tres tipos de competencias como son: a) competencias directivas, b) competencias cardinales, c) competencias específicas por área profesionales, tal como menciona Hinojo y Romero (2020) la tipología de las competencias se destacan las transversales y las específicas de la profesión. Mientras que Martínez y Frías (2020) propone competencias básicas, genéricas, y funcionales.

En la elaboración de la matriz DACUM en base al diccionario de competencias se desarrolló las siguientes etapas: a) selección de los participantes, b) identificación de funciones, c) identificación de tareas, d) aplicación de las competencias del diccionario, tal como indica Mendieta y Narváez (2020) los perfiles de puestos por

competencia se registran mediante la identificación de funciones y tareas principales de los puestos de trabajo, estableciendo el tipo de competencia según la necesidad.

FASE III. DISEÑO DEL PROCESO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES.

En el desarrollo de esta fase se recopiló información bibliográfica sobre investigaciones realizadas, sobre modelos de gestión por competencia laborales para aplicar en instituciones de servicio público. Esta actividad permite sustentar la propuesta validando los componentes que conforman el modelo. En la siguiente figura se muestra las diferentes opiniones de los autores.

Autor Corella (2017)	Tema: Modelo de gestión de talento humano basado en competencias y polifuncionalidad para la línea de negocio industrias diversas – plasticaucho Proceso: Calificación, potenciación, definición de estructuras y perfiles, captación, habilitación
Autor Andy (2017)	Tema: Propuesta de un modelo de gestión del talento humano por competencias para el mejoramiento del clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tena Proceso: Estructura documental adecuada del modelo, programas de formación y capacitación, sistema de evaluación
Autor Suller (2019)	Tema: Cultura organizacional y gestión por competencias en el Sistema de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017 Proceso: Competencias transversales en tres ejes: Resultados, Servicios, Relaciones.
Autor Avella y Limas (2019)	Tema: Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la educación a distancia y en línea Proceso: Identificación de la competencias organizacionales, Identificación de competencias específicas por cargo, Asignación de niveles, Evaluación del desempeño por competencias, Diccionario de competencias

Figura 16. Revisión bibliográfica de estudios sobre modelo de gestión por competencias

Nota: Corella (2017), Andy (2017), Suller (2019), Avella y Limas (2019)

Después de la revisión bibliográfica desarrollada se propone un proceso para la implementación de la gestión por competencias, que fortalezca el talento humano del Distrito Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro. Además se tomó en cuenta las

necesidades de la institución, las competencias pertinentes, el análisis y descripción de puestos, para el desarrollo del modelo de gestión de competencias en relación al talento humano. El modelo escogido es el de Corella (2017) que está compuesto por las siguientes fases: Calificación, Potenciación, Definición de estructuras y perfiles, capacitación, y habilitación. Se escogió este modelo porque contempla de manera integral los procesos de talento humano que se necesitan fortalecer en el Distrito, tales como en el área de potenciación que es la identificación del talento humano y el desarrollo de las capacidades. En la siguiente figura se describe el proceso.

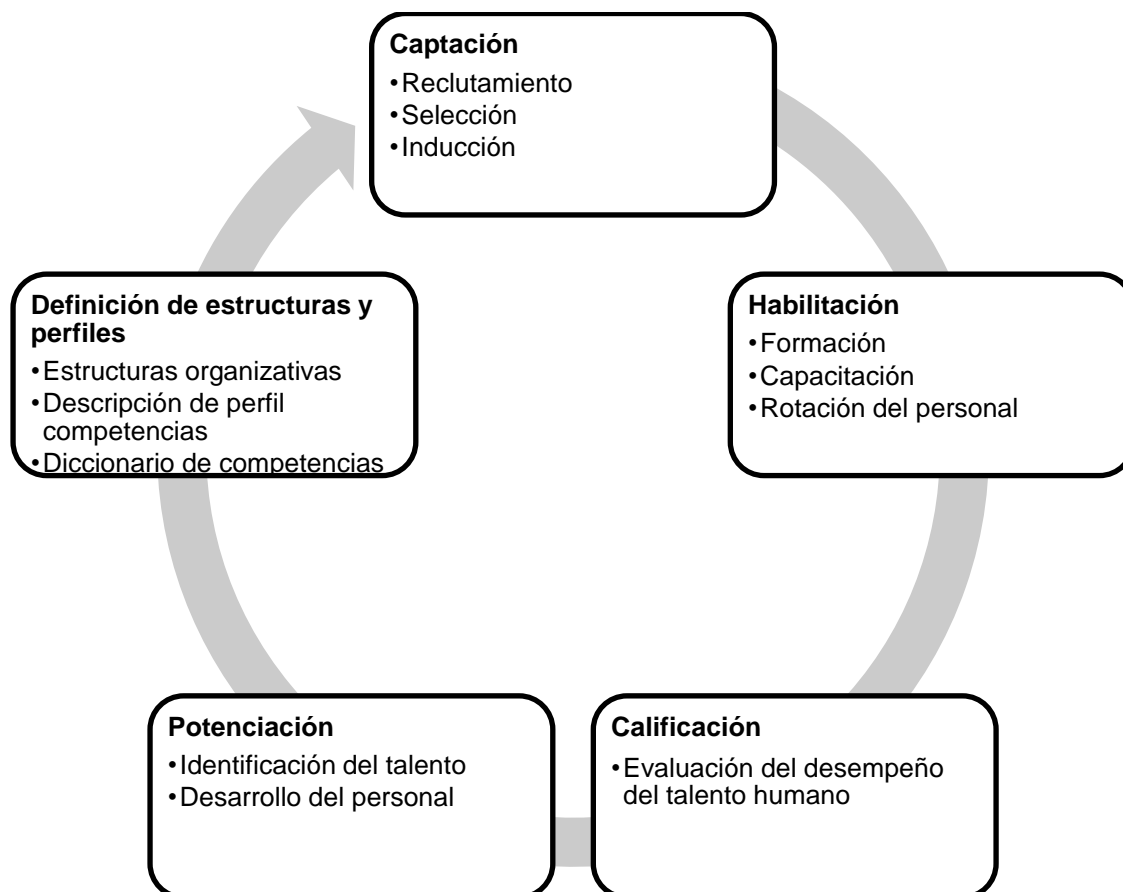


Figura 17. Proceso modelo de gestión por competencias del talento humano

Nota: Elaboración propia

En el desarrollo de la propuesta se detallan las actividades que incluyen en cada fase del modelo de gestión por competencias del talento humano, tal como se detalla a continuación:

Captación

Dentro de esta fase están las actividades de reclutamiento, selección e inducción,

que tiene como finalidad que todas las áreas de la institución, estén compuestas por funciones estandarizadas según la necesidad de los funcionarios.

Habilitación

Se establecen las actividades de formación y capacitación, que comprende la formación técnica con la finalidad de mejorar el nivel de competencias de los funcionarios, mediante la planificación y ejecución de eventos formativos que contribuyan el buen desempeño de los procesos y la consecución de los objetivos organizacionales. La rotación del personal es el proceso que maneja las movilizaciones internas, busca que sean de manera oportuna, documentando los cambios, verificando los conocimientos, y habilidades de los funcionarios.

Calificación

Dentro de esta fase está la actividad de evaluación de personal donde se propone la valoración del desempeño, de acuerdo a los perfiles de competencias de cada puesto de trabajo. Una evaluación de desempeño se basa en el análisis de las personas en los puestos, según parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Potenciación

En esta fase se realiza la identificación del talento humano y el desarrollo del personal, que consta de un plan de sucesión que es un programa organizacional que identifica los puestos clave y los posibles participantes del programa, a los cuales se realiza una evaluación para designar posibles sucesores del personal de la institución que han sido previamente capacitados.

Descripción de perfiles de competencia y estructuras de puesto de trabajo

En esta fase se descubren las competencias que se determinan mediante un proceso de investigación. La consolidación de perfiles es el conjunto de competencias requeridas para desempeñar con eficacia un rol de trabajo. El diccionario de competencias es un compendio de las competencias que el equipo de la Facultad detecto como necesarias y frecuentes.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se realizó el diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano en el Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro de la provincia de Manabí. Se pudo observar que los directivos motivan a los funcionarios, por lo tanto se sienten satisfechos en su trabajo, y las áreas de trabajo están equipadas para brindar un servicio de calidad. Mientras que la institución presenta debilidades como que las competencias laborales no están debidamente identificadas, existe un bajo nivel de compromiso organizacional, y la participación de los funcionarios en las decisiones de la institución es mínima.
- Se determinó los aspectos esenciales que permitan estructurar la gestión por competencias laborales para el fortalecimiento del desempeño del talento humano para el distrito objeto de investigación. De acuerdo a las necesidades de la institución se elaboró el diccionario de competencias, que está integrado por las cardinales, directivas, y por áreas específicas profesionales. Luego se analizó y describió los puestos de trabajo mediante la matriz DACUM, de la unidad dirección distrital, y unidad distrital de talento humano. Con esta información se elaboró la ficha técnica de puesto de trabajo.
- Se diseñó el proceso para la implementación del modelo de gestión por competencias laborales. La revisión bibliográfica permitió determinar las fases del proceso del modelo de gestión por competencia para el fortalecimiento del Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro de la provincia de Manabí. Se estableció los siguientes pasos según las necesidades de la institución: captación, habilitación, calificación, potenciación, definición de estructuras y perfiles.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es importante que la Unidad de Dirección Distrital desarrollo de manera continua un diagnóstico de la gestión del talento humano, pues permite el desarrollo de acciones de mejora, con la finalidad de mejorar el servicio y el desempeño de los funcionarios de la institución. Además deben fortalecer las debilidades detectadas mediante estrategias como la implementación de un modelo de gestión por competencias, mejorar los niveles de compromiso mediante la participación en las decisiones que se toman en la institución.
- Además, la unidad distrital de talento humano debe reconocer las necesidades de la institución en relación al personal, con la finalidad de elaborar un diccionario de competencias que les permita fortalecer la gestión y el desempeño. Es importante que constantemente se actualice en temas de competencias pues cada vez la ciencia aporta nuevos conocimientos. Cuando se aplican matrices como DACUM se estandariza las funciones laborales, logrando la eficiencia en el rendimiento del personal.
- El Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro de la provincia de Manabí como institución pública, debe aplicar modelos de gestión de competencias como una estrategia para el fortalecimiento del talento humano. Después de una crisis sanitaria como la que atravesó el mundo se deben desarrollar competencias destinadas al manejo de crisis, resiliencia, y flexibilidad, para estar preparados para nuevas situaciones futuras.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2016). Diccionario de competencias: La Trilogía-VOL 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias (Vol. 1). Ediciones Granica.
- Alles, M. (2019). Desempeño por competencias (3ra edición): Estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360°. Ediciones Granica.
- Alfaro López, Y. D. L. Á. (2020). Plan de marketing digital para la empresa SOS Marketing, durante el segundo semestre del año 2019 en el Municipio de Managua (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).
- Alviz Pazos, S. (2019). Modelo de gestión del talento humano por competencias para mejorar las redes de aprendizaje colaborativo, en los estudiantes del octavo semestre de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, 2018.
- Arenas, I. D. R., Castañeda, C. K. V., Marín, J. A. D., Peláez, A. D., & Álvarez, A. F. R. (2020). Percepción del proceso de formación por competencias y su relación con las prácticas empresariales: un caso de estudio. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (60), 46-68.
- Assafiri-Ojeda, E., Medina-Nogueira, Y. E., Medina-León, A., Nogueira-Rivera, D., & Medina-Nogueira, D. (2019). Método Developing A Curriculum para el análisis ocupacional. *Acercamiento a la Gestión del Conocimiento. Ingeniería Industrial*, 40(2), 161-170.
- Avella-Forero, F., Rodríguez - Hernández, A., & Limas-Suarez, S. J. (2019). Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la educación a distancia y en línea. *Revista ESPACIOS*, 40(39), 1-12.
- Ayta, S., & Victoria, M. (2018). Influencia de la inducción de la gerencia de recursos humanos en el desempeño laboral de los empleados de la Gerencia Mina-Compañía Minera Antapaccay, Cusco, 2018.
- Apaza Jara, F. B. (2018). Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas–Cusco, 2018.
- Barrios-Hernández, K. D. C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62.
- Bendezú-Pacífico, K. I. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral

- de los trabajadores de una institución educativa privada. *Investigación Valdizana*, 14(1), 22-28.
- Bertó Ortolá, L. (2020). Los roles de los alumnos en los equipos de trabajo. Elaboración de un Diccionario de competencias y análisis y descripción de puestos tipo para mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de Valencia).
- Baena, P. G. M. E. (2017). Metodología de la investigación (3a. ed.). Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com>. Created from bibliotecacijsp on 2018-07-30 15:51:39.
- Berrocal Berrocal, F. (2016). Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo.
- CLAD. (2016). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público.
- Ceballos, J. L. D., Solarte, M. G., & Ayala, A. H. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios gerenciales*, 33(144), 250-260.
- Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24-35.
- Corella Gaibor, D. R. (2017). Modelo de gestión del talento humano basados en competencias y polifuncionalidad para la línea de negocios Industrias Diversas-Plasticaucho (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- Cabascango Vical, C. P. (2016). Diseño de un sistema de gestión por competencias y evaluación del desempeño, patronato municipal de inclusión social de Santo Domingo "PMIS-SD" (Master's thesis).
- Ccallo Quispe, J. R. (2016). Gestión por competencias y satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Pollos Willy del Distrito de Camaná, 2015.
- Chong, M. B., Chong, C. A. B., Bustamante, V. C., & Galarza, F. C. (2019). Análisis de la gestión de procesos administrativos en el departamento de talento humano. *Revista San Gregorio*, (31), 64-71.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc graw hill.
- Daen, S. T. (2011). Tipos de investigación científica. *Revista de Actualización*

Clínica Investiga Boliviana.

- Fuentes Torres, K. J. (2018). Compromiso organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01–San Juan de Miraflores, 2018.
- García Tinoco, Y. T., & Gómez Hernandez, C. A. (2018). Diagnóstico del desempeño laboral en el retail de la ciudad de Jaén–2018.
- Guerrero-Egurrola, D. A. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 3(5), 60-78.
- Guijarro Tarradellas, E., Babiloni Griñón, M. E., Canós Darós, L., & Santandreu Mascarell, C. (2016). El Análisis y la Descripción de Puestos de Trabajo.
- Gastelo Salazar, P. V. (2021). Gestión por competencia y desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis-Cajamarca.
- Hinojo Lucena, F. J., Aznar Díaz, I., & Romero Rodríguez, J. M. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30(76), 51-62.
- Huilcapi, S. I., & Gallegos, D. N. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). Metodología de la investigación (Vol. 4). México^ eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Iranzo Enguítanos, M. (2017). Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones.
- Jiménez, S. E. C. (2017). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 88-98.
- López Quejido, M. (2017). Proyecto de consultoría de recursos humanos. Gestión de recursos humanos basada en competencias UST Global.
- Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP. (2015). Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano. <http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/leyes/losep.pdf>
- Ministerio del Trabajo, (2018). Formato de descripción y perfil de puestos. En línea: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/plugins/download->
- Moreira Santana, V. K. (2019). Gestión por competencias laborales para el talento humano de la empresa El Okaso SA de la provincia de Manabí (Master's thesis, Calceta: ESPAM MFL).
- Martínez, M. C., Mendoza, D., Alban, C., & Frías, É. (2020). Caracterización del perfil de las competencias laborales en el docente universitario. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 15(45), 23-37.
- Mendieta-Ortega, M. P., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020).

- Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312.
- Mendes, M. S., Tosta, K. C. B. T., Mendes, M. S., y Tosta, K. C. B. T. (2019). Competências requeridas Às chefias intermediárias da prodegesp/ufsc: domapeamento à capacitação. REAd. *Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 25(1), 83–115
- Matabanchoy-Tulcán, S. M., Álvarez-Pabón, K. M., & Riobamba-Jiménez, O. D. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y salud*, 21(2), 176-187.
- Mendivel Gerónimo, R. K., Lavado Puente, C. S., & Sánchez Castro, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Conrado*, 16(72), 262-268.
- Ministerio de Educación. (2020). Informe de Rendición de Cuentas Coordinación Zonal 4, Distrito 13D07 Educación Chone- Flavio Alfaro. Enero – Diciembre 2020. En línea: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/05/13D07.pdf>
- Monjarás Ruiz de Somocurcio, L. A. J. (2019). Elaboración de un diccionario de competencias laborales específicas para mejorar la efectividad en los procesos de selección de personal de la unidad administrativa y de finanzas de la corte superior de justicia de Piura en el año 2017.
- Moruno Zamarra, M. (2016). Elaboración del Diccionario de competencias y el perfil básico de un puesto tipo en el Área de Economía, Hacienda, Personal, Modernización y Seguridad Ciudadana del Ayuntamiento de Torrent (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de Valencia).
- Morán-Barrios, J. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 1. a Parte: principios y métodos, ventajas y desventajas. *Educación médica*, 17(4), 130-139.
- Nápoles-Villa, A. V., Silva-Ricardo, Y. D., y Marrero-Fornaris, C. (2016). Análisis Modal de Fallo y sus Efectos de las Normas de Competencias. *Ciencias Holguín*, 22(2), 1–15.
- Negrón-González, A. M., Gemar-Castillo, G., & Noda-Hernández, M. E. (2020). Identificación de costos ocultos relacionados con la gestión de competencias

- laborales. *Ciencias Holguín*, 26(1), 15-29.
- Oliva-Cardero, Y., & Hechavarría-Rodríguez, N. (2020). Gestión por competencias. Elementos que limitan su aplicación. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 11, 21-33.
- Olvera, M. I. C., de Oca, J. C. M., Baez, J. J. V., & Herrera, G. J. G. (2018). Creación de un diccionario de competencias para una empresa poblana de manufactura de equipo educativo. *Revista A&H, (especial.)*, 83-94.
- Peralta Carbajal, C. S. (2021). Importancia del uso de métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo utilizadas por las empresas.
- Perea, R. S. S., Hernández, L. D., & Hoz, G. P. (2013). Identificación y diseño de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 27(1), 92-102.
- Rengifo Maco, R. M. (2018). Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima 2017.
- Rojas Reyes, R. R. (2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús–Lima, enero 2018.
- Rodríguez Loor, B. A. (2019). La gestión administrativa del servicio público en el Distrito de Educación 13d07 Chone-Flavio Alfaro, Período (2015-2017) (Master's thesis, Quito: UCE).
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176.
- Rondón, M., & Ammar, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de investigación*, 40(88), 148-165.
- Recalde, Á. A. R., Díaz, F. V. V., & Rosado, Z. M. M. (2020). Variables significativas en el desempeño laboral. Un análisis cuantitativo. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Rivero, O. F. M., & Gross, G. A. U. (2016). Análisis FODA: Un enfoque pragmático. *Pueblo Continente*, 27(1), 309-315.
- Rodríguez Rosa, Y., & Jesucita, A. P. (2016). Diseño y propuesta de un diccionario de competencias para la cooperativa de ahorros, créditos y servicios múltiples reservas, (Coopreservas).
- Río Mora, A. D. (2016). Diseño y elaboración de un análisis de puestos de trabajo en un Centro Educativo para la elaboración de planes de desarrollo (Doctoral

- dissertation, Universitat Politècnica de València).
- Rumenov Malinov, n. I. K. O. L. A. (2018). Análisis de puesto de trabajo en una empresa agrícola.
- Romero Kooller, K. D., & Soriano Solano, C. L. (2019). El Análisis del puesto de trabajo y su aporte al análisis ocupacional en una institución de salud (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas).
- Rodríguez Castro, D. A. (2016). Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Promas SRL del distrito de Trujillo 2016.
- Veliz-Briones, V. F., Alonso-Becerra, A., Fleitas-Triana, M. S., & Alfonso-Robaina, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica Educare*, 20(3), 466-482.
- Sánchez-Rodríguez, A. (2020). Enfoque de competencias laborales y mejora continúa para gestionar el talento humano en instituciones educativas de Ecuador. *EmTHYMÓS, Revista de Estudios Empresariales*, 1(2), 87-106.
- Suller, C. S. (2019). Cultura organizacional y gestión por competencias en el Sistema de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017. *Lex: Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Alas Peruanas*, 17(24), 337-364.
- Tubio Freire, J. A. (2016). Desarrollo de un diccionario de competencias para una institución penitenciaria (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de Valencia).
- Vivar, K. V. C., Altamirano, K. A. L., & Álvarez, J. C. E. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22(1), 184-203.
- Vadillo, M. P. (2021). Análisis de puestos de trabajo: concepto, aplicaciones y proceso. ESIC Editorial.
- Zela Payi, N. O. (2017). Diagnóstico del desempeño docente en Educación Primaria Intercultural Bilingüe, de la Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito Juli-Puno 2016.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista



ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEL AREA DE TALENTO HUMANO DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D07 CHONE-FLAVIO ALFARO

Objetivo: esta entrevista tiene como finalidad la recolección de información que permite diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano en el Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro de la provincia de Manabí.

Nombre del funcionario:

1. ¿Considera usted que existe una comunicación eficiente entre los funcionarios y el área de talento humano?

2. ¿Qué tan importante es para la institución la gestión de talento humano como punto clave para el desempeño laboral de los funcionarios?

3. ¿Con que frecuencia se desarrollan evaluaciones del desempeño del personal en relación a las competencias laborales?

4. ¿Qué mecanismo utiliza la empresa para detectar los factores que impiden el desempeño eficiente de los funcionarios?

5. ¿Considera usted que la institución tiene un nivel óptimo de productividad en relación a los servicios que ofrece a la comunidad educativa?

6. ¿Considera usted que los funcionarios de la institución están comprometidos con la visión, misión y objetivos organizacionales?

7. ¿Qué métodos utiliza la institución para la identificación de las competencias laborales que poseen los funcionarios que laboran en el Distrito?

8. ¿Cree usted que se podría fortalecer la gestión del talento humano mediante el análisis de las competencias laborales de los funcionarios que laboran en la institución?

9. ¿Qué estrategias usted propondría para incorporar la gestión por competencias como una alternativa de fortalecimiento el talento humano de la institución?

10. ¿Cree usted que un modelo de gestión por competencias podría fortalecer el talento humano de la institución?

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 2. Ficha de observación



FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADA AL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D07 CHONE- FLAVIO ALFARO

Objetivo: esta ficha de observación tiene como finalidad la recolección de información que permite diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano en el Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro de la provincia de Manabí.

Fecha:			
Responsable			
Parámetros a observar:	Cumplimiento		
	Si	No	Observaciones
1. La misión y visión se muestran de manera visible en la institución			
2. Las funciones laborales se encuentra prescritas en un documento oficial			
3. Las funciones laborales están dispuestas según el perfil profesional			
4. Los funcionarios dominan las funciones laborales			
5. Existe un ambiente laboral optimo			
6. Se implementan medidas de bioseguridad y seguridad ocupacional			
7. Las áreas de trabajo cuentan con los equipos necesarios para brindar el servicio			
8. Se cumplen con los horarios de atención establecidos			
9. Las relaciones interpersonales son adecuadas			
10. El personal está cómodo en su área de trabajo			

Anexo 3. Encuesta



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN 13D07 CHONE-FLAVIO ALFARO

Objetivo: esta encuesta tiene como finalidad la recolección de información que permite diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano en el Distrito de Educación 13d07 Chone – Flavio Alfaro de la provincia de Manabí.

Nombre del funcionario: _____

Edad: _____

Cargo que ocupa: _____

Título universitario _____

Indicaciones: por favor marque con x la respuesta. La escala de respuesta es de menor a mayor, donde: 1 (Nunca), 2 (Raramente), 3 (Ocasionalmente), 4 (Frecuentemente), 5 (Muy frecuentemente)

Pregunta	Respuesta				
	1	2	3	4	5
1. ¿Los directivos de la institución le dan a conocer cuál es la visión, misión y objetivos organizacionales?					
2. ¿Usted como funcionario participa en las decisiones que se toman en la institución?					
3. ¿Se siente comprometido con el trabajo que desempeña en la institución?					
4. ¿Se desarrollan actividades en la institución con la finalidad de motivar a los funcionarios?					
5. ¿Se siente satisfecho con las actividades que desempeña en su trabajo?					
6. ¿Tiene supervisión constante al momento de desempeñar sus funciones?					
7. ¿Se evalúa el desempeño laboral en relación a las funciones que se le han asignado?					
8. ¿Se identifican las competencias laborales en relación a su perfil profesional?					
9. ¿Tienen relación las competencias laborales con los puestos de trabajo?					
10. ¿Se detectan los factores que impiden el desempeño eficiente de los funcionarios en la institución?					
11. ¿Se toman en cuenta las normas de bioseguridad y seguridad ocupacional?					
12. ¿Se fomenta el trabajo en equipo como un medio de mejora del ambiente laboral?					

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 4. Diccionario de Competencias Cardinales (C.C)

C.C. Adaptabilidad a los cambios del entorno	
Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo, transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.	
Alto	Capacidad para diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo.
Medio	Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.
Bajo	Capacidad para comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo, y proponer acciones en relación con las tareas a su cargo que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para alcanzar las metas deseadas.

C.C. Compromiso	
Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.	
Alto	Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización, y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo.
Medio	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategias organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo.
Bajo	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo.

C.C. Conciencia organizacional	
Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios, y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones clientes, proveedores. Implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores.	
Alto	Capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso antes de estos se produzcan, con una visión global y de largo plazo, y comprender e interpretar las relaciones de poder.
Medio	Capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso con una visión global y de largo plazo, y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar adecuadamente a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio, crear y mantener una red de contactos positiva, interpretar y analizar el entorno, en el mercado, otras organizaciones de las misma actividad, proveedores.
Bajo	Capacidad para conocer los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso con una visión de mediano plazo, y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar adecuadamente a las personas que toman las decisiones dentro de su organización, crear y mantener una red de contactos positiva, interpretar y analizar el entorno, el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, a fin de comprender las decisiones tomadas por sus superiores y proponer cursos de acción futuros.

C.C. Innovación y creatividad	
Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y los clientes con el objeto de agregar valor a la organización.	
Alto	Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización a la cual pertenece, a la comunidad y los clientes, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
Medio	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no habían o utilizado con anterioridad, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
Bajo	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo. Implica ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.

Anexo 5. Diccionario de Competencias Directivas (C.D)

C.D. Gestión Desarrollo Personas	
Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de promover oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.	
Alto	Capacidad para dirigir grupos de colaboradores de alto desempeño, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, y brindar retroalimentación oportuna sobre el desempeño.
Medio	Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características individuales y grupales, y la capacidad de guiar en la dirección de personas a aquellos de sus colaboradores que posean, a su vez, colaborados a su cargo.
Bajo	Capacidad para dirigir uno a varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para desarrollar el talento humano y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar al estilo de conducción a las características particulares de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad.

C.D. Gestión Equipos de trabajo	
Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar, y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.	
Alto	Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas corporativas. Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y alentar este tipo de prácticas entre los niveles directivos de la organización. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir uno o varios equipos de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.
Medio	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias de los colaboradores y los objetivos que se desea alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.
Bajo	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y comunicar las metas fijadas. Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.

C.D. Visión estratégica	
Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	
Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
Medio	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.

C.D. Desarrollo estratégico del talento humano	
Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	
Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
Medio	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.

Anexo 6. Diccionario de Competencias Específicas por Área Profesionales (C.E.A.P)

C.E.A.P. Trabajo en equipo	
Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	
Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.

C.E.A.P. Flexibilidad	
Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios, y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.	
Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.

C.E.A.P. Iniciativa	
Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.

C.E.A.P. Aprendizaje Continuo	
Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	
Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos.

C.E.A.P. Competencia del Náufrago	
Capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la organización o área a su cargo en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del sector, que afectan tanto el propio sector institucional como a todos en general. Según los casos la gestión puede verse dificultada por ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros. Incluye de dirigir organizaciones en procesos de cesación de pagos.	
Alto	Capacidad para identificar las dificultades y las tendencias del sector, así como las dificultades y fortalezas de su propia organización, en un contexto complejo adverso, y fijar políticas y estrategias organizacionales para enfrentar la situación proactiva, con visión de largo plazo, para alcanzar la visión organizacional.

Medio	Capacidad para enfrentar con mirada positiva y asumir como un reto las situaciones o escenarios adversos, complejos y difíciles de la organización y de su área de trabajo, e implementar las acciones definidas por la Dirección para controlar, minimizar y contrarrestar las amenazas.
Bajo	Capacidad para enfrentar y asumir como un reto las situaciones adversas, complejas y difíciles de la organización, y de su sector de trabajo e implementar las acciones definidas por la Dirección para controla, minimizar y contrarrestar las amenazas.

C.E.A.P. Desarrollo y auto desarrollo de talento	
Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento conocimientos y competencias propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.	
Alto	Capacidad para identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento propio y de los colaboradores. Capacidad de instalar y difundir el concepto de auto desarrollo como una responsabilidad individual.
Medio	Capacidad para administrar de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento.
Bajo	Capacidad para mantener la disposición a incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizado.

Anexo 7. Evidencias de las Entrevista y encuestas



