

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

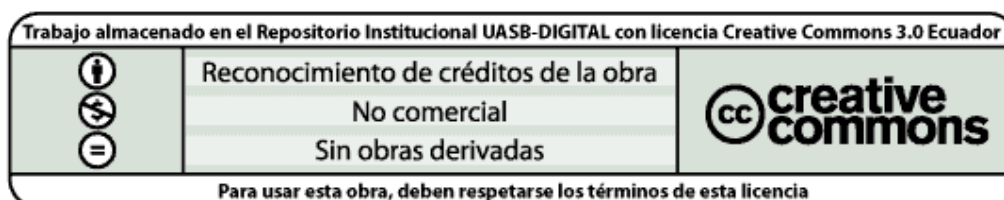
Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Diseño de perfiles de cargo por competencias para la selección de personal del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial en Quito

Autora: Jeanett Chavez Flores

Director: Hugo Ojeda Flores

Quito, 2016



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Jeanett Chavez Flores, autora de la tesis titulada “Diseño de perfiles de cargo por competencias para la selección de personal del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial en Quito” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 2016

Jeanett Chavez Flores

Resumen

La institución que no seleccione objetiva e integralmente a su personal no alcanzará sus objetivos propuestos, es necesario introducir en todo sistema de selección de personal los métodos y técnicas que participan en dicho proceso, teniendo en cuenta no solo las competencias necesarias y adecuadas para el desempeño del puesto de trabajo sino incluir competencias esenciales de comportamiento que hacen y garantizan una gestión exitosa; que ese empleado sea un recurso valioso para la institución como empleado y como persona.

La metodología para el diseño de perfiles por competencias para selección de personal en el Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial, se basó en el modelo Lominger que permite identificar las competencias esenciales para un desempeño exitoso mediante 67 competencias representadas en un juego de tarjetas.

Su aplicación permitió que docentes exitosos de este sistema hayan identificado con mayor objetividad las competencias que hacen que su trabajo sea exitoso, empático, flexible, íntegro y con orientación al logro de los objetivos, para que éstas sean incluidas en el perfil por competencias de los docentes y se convierta en un instrumento importante para seleccionar personal que garantice eficiencia y eficacia en la práctica diaria de los académicos del sistema y que la institución se beneficie con un empleado no solo con aptitudes, habilidades, conocimientos, formación y experiencia para el cargo sino que tenga desarrolladas las competencias de comportamiento, de personalidad y de actitud.

Agradecimiento

Mis sinceros agradecimientos a mi orientador Hugo Ojeda Flores, excelente profesional, académico y mentor, quién con su vasto conocimiento, experiencia, paciencia y sabiduría supo guiarme en el desarrollo de esta investigación que de seguro será un instrumento de gran utilidad para seleccionar personal bajo perfiles por competencias en el Sistema de Educación y Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial de Quito. A Carlos Barahona M, gran amigo y compañero, quien contribuyó con su valioso apoyo profesional y amistad.

A Ramiro, mi amado esposo por sus sabios consejos, aliento y fe!
A Marcela y Tatuli, mis hijas, razón de mi vida, gracias por su apoyo, su amor,
paciencia y confianza en mi.

A Candelaria, mi nieta adorada, por ser mi dulce inspiración.

Tabla de contenido

Capítulo primero.....	13
Análisis y descripción de la UTE	13
1.1. Reseña acerca de la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) y del Sistema de Educación a Distancia (SED).....	13
1.1.1. Objetivos de la universidad	13
1.1.2. Misión.....	13
1.1.3. Visión	14
1.1.4. Valores corporativos.....	14
1.1.5. Objetivos institucionales	14
1.1.6. Organigrama	15
1.1.7. Sistema de educación a distancia	16
1.1.8. Oferta académica del Sistema de Educación a Distancia	16
1.2. Planteamiento del problema	16
1.3. Justificación.....	18
1.4. Pregunta central	18
1.5. Árbol de problemas	19
1.6. Objetivo general	19
1.7. Objetivos específicos.....	19
1.8. Hipótesis	19
Capítulo segundo	21
Marco teórico.....	21
2.1. Concepto de competencias	21
2.1.1. Enfoque conductista	24
2.1.2. Enfoque funcionalista.....	25
2.1.3. Enfoque constructivista	26
2.1.4. Enfoque filosófico	27
2.1.5. Enfoque de la Organización Internacional del Trabajo.....	28
2.1.6. Tipos de competencias	29
2.1.7. Competencias genéricas	29
2.1.8. Competencias específicas y/o técnico-funcionales.....	29
2.2. Modelos de competencias.....	30
2.2.1. Impacto de competencias en el desempeño laboral.....	30
2.3. Identificación de cargos.....	31

2.4. ¿Qué son descriptivos de cargos?.....	31
2.5. Nivel de conocimiento.....	32
2.6. Levantamiento de perfiles por competencias	32
2.6.1. Importancia del levantamiento de perfiles por competencias	33
2.6.2. Beneficios del levantamiento de perfiles por competencias en las organizaciones	33
2.6.3. Técnicas para establecer el perfil de competencias	34
2.6.4. Panel de expertos	34
2.6.5. Entrevistas de incidentes críticos “BEI”	34
2.6.6. Cuestionarios de competencias.....	34
2.6.7. Perfiles por competencias mejoran la selección de personal.....	35
2.6.8. Evaluación por competencias	37
2.6.9. Pasos y técnicas de evaluación	39
2.6.10. Selección de personal por competencias	40
2.7. Diccionario de competencias.....	42
2.7.1. Diccionario de HayMcber	42
2.7.2. Diccionario de Lominger.....	43
Capítulo tercero	44
Metodología de la investigación.....	44
3.1. Hipótesis	44
3.2. Variables	44
3.3. Diseño y tipo de investigación	44
3.4. Población	44
3.5. Método deductivo	45
3.6. Método correlacional.....	45
3.7. Coeficiente de correlación de Karl Pearson	45
3.8. Métodos para levantamiento de perfiles por competencias.....	46
3.8.1. Método HAY	47
3.8.2. Modelo Lominger	49
3.8.3. Método de juego de tarjetas de Lominger	50
3.9. Técnica e instrumento de identificación de competencias	53
3.10. Método práctico e investigación de campo	53
3.11. Incidencia de rotación.....	54
3.12. Cargos que rotan y el motivo.....	54

3.13. Listado de docentes y el resultado de su evaluación.	54
3.13.1. Identificación de docentes con alto desempeño.	54
3.13.2. Identificación de competencias esenciales del SED de la UTE .	55
3.13.3. Identificación de competencias esenciales por los docentes exitosos del SED de la UTE con el modelo Lominger.....	61
3.13.4. Resumen de factores de competencias esenciales identificadas por docentes exitosos de SED de la UTE.....	63
3.13.5. Clasificación y desarrollo de competencias esenciales identificadas por docentes con desempeño exitoso del SED de la UTE	64
3.13.6. Opinión de docentes exitosos sobre circunstancias claves que influyen para un desempeño sobresaliente.	65
3.14. Identificación de competencias esenciales por docentes con desempeño bajo del SED de la UTE	66
3.14.1. Competencias consideradas esenciales por docentes con bajo desempeño del SED de la UTE	69
3.14.2. Clasificación y desarrollo de competencias esenciales identificadas por docentes con desempeño bajo del SED de la UTE.....	72
3.14.3. Identificación de circunstancias claves para un desempeño exitoso por docentes con desempeño bajo del SED de la UTE.....	73
3.14.4. Análisis de factores de competencias esenciales identificadas por docentes exitosos y docentes con desempeño bajo del SED de la UTE. ...	74
3.15. Establecimiento de competencias genéricas.....	76
3.16. Diseño de perfiles de cargos por competencias.....	76
3.16.1. Establecimiento del diseño de perfiles por competencias.	77
3.16.2. Procedimiento para levantar perfiles de puestos por competencias en el SED de la UTE	77
3.16.3. Propuesta para la estructura de perfiles por competencias de docentes del SED de la UTE.	77
3.16.4. Selección de personal para el SED de la UTE	81
3.16.5. Reclutamiento.....	82
3.16.6. Preselección.....	84
3.16.7. Selección final	86
3.16.8. Comprobación de hipótesis	88

3.16.9. Comprobación cuantitativa de hipótesis con el coeficiente de correlación de Karl Pearson.....	89
3.16.10. Comprobación cuantitativa de hipótesis con el coeficiente de correlación de Karl Pearson de docentes exitosos.....	91
3.16.11. Comprobación cuantitativa de hipótesis con el coeficiente de correlación de Karl Pearson de docentes con desempeño bajo	92
3.16.12. Conclusiones.....	94
Bibliografía.....	99
Anexos.....	102

Índice de gráficos

Gráfico 1: Características de resultados superiores en un puesto	22
Gráfico 2: Análisis de competencias a nivel atómico	23
Gráfico 3: Impacto de competencias en desempeño	30
Gráfico 4: Modelos de competencias	36
Gráfico 5: Orden y peso de competencias esenciales identificadas por docentes exitosos del SED de la UTE	62
Gráfico 6: Resumen de factores de competencias esenciales identificadas por docentes exitosos del SED de la UTE	63
Gráfico 7: Representación gráfica de competencias claves identificadas por los docentes exitosos del SED de la UTE	66
Gráfico 8: Orden y peso de las competencias esenciales identificadas por docentes con desempeño bajo del SED de la UTE	70
Gráfico 9: Resumen de factores de competencias esenciales identificadas por docentes con desempeño bajo del SED de la UTE	71
Gráfico 10: Representación gráfica de competencias claves identificadas por los docentes con desempeño bajo del SED de la UTE	74
Gráfico 11: Resumen de factores de competencias esenciales identificadas por docentes exitosos del SED de la UTE	74
Gráfico 12: Resumen de factores de competencias esenciales identificadas por docentes con desempeño bajo del SED de la UTE	75

Índice de esquemas

Esquema 1: Organigrama Universidad Tecnológica Equinoccial	15
Esquema 2: Organigrama Sistema de Educación a Distancia	15
Esquema 3: Árbol de problemas	19
Esquema 4: Modelo de competencias	28
Esquema 5: Grados de relación entre competencias y elementos de valoración	35
Esquema 6: Grado de rotación de grupos seleccionados con métodos clásicos y por competencias.....	37
Esquema 7: Competencias y resultados	37
Esquema 8: Métodos de evaluación	39
Esquema 9: Diferencia de procesos de selección de personal de antes y ahora	40
Esquema 10: Descripción de variables	44
Esquema 11: Representación gráfica de la correlación de Karl Pearson	46
Esquema 12: Variación de números entre límites +1 y -1 correlación de Pearson....	46
Esquema 13: Estructura de 67 competencias de Lominger agrupadas en seis factores	51
Esquema 14: Tarjeta frontal de competencia modelo Lominger	51
Esquema 15: Tarjeta posterior de competencia modelo Lominger	52
Esquema 16: Descripción de cartas verdes modelo Lominger	52
Esquema 17: Cartas que identifican perfiles de cargo	53
Esquema 18: Sistema de evaluación de docentes del SED de la UTE método 360 grados	55
Esquema 19: Nómina de docentes del SED de la UTE gestión 2015	56
Esquema 20: Docentes con desempeño exitoso del SED de la UTE gestión 2015 ...	57
Esquema 21: Evaluación de desempeño al docente 1-BMC	57
Esquema 22: Evaluación de desempeño al docente 2-RCF	58
Esquema 23: Evaluación de desempeño al docente 3-APB	58
Esquema 24: Evaluación de desempeño al docente 4-GGM	58
Esquema 25: Evaluación de desempeño al docente 5-CTW	59
Esquema 26: Evaluación de desempeño al docente 6-HPN	59
Esquema 27: Competencias esenciales o críticas identificadas por docentes exitosos del SED de la UTE.....	61

Esquema 28: Factores y clusters esenciales identificados por docentes exitosos del SED de la UTE	63
Esquema 29: Clasificación de competencias identificadas como esenciales por docentes exitosos del SED de la UTE	64
Esquema 30: Circunstancias claves para desempeño sobresaliente según los docentes exitosos del SED de la UTE	65
Esquema 31: Docentes con desempeño bajo del SED de la UTE-gestión 2015	66
Esquema 32: Evaluación de desempeño docente 7-CSJE	67
Esquema 33: Evaluación de desempeño al docente 8-LASC	67
Esquema 34: Evaluación de desempeño al docente 9-OPJA	67
Esquema 35: Evaluación de desempeño al docente 10-ZLM	68
Esquema 36: Evaluación de desempeño al docente 11-BCEC	68
Esquema 37: Evaluación de desempeño al docente 12-RGRR	68
Esquema 38: Competencias identificadas como esenciales por docentes con desempeño bajo del SED de la UTE	69
Esquema 39: Factores y clusters identificados como esenciales por docentes con desempeño bajo del SED de la UTE	71
Esquema 40: Clasificación de competencias identificadas como esenciales por docentes con desempeño bajo del SED de la UTE	72
Esquema 41: Circunstancias claves para desempeño exitoso según los docentes con desempeño bajo del SED de la UTE	73
Esquema 42: Construcción de perfil por competencias	77
Esquema 43: Diseño descripción de puesto por competencias del SED de la UTE	78
Esquema 44: Flujo de reclutamiento	82
Esquema 45: Flujo de preselección	84
Esquema 46: Acta de entrevista a postulante	85
Esquema 47: Flujo selección final	86
Esquema 48: Cálculo coeficiente de correlación comportamiento de docentes exitosos y docentes con desempeño bajo ante competencias esenciales	89
Esquema 49: Cálculo coeficiente de correlación comportamiento de docentes exitosos ante competencias esenciales	91
Esquema 50: Cálculo coeficiente de correlación comportamiento de docentes con desempeño bajo ante competencias esenciales.....	92

Capítulo primero

Análisis y descripción de la UTE

1.1. Reseña acerca de la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) y del Sistema de Educación a Distancia (SED)

En el año 1970 nace el Instituto Tecnológico Equinoccial, reconocido legalmente en 1971. El 18 de febrero de 1986 es reconocida como Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) creada mediante Ley No. 19 el 18 de febrero de 1986 como institución de derecho privado integrada por seis facultades, treinta y cuatro carreras, dos sedes y dos institutos donde desplegaron grandes esfuerzos en docencia, investigación y servicio a la comunidad para servir a la juventud ecuatoriana. La sede en Santo Domingo de los Tsáchilas representa uno de los eslabones así como la sede en Santa Elena. Actualmente cuenta con casi 800 docentes y 17,000 estudiantes en todas las áreas.

1.1.1. Objetivos de la universidad

La UTE tiene la finalidad de brindar una educación científica y tecnológica de nivel superior y una formación socio humanística, para lograr, además de un excelente profesional, un buen ciudadano capacitado para servir a la sociedad. Lograr que sus programas académicos en constante desarrollo, proporcionen a los estudiantes capacidad de proyectarse profesionalmente en su área, estimular el desarrollo de la capacidad creativa del estudiante y la investigación propia de su pregrado, establecer programas de postgrado así como promover y realizar actividad investigadora como función primordial de la UTE (José Julio Cevallos Gómez, 2015).

1.1.2. Misión

La Universidad Tecnológica Equinoccial es una institución particular ecuatoriana, humanista, innovadora, de servicio a la sociedad y comprometida con la calidad de la educación, de la investigación científica y del desarrollo tecnológico.

1.1.3. Visión

Ser una universidad reconocida por sus altos estándares de calidad, su innovación académica y resultados científicos destinados al desarrollo del país.

1.1.4. Valores corporativos

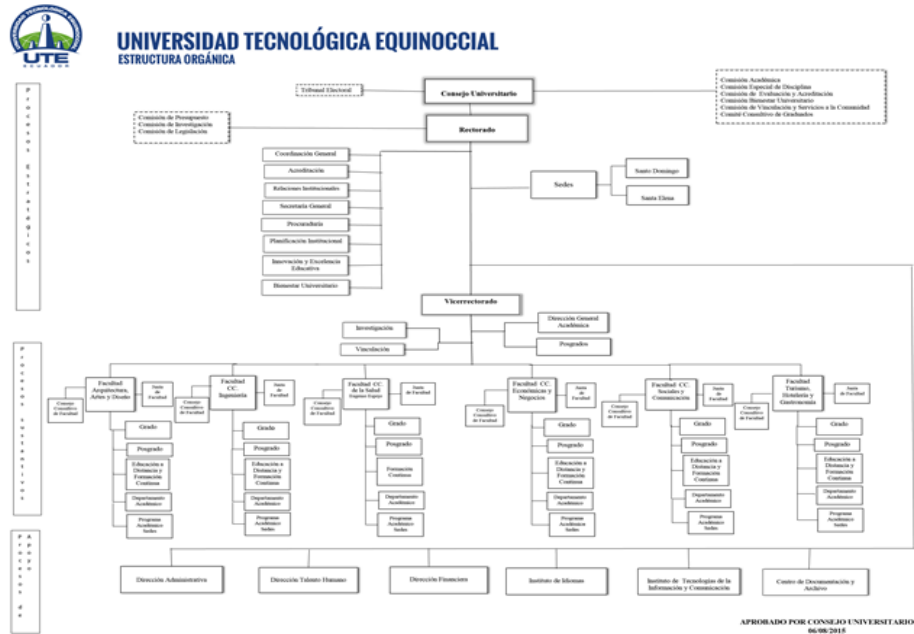
Se destacan el espíritu crítico, pluralismo ideológico, autodisciplina, transparencia, acción afirmativa, excelencia y responsabilidad social y ambiental.

1.1.5. Objetivos institucionales

Dentro los objetivos de la UTE está el disponer de una planta docente comprometida, con un alto perfil académico, remuneración competitiva y con la dedicación a tiempo completo. Consolidar el modelo educativo para mejorar la calidad de los procesos y la enseñanza aprendizaje y la eficiencia académica. Posicionar a la UTE como una institución de investigación y docencia, mediante la producción, gestión y transferencia de nuevos conocimientos basados en las líneas de investigación institucional. Consolidar la formación de grupos de investigación que profundicen la cultura investigativa como parte constitutiva del talento humano de la UTE. Fortalecer el modelo de desarrollo de la universidad, mediante procesos eficientes y eficaces de gestión académica y administrativa que faciliten la adaptación a los cambios del entorno (Universidad Tecnológica Equinoccial 2015).

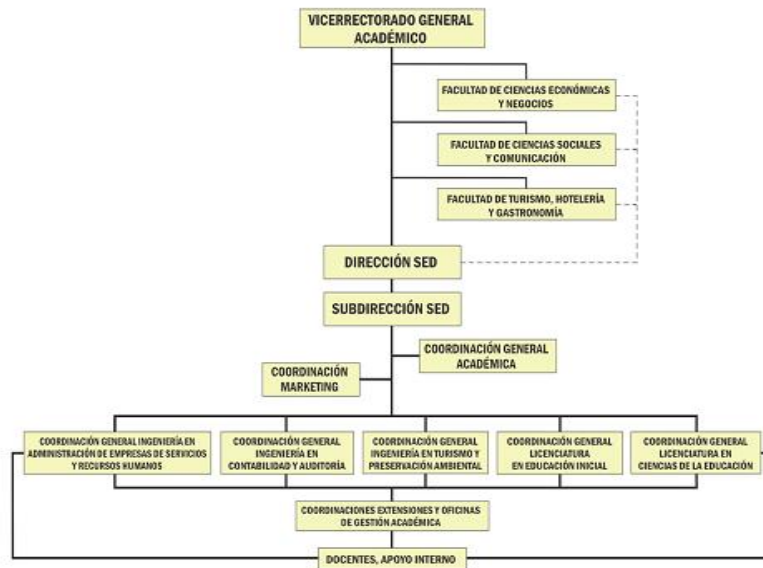
1.1.6. Organigrama

Esquema 1
Organigrama Universidad Tecnológica Equinoccial



Fuente: SED-Universidad Tecnológica Equinoccial
Elaboración: propia

Esquema 2
Organigrama Sistema de Educación a Distancia



Fuente: SED-Universidad Tecnológica Equinoccial
Elaboración: propia

1.1.7. Sistema de educación a distancia

El Sistema de educación a distancia (SED) de la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE), facilita la educación mediante diferentes métodos, técnicas, estrategias y medios donde los alumnos y profesores están separados físicamente y se reúnen personalmente cada semana. Esta modalidad permite entregar información de carácter cognoscitivo y mensajes formativos a través de medios no tradicionales. El estudiante refuerza los conocimientos previos mediante un proceso de formación autodirigido con apoyo de material preparado para este propósito. El SED de la UTE apoya a los estudiantes con diferentes herramientas de comunicación como el uso de chats, foros, clases virtuales, videoconferencias, actividades online entre otros, cabe destacar que estos medios no excluyen al docente ni descuidan la relación profesor-estudiante.

La sede matriz está ubicada en Quito con sedes en Santo Domingo de los Tsáchilas y en Santa Elena, además cuenta con 14 oficinas administrativas equipadas con logística y soporte administrativo para que los estudiantes puedan acudir a las clases virtuales cuando lo deseen o para realizar trámites y consultas académicas, tienen la opción de avanzar sus clases online desde sus centros de actividades o domicilios. Los centros de apoyo están ubicados en Ambato, Cuenca, Guayaquil, Ibarra, Loja, Manta, Riobamba, Azogues, Bahía de Caráquez, Chone, Machala, Nueva Loja, Puyo y Tulcán.

1.1.8. Oferta académica del Sistema de Educación a Distancia

Las carreras que están bajo este sistema son:

- Ingeniería en administración de empresas, de servicios y de recursos humanos.
- Ingeniería en contabilidad y auditoría.
- Licenciatura en ciencias de la educación.
- Ingeniería en administración de empresas turísticas y de conservación ambiental.

1.2. Planteamiento del problema

El talento humano de una institución es una fuente de ventaja competitiva, toda la gestión está de alguna manera en algún empleado encargado de realizar una actividad, plantear una solución, decidir o controlar un resultado. Para que una institución genere y soporte ventaja competitiva sostenible y durable, no es suficiente

tener elementos organizativos adecuados, sino “poseer con el mejor capital humano calificado, por lo que es necesario potenciar las competencias genéricas y específicas no solo desde el punto de vista del saber hacer, que hacer y cómo hacer, reconocidas como competencias importantes para el cargo, sino es necesario identificar los principios fundamentales del ser (saber estar) y de los principios de los valores y ética identificadas como competencias blandas” (Spencer 1993, 372).

La globalización, los bloques económicos y el crecimiento competitivo en todo sector hacen que el éxito o el fracaso de una organización dependan de una apropiada administración de recursos tecnológicos, financieros y humanos. Los dos primeros son necesarios pero no garantizan un éxito. Las organizaciones de este siglo necesitan contar con personal sinérgico, empático, íntegro y con comportamiento sobresaliente, por lo que el talento humano se sitúa como un recurso importante. Generalmente se define el perfil del puesto en función de los objetivos a cumplir y tareas a realizar, diseñando para ello un perfil en términos de conocimiento, formación y experiencia sin tomar en cuenta aspectos blandos, es decir competencias de comportamiento donde precisamente en éstas radica el éxito de desempeño.

Tomando en cuenta los diferentes enfoques anteriores, se pretende determinar el diseño de perfiles de cargos por competencias para el SED de la UTE que permita seleccionar a las mejores personas, buscar a la persona precisa para que encaje en el puesto vacante. El diseño actual de los perfiles de cargo del SED de la UTE enfocan en su estructura en conocimientos, formación, aptitudes, habilidades y experiencia, es decir existe una fuerte preocupación por la parte dura del perfil y en las competencias genéricas; evidentemente son requisitos importantes para un puesto pero no son suficientes ni garantizan un desempeño exitoso del ocupante, es necesario incorporar competencias blandas o de comportamiento para que el empleado no solo se enfoque a realizar y cumplir con los resultados sino sea importante cómo realizó su trabajo.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAASES) categoriza a la UTE en el nivel “B” apoyado en su oferta académica de grado y posgrado, además de criterios de academia, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura. Uno de los pilares para que la universidad pueda ocupar una categorización mayor en un futuro y ser más competitiva dentro y fuera del país, es sin duda su recurso humano en especial el

plantel docente, por lo que es importante que los perfiles de cargo estén diseñados por competencias.

Dentro del plan estratégico de la UTE 2014-2017, destacan esencialmente la incorporación de docentes nuevos con formación a nivel de doctorado y cuarto nivel como mínimo, este hecho demuestra su preocupación focalizada en formación, conocimientos, experiencia (perfil duro), mas no hay una preocupación en la parte comportamental y conductual (perfil blando). Esta exigencia no es suficiente ni representa una proyección exitosa de desempeño de sus empleados.

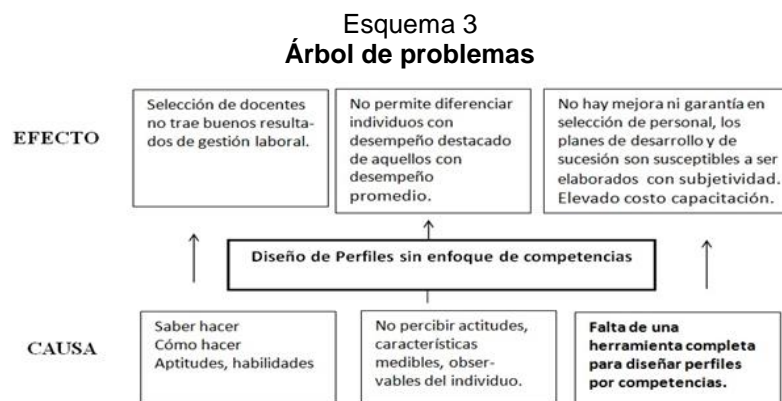
1.3. Justificación

En la selección de personal por competencias, las características más comunes que se demandan son la flexibilidad, empatía, orientación al logro de objetivos, integridad, trabajo en equipo, innovación y creatividad; por ello es menester que el diseño de los perfiles de los puestos de los docentes del SED de la UTE se establezca bajo un proceso objetivo en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto, sino al puesto en sí; por consiguiente el diagnóstico que se obtenga a través de la exploración, descripción y análisis sobre las competencias genéricas, específicas y comportamentales, se podrá diseñar los perfiles de cargos por competencias y que se convierta en la principal herramienta para la selección de personal y trascienda en los subsistemas de talento humano.

1.4. Pregunta central

¿Cómo establecer los perfiles de cargo del personal académico del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial en Quito, que mejore los procesos de selección de personal?

1.5. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia.

1.6. Objetivo general

Diseñar los perfiles de cargo del personal académico del SED de la UTE bajo el enfoque de competencias, que permita seleccionar personal sobresaliente y garantice el éxito en la ejecución de los propósitos del puesto.

1.7. Objetivos específicos

- Identificación de competencias esenciales de aquellos docentes que hacen que su desempeño sea sobresaliente.
- Definición de las competencias necesarias para un desempeño exitoso en puestos de docentes del SED de la UTE.
- Diseño de perfiles de docentes del SED de la UTE basado en competencias.
- Elaboración de diccionario de competencias.
- Identificar la relación perfiles por competencias versus selección de personal.
- Establecer las ventajas que ofrece el proceso de selección de personal por competencias.

1.8. Hipótesis

El perfil profesional del docente basado solo en funciones está cambiando para dar paso a otro perfil, es decir a perfiles diferenciadores. En el presente siglo XXI el académico requiere nuevas estrategias, percepciones, experiencias y conocimientos para pretender dar respuesta a muchas interrogantes que se le presentan cada día, por lo que es importante concebirlo bajo un paradigma distinto al comúnmente utilizado, no se trata de establecerlo mecánicamente mediante un

listado de requisitos formales y de formación, es importante descubrir competencias de conocimiento, actitudinales, valorativas, de comportamiento, de ética y de destrezas que favorecerán su desempeño. No es suficiente que su perfil esté estructurado solo en base a datos generales, descripción del cargo o su identificación dentro del organigrama, será más competente si se diseña incorporando actitudes y comportamientos que permitan distinguir sus rasgos de conducta y de personalidad observables y medibles.

La hipótesis plantea demostrar que el diseño de perfiles de los docentes del SED de la UTE enfocados bajo competencias, permitirá seleccionar interna y externamente a las mejores personas para los puestos vacantes, además de ser la principal herramienta que permitirá medir necesidades de capacitación y desarrollo personal así como identificar aquellos que sí tienen las competencias requeridas pero están subvalorados.

Capítulo segundo

Marco teórico

El marco teórico consiste en un estudio y análisis de los diferentes conceptos sobre la importancia de las competencias en el levantamiento de perfiles, se presenta una síntesis de los diferentes enfoques como las corrientes conductistas (David McClelland y otros 2012), funcional (Leonard Mertens y otros), constructivistas (Claude Levy Leboyer y otros) y filosóficas (R. Bédard 1995), que representan un sustento teórico sólido para diseñar los perfiles por competencias. Se analizan también enfoques en relación a competencias genéricas y específicas así como a los diferentes procesos en el levantamiento, en la selección de personal y en el contenido de los diferentes diccionarios de competencias, que constituyen base referencial para la elaboración del propio diccionario de la institución.

Por otro lado, la inteligencia emocional tiene mucha incidencia en el comportamiento de los individuos, no es suficiente la formación, experiencia y perspicacia “Es importante el cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás y es un parámetro útil para decidir quién será contratado y quien no, a quién se retendrá en la organización y a quién se dejará ir, quién merece un ascenso, se concentra en cualidades personales como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad y la persuasión” (Goleman 1999).

2.1. Concepto de competencias

Varios acontecimientos han hecho que las instituciones en la actualidad estén sujetas a un proceso de cambio continuo y profundo a la vez, hechos como la globalización, desarrollo tecnológico, cultura del cambio, clima organizacional, nuevos valores, calidad de vida personal y laboral de las personas además de nuevas estructuras de empleo; se han convertido en serios requisitos para que las organizaciones pasen del paradigma tradicional y conservador al paradigma que incluye competencias. “Las organizaciones en la actualidad están sujetas a cambios similares al ciclo de vida de los seres vivos, quienes están sujetos a las fases de nacimiento, crecimiento y desarrollo que dependen de continuos cambios mucho más acelerados que en otras épocas” (Bass 1972). Es imperioso por lo tanto buscar e

incorporar nuevos perfiles de cargo donde predominen competencias como los rasgos de personalidad. El proceso de análisis e identificación de competencias estará sustentado por el enfoque teórico y el resultado del proceso aportará con normas o estándares de competencia que distinguirá de acuerdo al enfoque considerado.

“Competencia es una característica subyacente de una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Las competencias distintivas son las que diferencian a un empleado con desempeño sobresaliente de un empleado con actuación mediana” (Haygroup 2000, 191). Las competencias umbral son necesarias para obtener un comportamiento medio o mínimamente adecuado, sin embargo las competencias diferenciadoras y umbral en un puesto de trabajo impulsan un patrón para tomar acciones como la selección de personal, planes de sucesión, evaluación de desempeño y para desarrollo individual.

Las características que garantizan resultados superiores y exitosos en los puestos de las personas son las tangibles e intangibles. En el siguiente gráfico se explica la diferencia entre ambas características.



Fuente: Spencer & Spencer 1993

Competencia es la característica subyacente, esto “significa que la competencia forma profundamente parte de la personalidad de un individuo y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo. Causalmente relacionada significa que una competencia causa o predice un comportamiento y un desempeño. Criterio referenciado significa que la competencia predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio específico o un estándar” (Spencer y Spencer 1993, 9)

“Las competencias son características observables y medibles de una persona que incluyen el uso de los conocimientos y habilidades que demuestran

comportamientos y habilidades que contribuyen a un buen rendimiento. Una competencia puede ser una habilidad conductual, una habilidad técnica, un atributo como empoderamiento intelectual) o una actitud como la compasión” (Lominger International 2008, 1).

“Competencias son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones cumpliendo objetivos y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa” (Aguilera 1996).

A continuación se muestra un compendio de las competencias:

- habilidades que incluye conocimientos y saber cómo hacer algo.
- experiencias que engloba antecedentes y exposiciones.
- actitudes y creencias donde los valores, la ética y opiniones son las principales características.
- capacidad mental, consiste en la cantidad de información procesada que es necesaria para ejecutar la competencia.
- implicación emocional donde está la cantidad de emociones que la competencia evoca.
- genética, que se nace con características genéticas.
- La representación gráfica del análisis es la siguiente:

Gráfico 2
Análisis de competencias a nivel atómico



Elaboración: propia

2.1.1. Enfoque conductista

Alrededor de los años ochenta surge el concepto de competencias como un conjunto de habilidades, aptitudes, conocimientos y rasgos de conducta que adecuadamente combinadas, frente a un contexto de trabajo, señalan un desempeño superior. Mediante la correcta asignación de una o varias competencias laborales a cada empleado, éstos tendrán una mayor probabilidad de responder apropiadamente a una demanda complicada o ejecutar una actividad o tarea específica.

El enfoque conductista que alberga a autores estadounidenses e inglesa en su mayoría, focaliza a las competencias en el puesto del trabajo. David McClelland, psicólogo norteamericano, fundador de este enfoque a través de su artículo “Testing for competence rather than intelligence” (1973) afirma que los exámenes tradicionales no garantizan un desempeño exitoso, mientras que las competencias podían pronosticar mejor el éxito.

Las competencias son consideradas como el eslabón que une conductas individuales con la estrategia de la organización establecida en una cultura apropiada, “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (Spencer & Spencer, 1993). Con la teoría del iceberg demuestran que las características que garantizan resultados superiores de las personas en los puestos son aquellas tangibles que se encuentran en la parte superior del iceberg integrada por los conocimientos, habilidades (lo sé hacer, lo puedo hacer) y aptitudes que son particularidades necesarias pero no garantizan un desempeño superior. Las características intangibles situadas en la parte inferior del iceberg compuesto por los valores, ética, personalidad, actitudes, comportamientos y conductas, demuestran lo que en realidad quiere hacer y son precisamente las que garantizan resultados superiores. Ambos autores dan énfasis en los comportamientos que una persona tiene en relación con su desempeño efectivo y/o superior.

Las competencias tienen gran utilidad cuando sus características que llevan al éxito en una organización u entorno similar, se expresan en comportamientos ordenados “(...) son el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior y exitoso en el trabajo” (Montalvo 2014).

Richard Boyatzis 1946, psicólogo norteamericano, colaborador de David McClelland se identifica con esta corriente, asevera que las competencias son características que están causalmente relacionadas con el desempeño eficaz y/o superior en un trabajo, esto significa que “existe certeza que indica que la posesión de las características distintivas precede y conduce a un rendimiento eficaz y/o superior en el trabajo, exponiendo la relación de causalidad que existe entre la característica como variable independiente y el rendimiento en el trabajo como una variable dependiente. Es importante no confundir con una competencia de rasgo de personalidad, autoimagen, función social o habilidad para realizar el trabajo pero no necesariamente se relaciona con un desempeño laboral superior” (Boyatzis, 1982 23).

Viviana González (2012), doctora en psicología afirma que competencia profesional es “una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento motivacionales, cognitivas y recursos de personalidad que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente”.

2.1.2. Enfoque funcionalista

Este enfoque es aplicable al nivel operativo y técnico, tiene relación al enfoque tradicional que especifica al puesto y la función, las competencias son definidas a partir del análisis de funciones claves con hincapié en los resultados más que en el proceso o cómo se logran los mismos. Esta escuela europea centraliza su concepto en el individuo, en su aptitud y en la organización por mantener buenas condiciones laborales, “las competencias la conforman los conocimientos, experiencia y rasgos de personalidad y las organizaciones que son capaces de desarrollar y capacitar a las personas, se las adquiere con experiencias profesionales, son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (Levy-Levoyer, 1997). Esta corriente valora a las competencias técnico funcionales o específicas, enfatiza en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que los test de aptitudes así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos en la gestión de competencias.

En este enfoque la competencia laboral se refiere a “los aspectos del acervo de conocimientos y habilidades, aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado” (Mertens, 1996-76).

“Las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996).

El National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) sistema inglés que coincide con el enfoque funcionalista, relaciona a la competencia laboral con normas mediante las competencias como beneficios laborales que un empleado puede obtener por criterios de desempeño y el empleo de conocimientos requeridos, “bajo este sistema se definen niveles de competencias para diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la profundidad y alcance de habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un lugar de trabajo a otro” (Ducci M. Angélica 2004, 68).

La debilidad de este enfoque radica en que solo se comprobará lo logrado con una competencia pero no cómo se llegó al resultado, obstaculizando el empleo de la descripción de las competencias a los procesos de formación profesional.

2.1.3. Enfoque constructivista

El enfoque constructivista enfatiza que “las competencias se van construyendo a partir del análisis y proceso del problema a enfrentar” (Barnet 2001). Para su construcción considera a la persona, sus objetivos y sus posibilidades, propone que se incluyan en la formación de competencias a las personas de bajo nivel educativo. “Valora la subjetividad, motivación y particularmente la transformación y apropiación del conocimiento donde lo importante no es qué se aprende, sino cómo se aprende” (Perrenoud 2004). Este enfoque se caracteriza por su énfasis en los trabajadores más productivos de la organización, estableciendo las funciones y disfunciones que se presentan en la organización, es por esta razón que la competencia se entiende como “una mezcla indivisible de conocimientos y

experiencias laborales en una organización concreta” (Sanchez y otros 2004). Otro autor que se identifica con esta corriente es Claude Levy-Leboyer quien afirma que competencia es una clasificación de comportamientos demostrados por aptitudes, rasgos de la personalidad y conocimientos donde algunos individuos dominan mejor que otros y los vuelve eficaces en una situación determinada.

Este modelo de origen francés es holístico, valora la interrelación de elementos y recursos que definen características sociales, personales, emocionales incluyendo valores y actitudes, da énfasis a la educación formal y al contexto, las competencias enlazan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia, es decir que van de la mano con los procesos de la organización.

2.1.4. Enfoque filosófico

El enfoque filosófico afirma que las competencias se sitúan en el rombo filosófico clasificado en cuatro grupos integrados por la epistemología que incluye la formación y conocimientos del individuo, la praxiología donde se identifican el cómo hace las cosas, ambas características representan a la parte dura del perfil, la axiología que alberga a todas las características de ética y valores y la ontología dimensión donde se encuentra la persona, el ser y que representa a la parte blanda del perfil (Bedard, 2003 68-88).

Existe una coincidencia de los distintos enfoques sobre competencias al afirmar que en cada competencia existen niveles de acuerdo a la responsabilidad del cargo y que son susceptibles a desarrollo. En el perfil de cargo se muestran las competencias con los niveles que demandan y comparando con el perfil personal de cada empleado se reconocen diferencias o brechas que son necesarias analizarlas y nivelarlas. Las investigaciones sobre competencias han estado en constante discusión, la cantidad de conceptos y las tentativas por clasificarlas son numerosas en la bibliografía académica. En esta investigación se ajusta a los conocimientos, formación, habilidades, aptitudes, experiencia, capacidades, actitudes, comportamientos y rasgos de personalidad, en especial en el ámbito socio-laboral y profesional.

2.1.5. Enfoque de la Organización Internacional del Trabajo

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las competencias son características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura determinada. Son ciertas maneras de hacer las cosas, son conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia, es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques, el primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas, el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores” (OIT, 2015).

Los distintos enfoques precedentes inducen a que los perfiles de cargo del SED de la UTE sean diseñados en base a competencias, tomando en cuenta los beneficios y aportes que significan para la institución y para sus empleados además de disponer de un instrumento preciso y competitivo para los procesos de selección de personal y sea una fuente de captación del mejor recurso humano.

Esquema 4
Modelos de competencias

Conductista	Funcionalista	Constructivista	Filosófico	OIT
Excelentes ejecutores	Análisis por funciones	Proceso en aprendizaje-disfunción	Competencias se sitúan en el rombo filosófico	Capacidad real para ejecutar tareas
Orientada a resultados exitosos	Se basa en resultados obtenidos	Refleja los resultados de formación y aprendizaje	Epistemología que son conocimientos y formación	Atributos personales (actitudes y capacidades)
Formativo: Desarrollar competencias	Ocupacional: rendimiento trabajo	Logros alcanzados en base a formación y aprendizaje	Praxiología, que identifica a cómo hacen las cosas	Holístico
Énfasis en desempeño superior	Tiene énfasis en competencias técnicas	Énfasis en competencias de contexto	Axiología que incluye los valores y ética	
Importancia en comportamientos, rasgos			Ontología, donde se encuentra la persona, el ser	

Fuente: Elaboración propia

2.1.6. Tipos de competencias

Diferentes autores trabajaron en identificar principales tipos de competencias, Richard Boyatzis (1982) elaboró un modelo genérico de competencias que expone el desempeño sobresaliente gerencial basado en las competencias de gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico. El autor L. Mertens (1996) las clasifica en generales y específicas, sin embargo no es suficiente ya que la clasificación de las competencias es mayor; se pueden identificar competencias simples y complejas según su estructura y competencias actuales y potenciales según el carácter temporal. Las competencias críticas (core competencies) facilitan desarrollar un desempeño exitoso en diferentes contextos. Según (G. Bunk 1994) se pueden clasificar en competencias técnicas, metodológicas, sociales y participativas.

2.1.7. Competencias genéricas

Las competencias genéricas se refieren a competencias transversales de la organización, transmisibles a varias funciones y tareas. “Las competencias genéricas son herramientas básicas que necesitan los sujetos en una organización para analizar problemas, evaluar estrategias a utilizar y aportar soluciones adecuadas. Son competencias transversales y se acoplan a la misión y visión de la organización, pueden ser instrumentales, interpersonales y sistémicas” (Spencer 1993).

Se relacionan con “los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, organización y otros” (Mertens, 1996).

Este grupo de competencias están asociadas con la personalidad como la orientación al logro, influencia, eficacia personal, solución de problemas, gestión de personas (Haygroup, 2000).

2.1.8. Competencias específicas y/o técnico-funcionales

Las competencias específicas y/o técnico-funcionales son aquellas que aportan una evaluación profesional precisa en un cargo, como los conocimientos que se relacionan a un ámbito profesional específico. Las competencias específicas aportan con la formación, habilidades, experiencia, actitudes y valores requeridos para el

cargo, “se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales” (Mertens, 1996).

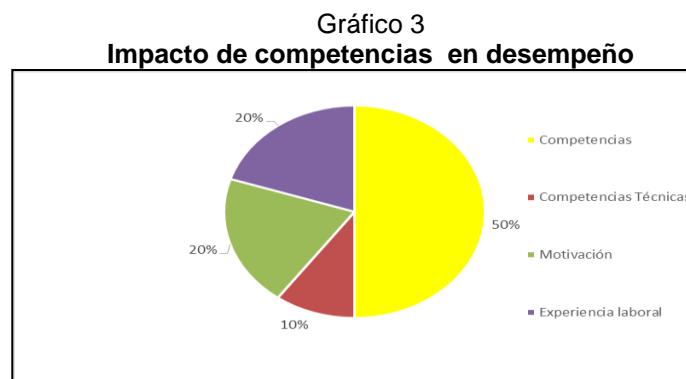
Otros autores diferencian a estas competencias como indispensables, rasgos distintivos “atributos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado que incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta (Chinchilla, 1998).

Estas competencias se consiguen con la entrega y aprovechamiento del individuo a partir de conocimientos y habilidades “una serie de contenidos relativos a las áreas básicas del saber humanístico, conceptos, teorías, conocimientos instrumentales, habilidades de investigación, formas de aplicación o estilos de trabajo que definen una disciplina o función concreta. Resultan necesarias para dominar un conocimiento, para después aplicarlo a un área específica (Mendoza, 2015)

2.2. Modelos de competencias

El comportamiento de la persona es la base para los modelos de competencias en una organización, las competencias brotan del comportamiento humano. Pueden ser semejantes en el concepto original pero pueden ser explicadas de una manera diferente. Las traducciones entre los patrones son relativamente fáciles, se puede escoger cualquier modelo la clave para desarrollar un modelo de competencias en una organización es elegir uno que esté basado en una investigación.

2.2.1. Impacto de competencias en el desempeño laboral



Elaboración: propia

2.3. Identificación de cargos

La identificación del puesto de trabajo se inicia con el establecimiento de las características del nuevo puesto, como ser el nombre del cargo diseñado, el perfil del ocupante, de quién depende jerárquicamente el nuevo puesto de trabajo y datos de fecha de diseño y de descripción, “consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo; sus principales objetivos y actividades; las condiciones bajo las que se lleva a cabo; y los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes necesarios para desempeñarlo (Gomez-Mejia 2001). En la descripción o análisis de cargos se establecen las labores a realizar como las atribuciones, los métodos a emplear y cuáles son los objetivos, incorporando la lista de responsabilidades, tareas, relaciones, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión.

2.4. ¿Qué son descriptivos de cargos?

De acuerdo al análisis del puesto, se reúne información del contenido del puesto y de las responsabilidades y deberes relativo al mismo. El descriptivo de un puesto de trabajo es un documento que recoge la información obtenida mediante el análisis, quedando reflejada de este modo el contenido del cargo así como de las responsabilidades y deberes relacionados al mismo.

El análisis y descripción de los puestos de trabajo se determina como el proceso de establecimiento de las capacidades, responsabilidades, requisitos de conocimiento, formación, riesgos y condiciones ambientales en las que se desenvuelve mediante la observación y estudio de los elementos que conforman un puesto específico. El diseño de los puestos de trabajo se inicia en las obligaciones, tareas y ocupaciones que son ejercidas a través de los procedimientos establecidos por la organización que argumentan a criterios de eficacia y eficiencia; indicar que en el desempeño de estas actividades están presentes factores como ser: la persona que ocupa el puesto de trabajo (formación, conocimientos, habilidades y otros), los medios necesarios para realizar las actividades (tecnología, herramientas disponibles y otros), las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral y otros) y ambientales (lugar físico, ruido, iluminación y otros).

El análisis y descripción de puestos de trabajo es la herramienta esencial para toda la gestión de recursos humanos, permite aclarar los deberes de los empleados y aspectos colectivos, admite examinar la carga laboral y su evolución para que se

pueda actuar sobre los calificadores, decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción se establecen “qué hacen” los empleados, sus tareas, sus funciones o actividades que realizan en el desempeño del puesto.

2.5. Nivel de conocimiento

Una vez establecido el perfil ideal, se establecen los instrumentos de medición del nivel de conocimiento a través de los requisitos del puesto respecto a la formación académica que consiste en la recolección de información y análisis de documentos del ocupante del puesto, luego se evalúa la experiencia revisando su historia laboral, cargos ocupados anteriormente y finalmente se mide el nivel de los conocimientos especializados, distinguiendo un historial de cursos efectuados, posgrados, especialización y otros. Se determina en base a una escala ordinal de niveles de cumplimiento: en desarrollo, poco cumplimiento o no cumplimiento; logrando un resultado que surge de la media de los resultados dividido entre los factores definidos en la escala.

2.6. Levantamiento de perfiles por competencias

“Un perfil por competencias es una relación de características personales, causalmente ligadas a resultados superiores en el desempeño del puesto. Está relacionado con la estructura, estrategia y cultura, se describen comportamientos observables. Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en un puesto” (Haygroup 2011).

Los perfiles de cargo por competencias 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 la organización.

Se debe partir definiendo las competencias organizacionales para luego identificar los puestos a analizar, determinar las competencias a utilizar en los perfiles de puestos como ser: competencias genéricas, identificación de competencias esenciales (criterios de rendimiento superior), levantamiento del perfil por competencias del puesto desglosado, en el perfil duro identificando los conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes y perfil blando las

competencias comportamentales, actitudes y destrezas, luego identificar competencias por riesgos ocupacionales, establecer un comité de expertos que levanten la información de los perfiles de cargo.

El diccionario de competencias de la organización es una herramienta útil para el levantamiento de perfiles, sistematizando información y validarlas con los propósitos de la organización, utilizando como marco de referencia diccionarios de HayMcber, de los autores Spencer y Spencer y del modelo Lominger.

2.6.1. Importancia del levantamiento de perfiles por competencias

La importancia nace desde el análisis de las actividades esenciales del cargo, en la gestión de talento humano por competencias, el modelo de un perfil por competencias es el núcleo donde están todas las aplicaciones y subsistemas del talento humano. Un perfil que no esté bien elaborado origina a que el resto de las aplicaciones presentarán un margen de error. En la administración tradicional de talento humano donde el perfil era considerado como aspecto secundario y sin mayor importancia, contrariamente en la gestión por competencias los perfiles son importantes e imprescindibles para el éxito del sistema y para este objetivo es necesario utilizar diccionarios que incluyan formación, conocimientos, destrezas, aptitudes, actitudes y rasgos personales.

2.6.2. Beneficios del levantamiento de perfiles por competencias en las organizaciones

La elaboración de perfiles por competencias proporciona grandes beneficios en las organizaciones en relación a los subsistemas de talento humano, los beneficios más destacados son los siguientes:

- El perfil por competencias se convierte en el principal núcleo donde giran los subsistemas de talento humano, fundamentalmente como la selección de los más adecuados, que las retribuciones sean justas y eficaces, desarrollo de comportamientos que identifiquen a los mejores y evaluación de desempeño.
- La estructuración de los perfiles de cargo en base a competencias contribuye a un mejoramiento en la selección de personal, porque es un instrumento que permite ajustar los criterios de selección a los perfiles por competencias deseados y es un medio para incorporar a la organización a los mejores.

- Ayuda a los procesos de reclutamiento y selección de personal en razón que es un instrumento que permite identificar las capacidades importantes para obtener rendimientos superiores y exitosas en el desempeño laboral y personal.

2.6.3. Técnicas para establecer el perfil de competencias

Existen varias técnicas para establecer el perfil de competencias, si se parte de la interrogante ¿qué hacen los mejores en la organización? se obtendrá como herramientas útiles a entrevistas de incidentes críticos (BEI) a una muestra de ocupantes, identificación de competencias de máxima importancia, muy importantes y bueno tenerlas a través de las tarjetas de Lominger; para obtener criterios de desempeño de puestos y otros datos relacionados a la organización además están los cuestionarios, entrevistas y panel de expertos, tener una buena base de datos de otras empresas en relación a lo que hacen los mejores en otras organizaciones.

2.6.4. Panel de expertos

Está conformada por personas que pueden ser autoridades, ocupantes que tienen experiencia y con visión integral sobre cómo se ajusta un puesto de la organización, llegan a un acuerdo sobre las características personales que los ocupantes tienen en el puesto e identifican el desempeño esencial de sus funciones y la gestión de los recursos, según factores identificados como clave de éxito.

2.6.5. Entrevistas de incidentes críticos “BEI”

Investiga sobre las habilidades, conocimientos y motivos que el candidato realmente tiene, utiliza y utilizó. Identifica y muestra lo que los mejores dijeron, pensaron e hicieron en situaciones críticas en su desempeño laboral, diferenciando claramente a los sobresalientes. Mediante este tipo de entrevista se obtiene el 10% de los comportamientos que suponen el 90% de la diferencia.

2.6.6. Cuestionarios de competencias

El cuestionario de competencias es una herramienta que permite evaluar las competencias que se requieren en puestos de trabajo y que serán necesarias para las personas que ocupan u ocuparán esos puestos. Debe incluir competencias que son consideradas esenciales, tiene niveles o grados de mayor a menor y son expuestos en

término de comportamientos. Es una herramienta flexible que acepta agregar y/o eliminar competencias para adecuarlas a la organización o adaptarlas con sus niveles.




Los cuestionarios se utilizan cuando ya existe un perfil definido que permite utilizar 360 grados, se usa como base para desarrollar, evaluar y formar a la persona; son útiles también como complemento de las entrevistas por incidentes críticos y del panel de expertos, son prácticos para la construcción de perfiles.

2.6.7. Perfiles por competencias mejoran la selección de personal

Los perfiles diseñados bajo competencias permite seleccionar personal con un alto potencial de desempeño exitoso en razón que fueron diseñados en base a competencias que fueron rigurosamente identificadas por aquellos empleados que tuvieron un desempeño sobresaliente. Forman parte de las aplicaciones dentro las políticas de Recursos Humanos como herramientas de desarrollo y gestión de personas “como elemento de contraste de los requerimientos de los puestos de trabajo (perfil de competencias y conocimientos) y las características organizativas de los mismos (factores de valoración). El ejemplo del esquema 5 muestra las relaciones existentes entre los elementos del sistema HAY de valoración y las competencias requeridas para diversos puestos de trabajo” (HayGroup 2006, 346-347).

Esquema 5
Grados de relación entre competencias y elementos de valoración

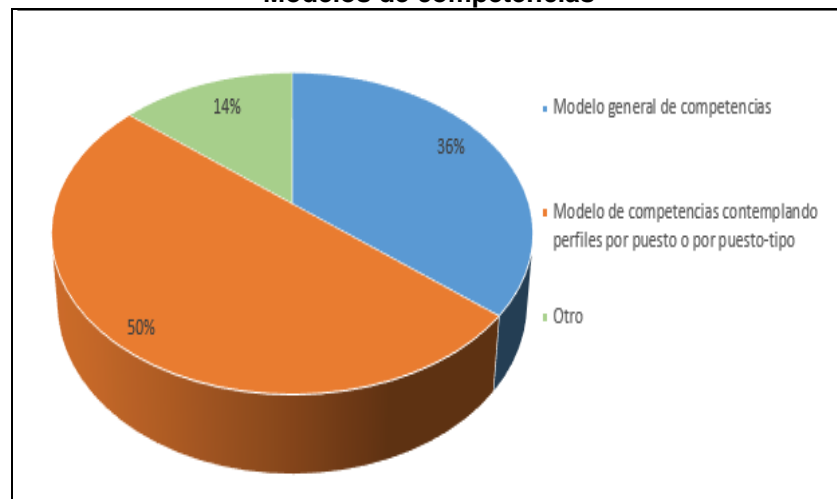
	Gestión Personal			Pensamiento			Logro	Influencia				Gestión del equipo						
	Flexibilidad	Autoconfianza	Integridad	Compromiso con la organización	Pensamiento analítico	Pensamiento conceptual	Búsqueda de información	Orientación al logro	Iniciativa	Orientación al cliente	Comprensión interpersonal	Comprensión de la organización	Impacto e influencia	Desarrollo de relaciones	Desarrollo de personas	Dirección de personas	Liderazgo	Trabajo en equipo
Competencia técnica	Relación incidental						Relación incidental											
Competencia gerencial			Relación incidental															
Interacción humana																		
Marco de referencia																		
Exigencia de los problemas																		
Libertad para actuar																		
Impacto																		
Énfasis																		

 Relación estrecha
 Relación parcial
 Relación incidental

Fuente: Factbook Recursos Humanos, HayGroup, 2006
Elaboración: propia

Dentro la gestión por competencias, el perfil diseñado en base a competencias se convierte en un instrumento efectivo e íntegro para pronosticar el éxito de desempeño laboral de un empleado, de acuerdo al gráfico 4, “el 86% de las empresas utilizan modelos de competencias en su sistema de gestión del desempeño” (HayGroup 2006, 1033).

Gráfico 4
Modelos de competencias



Fuente: Factbook Recursos Humanos, HayGroup, 2006
Elaboración: propia

Con referencia al gráfico 4, se confirma que los perfiles diseñados por competencias permiten captar e incorporar a los mejores candidatos en razón que fueron identificados y seleccionados bajo este instrumento y con esta aplicación se evitan daños colaterales de “costos de reclutamiento, baja moral, clientes insatisfechos, pérdidas, asociado con una mala contratación. Y, lo más importante, es que aumentan enormemente las posibilidades de que los individuos seleccionados se desempeñen a un nivel muy alto y ayuden a conducir el éxito de la empresa” (HayGroup 2004, 14).

Con la incorporación a la organización de un empleado seleccionado bajo competencias, disminuye el índice de rotación “hasta unos niveles en los que es la compañía la que decide cuándo y de quién prescindir, o cuándo y a quién trasladar. Por ejemplo, el esquema 6 muestra el grado de ‘rotación’ para un grupo control seleccionado y gestionado por metodologías clásicas y para otro seleccionado y gestionado por competencias” (L. Spencer 1993, 259-261).

Esquema 6
Grado de rotación de grupos seleccionados con
métodos clásicos y por competencias

Tipo de colectivo	Rotación grupo control	Rotación grupo competencias
Redes comerciales	41%	15%
Informática	30%	3%
Distribución	40%	20%

Fuente: Spencer & Spencer, Competence at work, Models for superior performance

El esquema 7 muestra los resultados cuantitativos de dos años de personal de la empresa L’Oreal que fue seleccionado con el método tradicional y por entrevistas de incidentes críticos.

Esquema 7
Competencias y resultados

Resultados cuantitativos (dos años): L’Oreal		
	Selección basada en BEI	Selección tradicional
Empleados contratados	33	41
Empleados que abandonaron la Compañía	5	17
Promociones a puestos superiores	2	0
Candidatos a promoción	7	0
Objetivos alcanzados	78%	68,7%
Incremento medio por trimestre	18,7%	10,5%

Fuente: Métodos de planificación y evaluación de personas basado en un enfoque por competencias laborales. Montalvo Daniel

“Para identificar a los mejores, la utilización de las técnicas de Perfiles de Competencias y de Entrevistas de Incidentes Críticos, permiten una exactitud hasta 12 veces mayor en la identificación de las personas con un desempeño excelente en un puesto respecto a los que tienen desempeño promedio en el mismo puesto” (Smith M. 1988, 6-8).

“Para los procesos de selección, las entrevistas clásicas identifican excelentes con una correlación matemática del 0,05 mientras que la selección mediante entrevistas de incidentes críticos permite un nivel de exactitud mucho mayor, con una correlación del 0,61” (Boyle S. 1988, 4-6).

2.6.8. Evaluación por competencias

La evaluación por competencias es el proceso donde se califica el desempeño laboral del empleado y permite decidir las acciones que se tomarán. La organización debe elegir y vigilar un método que sea efectivo, confiable y aceptado por todos los

integrantes. Este proceso debe identificar a los componentes relacionados con el desempeño, evaluarlos, destacar a empleados exitosos, a los que necesitan retroalimentación y aquellos que no cumplen las funciones descritas en sus perfiles de cargo. “la evaluación del trabajo es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o de potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar valor, la excelencia, las cualidades de una persona” (Chiavenato, 2007-248).

“Se evalúa el desempeño laboral por cuatro razones: 1) las evaluaciones dan información para tomar decisiones en relación a los ascensos y sueldos, 2) existe la posibilidad de que el evaluado y el evaluador repasen la conducta laboral del subordinado, que permite a ambos elaborar un plan para corregir las deficiencias detectadas en la evaluación y reforzar las actividades sobresalientes, 3) la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras porque permite repasar los planes de carrera de la persona por su eficacia y defectos que ha demostrado y 4) las evaluaciones pueden ayudar a administrar mejor el desempeño de la organización y a mejorarlo” (Dessler, 2001).

Generalmente el supervisor del evaluado es quién efectúa la evaluación, debe estar capacitado con las técnicas de evaluación para ejecutar con objetividad en el proceso, el departamento de recursos humanos asesora y sugiere la herramienta de evaluación que debe utilizar. Con la evaluación se mejoran los resultados de recursos humanos de una organización, intenta identificar el potencial humano para determinar su pleno empleo, la ventaja competitiva del recurso humano con la que cuenta, dar oportunidad de desarrollo y capacitación a los empleados que necesitan. La organización se beneficia cuando existe una planificación, coordinación y desarrollo de un programa efectivo de evaluación por competencias. El método empleado se convierte en uno de los medios más ventajoso para aumentar su productividad, orienta al avance y hacia las metas estratégicas.

Es importante que una institución adopte un método de evaluación de desempeño de sus empleados para mejorar la producción y el desarrollo personal; así la organización contribuirá a la retroalimentación de empleados que necesitan y le permitirá verificar la calidad de desempeño que tiene cada puesto.

2.6.9. Pasos y técnicas de evaluación

Los pasos para proceder a la evaluación por competencias son los siguientes:

- definir el puesto. Reafirma que el supervisor y el subordinado están de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- evaluación del desempeño. Relaciona el rendimiento real de los subordinados con los criterios de desempeño.
- retroalimentación. Se examina el desempeño y avance de los subordinados para elaborar planes de desarrollo.

Dentro las técnicas de evaluar, se presenta el siguiente esquema:

Esquema 8
Métodos de evaluación

Método	Descripción	Ventajas	Desventajas
Radiografía	Escalas que miden el desempeño basados en criterios que se enumeran.	De uso sencillo. Otorga calificación cuantitativa.	Pueden existir problemas con efecto halo y tendencia central.
3,5	Escalas que miden desempeño en base a criterios enumerados, calificando de forma relativa.	De uso fácil. Calificación cuantitativa. Evita tendencia central por evaluado.	Pueden existir problemas con efecto halo, tendencia central y otros.
Escala gráfica de calificaciones	Son escalas que miden el desempeño, en base a criterios que se enumeran.	De uso fácil. Otorga calificación cuantitativa.	Pueden existir problemas con efecto halo, tendencia central, son necesarios procedimientos estadísticos
Clasificación alterna	Califica el desempeño relativo de los empleados.	De uso fácil, no tanto como el anterior. Evita la tendencia central.	Puede ser improcedente si los desempeños son similares.
Comparación de pares	Juzgan el desempeño relativo de los empleados.	Supera dificultades de tendencia central	Es complejo en caso de existir muchos evaluados.
Distribución forzada	Distribuye las evaluaciones de acuerdo a orden preestablecido.	Identifica empleados sobresalientes. Se aprecian diferencias relativas entre empleados.	Es comparativo y puede ser discriminatorio. Genera resistencia en evaluadores.
Incidente crítico	Considera hechos importantes dentro de las actividades laborales.	Es necesario llevar un registro de los incidentes.	Se apoya en informes de personas y se requiere objetividad. Difícil de clasificar a un empleado respecto de otro.
Evaluación de 360 grados	Se obtiene en base a conseguir aportes de todas las partes relacionadas con la persona para medir sus competencias y desempeño.	Información obtenida fiable por obtener desde varias perspectivas. Reduce sesgos y prejuicios.	Requiere capacitación para ejecutar con eficacia. Administrativamente complejo al combinar todas las respuestas.

Fuente: Gestión de desempeño y planificación de carrera (Ojeda Hugo 2014).

Elaboración: propia

2.6.10. Selección de personal por competencias

El proceso de selección de personal se basa en recopilar aquellas competencias requeridas y valoradas por la institución para el logro del desempeño deseado. La selección de personal por competencias reduce la incertidumbre del rendimiento de cada uno de los aspirantes, teniendo en cuenta lo que se consideraba tradicionalmente: los conocimientos, habilidades, destrezas y capacidad física para realizar el trabajo, características que definen el perfil duro. “Las competencias, aportan múltiples ventajas a la empresa, reduciendo la brecha existente entre el perfil ideal y el perfil real” (Barrera 2002). A diferencia del proceso de selección tradicional, la selección por competencias toma en cuenta características del perfil blando que llegan a ser las esenciales del puesto y que sirven de base para decidir la contratación de una persona. En el siguiente esquema se aprecia diferencias que existe entre el proceso de selección tradicional versus selección por competencias:

Esquema 9
Diferencia de procesos de selección de personal de antes y ahora

ANTES	AHORA
<ul style="list-style-type: none"> • Selección para puestos bien definidos y estables • Énfasis en conocimientos especializados relativos al puesto • Proceso de selección: <ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en el análisis de las aptitudes, conocimientos y experiencia del candidato • Criterios de selección: <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos del sector, productos, técnicas. - Capacidad para ajustarse a procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Puestos multidisciplinares y roles cambiantes • Énfasis en competencias ligadas a la cultura y estrategia de la compañía. • Proceso de selección: <ul style="list-style-type: none"> - Acertar con las competencias requeridas. - Conocer el perfil de competencias del candidato • Criterios de selección: <ul style="list-style-type: none"> - Orientación al logro, al cliente, capacidad de negociación, iniciativa, flexibilidad.

Fuente: Factbook Recursos Humanos, HayGroup 2006
Elaboración: propia

“La selección por competencias es un proceso complejo que no puede basarse en una o dos entrevistas para elegir al candidato adecuado, es necesario hacer uso de varias herramientas para tomar una decisión conveniente. El uso de pruebas de inteligencia, de habilidades, cuestionarios de personal, entrevistas laborales y de conducta, son los mejores vínculos para reconocer las competencias del candidato en cuestión y verificar si éstas coinciden en gran medida con las establecidas por la empresa, incrementando la eficiencia en la selección de personal” (Hensdill, 2000).

El reclutamiento y selección de personal es el procedimiento por el cual se atrae, contrata e incorpora gente a un puesto determinado de la institución, es un paso importante debido a que deben encontrarse candidatos adecuados que reúnan características afines al puesto, “frecuentemente la contratación y retención de candidatos resulta insatisfactoria y sumamente costosa, algunos expertos opinan que se tendría mayor éxito si las características requeridas para la posición fueran cuidadosamente analizadas antes de comenzar el reclutamiento” (Pamenter, 1999).

Para conocer qué evaluar dentro del proceso de selección de personal, es importante obtener información de cada uno de los cargos y esto se logra a través del levantamiento de perfiles de cargos por competencias, convirtiéndose en la principal herramienta para este proceso. Contratar al profesional idóneo puede representar éxito o por el contrario reclutar al empleado no apto puede convertirse en un error de alto costo, “la selección es la práctica más importante, ya que una vez ingresada la persona, si nos equivocamos, no hay performance management, análisis de potencial o desarrollo que sirva” (Hatun Andres 2010).

Es fundamental tener en cuenta algunas recomendaciones a la hora de seleccionar futuros empleados como ser:

- Tener claro y definido el perfil que se busca, “lo primero es hacer un adecuado levantamiento del perfil, esto va a garantizar que los curriculums que vayan llegando, sean congruentes con lo que se busca y así tendremos mayor número de candidatos idóneos, no debemos olvidar que el candidato no sólo debe calzar en el puesto, sino que también debe calzar con la filosofía de la organización” (Arbaiza Lydia 2010).
- Publicar el requerimiento del perfil que se necesita denotando aspectos explícitos e implícitos, “Los explícitos son lo que la empresa ofrece en las condiciones de contratación, pero el candidato también tendrá en cuenta los implícitos, como por ejemplo si la institución fomenta la retención del talento, si respeta el balance entre el trabajo y la vida personal, si cuenta con políticas de remuneración innovadoras” (Ibid).
- Seleccionar una forma de reclutamiento; la búsqueda de empleados se puede realizar internamente mediante comunicados al personal o externamente a través de publicaciones en diferentes medios de comunicación. La búsqueda interna permite indagar dentro de la institución en base al perfil diseñado, tiene bajo costo y ayuda a mejorar el clima laboral mientras que la búsqueda externa

permite incorporar personas con otras experiencias, novedades, pero tiene mas costo.

- Tener una base de datos y contactos, para tener certeza de encontrar candidatos que reúnen los requisitos.
- Preselección de postulantes, este proceso ayudará a ahorrar tiempo en las entrevistas y en el reclutamiento final, se indagará si las expectativas de los postulantes se relacionan con las de la institución y si la persona encajará o no con el resto del personal.
- Entrevista, el trato que se brinda al candidato durante la entrevista debe ser cordial y amena para garantizar el proceso de selección, independientemente de que se elija o no al entrevistado, permitirá rescatar información en relación a actitudes, comunicación no verbal, gustos y preferencias de las personas, “Esto nos permitirá identificar quienes estarán más alineados y comprometidos con los principios y valores de nuestra organización” (Uribe Oscar 2010).

2.7. Diccionario de competencias

Es el documento interno de la organización en el cual se reflejan todas las competencias organizacionales con su correspondiente significado y nivel por cada una de ellas, puede tener propósitos de selección para nuevos empleados o para el desarrollo de empleados activos dentro la institución. Para elaborar el diccionario de competencias es conveniente referirse a diccionarios ya existentes, referirse especialmente al de Hay/McBer y de Lominger. Iniciar sobre la totalidad de cargos de la organización, acopiar información junto con los directores y supervisores de área sobre una muestra de empleados por cargo para identificar habilidades demandadas, luego asegurar el mayor número de competencias identificadas, definir cuidadosamente la competencia y cada uno de los niveles de ésta y entrevistar a determinados empleados con perfiles de alto potencial.

2.7.1. Diccionario de HayMcber

Este diccionario fue elaborado en 20 países a partir de los perfiles de 300 puestos con distintas funciones y de diferentes sectores. A través de entrevistas de incidentes críticos identifica 760 tipos de conductas que suponen un 80% de los

comportamientos reflejados en los perfiles de los puestos (Haygroup, 2006). Las competencias están agrupadas en los siguientes grupos:

- Gestión personal: flexibilidad, integridad, autoconfianza, autocontrol e identificación con la compañía.
- Gestión de equipo: desarrollo de personas, dirección de personas, liderazgo y trabajo en equipo.
- Influencia: orientación al cliente, comprensión interpersonal, conocimiento organizativo, impacto e influencia, desarrollo de interrelaciones.
- Pensamiento: pensamiento analítico, pensamiento conceptual y búsqueda de información.
- Logro: orientación al logro, iniciativa y preocupación por el orden.

2.7.2. Diccionario de Lominger

El modelo de competencias de Lominger (Lombardo, 1996), resultado de estudios desarrollados por el Centro para la Dirección Creativa (Centre for Creative Leadership, CCL) de Estados Unidos, se inclina a las competencias que favorecen el liderazgo. Este modelo creado por Michael M. Lombardo and Robert W. Eichinger en 1996, está compuesto por 67 comportamientos directamente relacionados con el alto desempeño en el ámbito laboral, contempla 19 frenos que tienen un efecto negativo en el avance profesional y 7 de enfoque global de las organizaciones. Este método fue diseñado para propósitos de desarrollo de individuos a nivel organizacional, es decir los individuos pasan por una evaluación de 360° y determinan sus fortalezas y debilidades en relación con las competencias.

Capítulo tercero

Metodología de la investigación

3.1. Hipótesis

El diseño de perfiles por competencias de los docentes del SED de la UTE, permitirá mejorar la selección de personal que garantice un desempeño exitoso.

3.2. Variables

Se especifica como variable independiente a perfiles de cargos por competencias y variable dependiente al mejoramiento de selección de personal.

Esquema 10
Descripción de variables

Variable independiente	Indicador	Medida	Instrumento
Perfiles de cargos por competencias	Competencias esenciales	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	Competencias Lominger
Variable dependiente	Indicador	Medida	Instrumento
Mejoramiento en selección de personal	Selección por competencias	Se cumple No se cumple	Perfil diseñado por competencias

Fuente: Elaboración propia

3.3. Diseño y tipo de investigación

Será una investigación no experimental en razón a que se describirá por observación y se identificarán las competencias esenciales de aquellos docentes que tuvieron un desempeño exitoso en la institución.

3.4. Población

La población y grupo de estudio la conforman 50 docentes del SED de la UTE, quienes trabajan en la matriz Quito.

3.5. Método deductivo

Se aplicará el método deductivo en razón que “comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba” (Hernandes Sampieri, 2010). A partir del levantamiento de perfiles por competencias basado en el modelo de Lominger, se podrá intervenir en el proceso de selección de personal que incidirá en que la institución capte docentes que encajen en el puesto diseñado, garantice un desempeño exitoso y que beneficie tanto a la institución como al empleado.

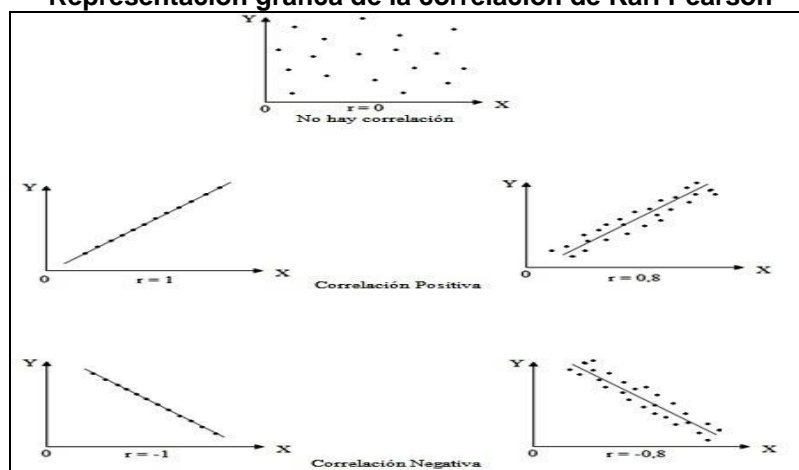
3.6. Método correlacional

Se procederá con el método correlacional en razón que existe una relación entre el diseño de perfiles por competencias y el mejoramiento de la selección de personal.

3.7. Coeficiente de correlación de Karl Pearson

En esta investigación se aplicará el análisis de correlación de variables, por lo tanto corresponde analizar los datos con la teoría del coeficiente de correlación de Karl Pearson en razón que dado dos variables, la correlación permite realizar estimaciones del valor de una de ellas conociendo el valor de la otra variable; los coeficientes de correlación son medidas que indican la situación relativa de los mismos sucesos respecto a las dos variables, es decir, son la expresión numérica que indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan. Son números que varían entre los límites +1 y -1. Su magnitud indica el grado de asociación entre las variables; el valor $r = 0$ indica que no existe relación entre las variables; los valores (1 son indicadores de una correlación perfecta positiva (al crecer o decrecer X, crece o decrece Y) o negativa (al crecer o decrecer X, decrece o crece Y).

Esquema 11
Representación gráfica de la correlación de Karl Pearson



Fuente: Coeficiente de correlación de Karl Pearson. (Suarez Mario 2016)

Para interpretar el coeficiente de correlación entre variables, se utiliza la siguiente escala:

Esquema 12
Variación de números entre límites +1 y -1 correlación de Karl Pearson

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy alta
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: ibid

3.8. Métodos para levantamiento de perfiles por competencias

“Un perfil de competencias es una relación de características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el desempeño del puesto, estrechamente unido con la estructura, estrategia y cultura de la organización, se describen comportamientos observables y es un modelo conciso, fiable y válido para

predecir el éxito en el puesto” (L. Spencer 1993). El perfil del puesto permite diferenciar el perfil del puesto versus perfil de la persona.

Dentro de las varias metodologías que existen para el levantamiento de perfiles por competencias, se mencionan el método HAY, el modelo Lominger y el método de escalas para valorar las actividades que sirven para identificar las funciones esenciales de puestos, procesos, ocupaciones y otros, representados por la frecuencia, consecuencia de los errores y la complejidad.

3.8.1. Método HAY

En el perfil de competencias se distinguen los niveles de competencias que el puesto requiere en base al diccionario de competencias. El diccionario de la consultora Hay/Mcber es un documento completo y muy conocido, fue elaborado a partir de perfiles de casi 300 puestos con distintas funciones y sectores en 20 países. Resume 760 tipos de conducta que suponen un 80% de los comportamientos reflejados en los perfiles de los puestos, identificados a través de las entrevistas de incidentes críticos (BEI).

Los bloques de competencias de Hay/Mcber son las siguientes:

GESTION PERSONAL

1. Flexibilidad
2. Autoconfianza
3. Integridad
4. Identificación con la empresa

PENSAMIENTO

5. Pensamiento analítico
6. Pensamiento conceptual y crítico
7. Búsqueda de información

LOGRO

8. Orientación al logro y resultados
9. Iniciativa
10. Visión de negocios

INFLUENCIA

11. Orientación al cliente
12. Comprensión interpersonal

13. Comprensión de la empresa
14. Impacto e influencia
15. Desarrollo de interrelaciones

GESTION DE PERSONAS

16. Desarrollo de personas
17. Dirección de personas
18. Liderazgo
19. Trabajo en equipo

COMPLEMENTARIAS

20. Preocupación por el orden y la calidad
21. Autocontrol

Las competencias que contienen el diccionario Hay/McBer se clasifican en competencias principales genéricas, incluye 18 competencias genéricas y son utilizadas por los codificadores que tienen certificación de esta consultora cuando definen un modelo de competencias. Todas las entrevistas por incidentes críticos se codifican en base a este grupo de 18. Generalmente un perfil de competencias elaborado a partir de la investigación efectuada en una institución, incluirá un grupo de estas competencias con sus respectivos niveles y muy probable modificadas.

Dentro de este diccionario se encuentran también las competencias genéricas suplementarias que son válidas y fiables pero se presentan ocasionalmente en la base de datos de modelos de competencias y generalmente en puestos de contribuidores individuales y niveles bajo de jerarquía. Para codificar se deberán incluir dentro del grupo de las principales cuando sea necesario.

La consultora Hay/McBer desarrolló este diccionario en base a sus investigaciones en relación a competencias por más de 20 años y lo validó a través de varios modelos de competencias observando desempeños excelentes y bajos de numerosas empresas por todo el mundo.

Las escalas fueron revisadas para mayor claridad, fiabilidad y validez, contrastadas bajo estrictos estándares empresariales y de investigación. Cada competencia principal ha servido para caracterizar con integridad el desempeño superior en una amplia muestra de organizaciones.

3.8.2. Modelo Lominger

El modelo Lominger fue establecido en el año 1991 por los señores Michael M. Lombardo, PhD en educación y Robert W. Eichinger, PhD investigador mayormente en liderazgo. Este modelo contempla un amplio rango de productos y servicios, modelo conocido también como arquitecto de liderazgo basado en investigación, experiencia probada y herramientas reconocidas internacionalmente, es un modelo adaptable a la cultura de cualquier organización o estilo operativo. Estos autores estudian ampliamente a partir del año 1992 en instituciones en base a 67 competencias y su relación con el desempeño en la organización.

Michael M. Lombardo, ex Director de Desarrollo de Liderazgo de Investigación para el Centro de Liderazgo Creativo y Robert W. Eichinger, ex profesional practicante de Pepsico and Pillsbury, reconocidas autoridades del centro de liderazgo, han llevado a cabo vastas investigaciones de la industria en base a su modelo que han desarrollado como The leadership architect, de Lominger Limited, Inc. y su relación directa con el rendimiento de la organización, basándose en investigaciones dirigidas en empresas multinacionales como la American Telephone and Telegraph (AT&T), Sears Roebuck & Company, Exxon y otras con experiencia probada y herramientas reconocidas internacionalmente.

Este modelo es posible personalizarlo para adecuarse a la cultura de cualquier organización o estilo operativo, además que es actualizado cada dos años.

La estructura de las competencias Lominger está compuesta por lo siguiente:

- 67 competencias
- 6 factores
- 21 clusters

Bloqueos y obstáculos

- 2 factores
- 5 clusters
- 19 bloqueos y obstáculos

Las competencias se pueden utilizar en las siguientes situaciones:

1. Para evaluar a un individuo o la situación actual de la organización, utilizando un lenguaje común para discutir los conocimientos necesarios y hacer una evaluación objetiva de una persona u organización.

2. Para determinar la necesidad de habilidades futuras utilizando el juego de tarjetas para identificar aquellas competencias críticas que son esenciales para las necesidades futuras de la compañía.
3. Para perfilar competencias críticas por nivel o por cargo/área, utilizando el juego de tarjetas para identificar competencias críticas por nivel o por trabajo/familia profesional, con la visión de utilizar estos perfiles en la selección de candidatos.
4. Para desarrollar descripciones de puestos utilizando el juego de tarjetas para identificar las competencias claves de los puestos.
5. La visión es usar estas descripciones/perfiles de competencia en la selección de candidatos.

Para este estudio se tomará en cuenta el modelo Lominger en razón que su teoría indica que para la elaboración de perfiles por competencias es necesario identificar a las competencias esenciales de aquellas personas que tuvieron un desempeño exitoso en el SED de la UTE y en concordancia con las situaciones anteriormente mencionadas.

3.8.3. Método de juego de tarjetas de Lominger

Este método también conocido como the leadership architect-juego de cartas, está compuesto por tarjetas color borgoña/vino que identifican a 67 competencias divididas en seis factores y 21 clusters, tal como se observa en el siguiente esquema.

Esquema 13

Estructura de 67 competencias de Lominger agrupadas en seis factores

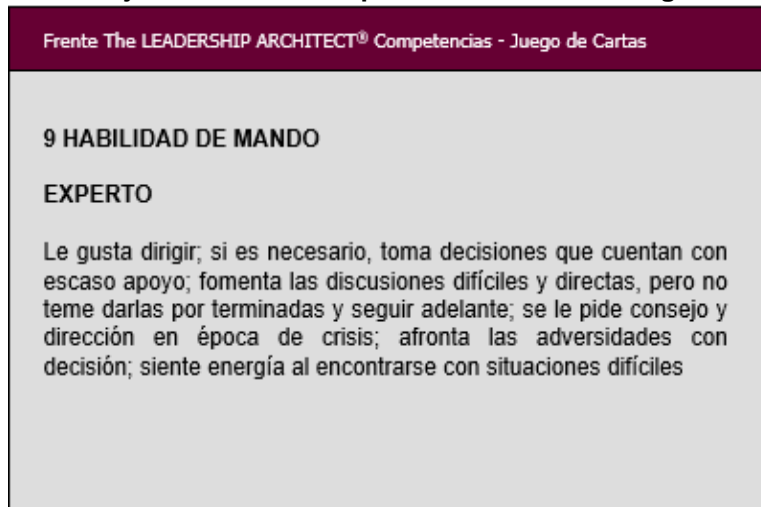
<p>ESTRUCTURA DE COMPETENCIAS LOMINGER</p> <p>FACTOR I-HABILIDADES ESTRATEGICAS Cluster A: Comprender el negocio 5. Agudeza en los negocios 24. Habilidades funcionales y técnicas 61. Aprendizaje técnico Cluster B: Toma de decisiones complejas 17. Calidad de las decisiones 30. Capacidad intelectual 32. Aprendizaje al vuelo 51. Resolución de problemas Cluster C: Crear nuevo y diferente 2. Manejo de situaciones ambiguas 14. Creatividad 28. Administración de innovaciones 46. Perspectiva 58. Agudeza estratégica</p> <p>FACTOR II-HABILIDADES OPERATIVAS Cluster D: Mantener a tiempo 16. Toma de decisiones oportuna 50. Establecimiento de prioridades Cluster E: Organización 39. Habilidad organizativa 47. Planificación 62. Administración del tiempo Cluster F: Ejecutar trabajo a través de otros 18. Delegación 19. Desarrollo de colaboradores directos y otros 20. Dirección de personas 27. Habilidad de informar 35. Administración y medición del trabajo Cluster G: Gestión de procesos de trabajo 52. Administración de procesos 59. Manejo a través de sistemas 63. Sistemas de trabajo total</p>	<p>FACTOR III-VALENTIA Cluster H: Tratamiento de los problemas 9. Habilidad de mando 12. Manejo de conflictos 13. Capacidad de confrontar con colaboradores directos 34. Valentía gerencial 57. Autosuficiencia Cluster I: Contrato y Evaluación 25. Contratación y dotación de personal 56. Determinación del carácter de las personas</p> <p>FACTOR IV-CONDUCCION Cluster J : Orientación al logro 1. Orientado a la acción 43. Perseverancia 53. Empuje por obtener resultados</p> <p>FACTOR V-HABILIDADES ORGANIZACIONALES Cluster K: Ser organizado, tener astucia 38. Agilidad organizativa 48. Agudeza política Cluster L: Comunicación efectiva 49. Habilidad para hacer presentaciones 67. Comunicación escrita Cluster M: Dirección 6. Ambición de hacer carrera 8. Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores</p>	<p>FACTOR VI HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES Cluster N: Habilidades 3. Accesibilidad 31. Astucia en las relaciones personales Cluster O: Preocupación por los demás 7. Preocupación por colaboradores directos 10. Compasión Cluster P: Manejo de diversas relaciones 4. Relación con Jefes 15. Orientación al cliente 21. Manejo de la diversidad 23. Equidad con colaboradores directos 42. Habilidad para relacionarse con compañeros 64. Comprensión de otras personas Cluster Q: Inspirar a los demás 36. Habilidad de motivar personas 37. Negociación 60. Creación de equipos eficientes 65. Manejo de visión y propósito Cluster R: Actuar con ética 22. Ética y valores 29. Integridad y confianza Cluster S: Amplitud y receptividad 11. Compostura 26. Humor 33. Capacidad para escuchar 41. Paciencia 44. Aprendizaje hacia los demás Cluster T: Flexibilidad 40. Manejo de la paradoja 45. Aprendizaje personal 54. Auto desarrollo 55. Autoconocimiento Cluster U: Equilibrio trabajo con vida personal 66. Equilibrio entre trabajo y vida personal</p>
---	---	--

Fuente: The Leadership architect factor and cluster sort cards, quick reference guide
 Elaboración: propia

Cada tarjeta está diseñada de la siguiente forma: En la parte frontal se encuentra la definición de la competencia especializada, es decir el experto. En la parte posterior se encuentra la definición de sobreuso e inexperto, a continuación se muestra un ejemplo del formato de la carta de frente y posterior:

Esquema 14

Tarjeta frontal de competencia-modelo Lominger



Fuente: The leadership architect-Lominger
 Elaboración: propia

Esquema 15

Tarjeta posterior de competencia-modelo Lominger

Posterior. The LEADERSHIP ARCHITECT® Competencias - Juego de Cartas

9 HABILIDAD DE MANDO

SOBREUSO
 Puede que no sepa formar parte de un equipo, puede que no acepte la manera en que actúan los demás, puede preferir el autoritarismo en vez de utilizar tácticas de trabajo en equipo que aseguren iguales o mejores resultados, puede que no forme líderes, puede ser una persona polémica y rechazada por los demás..

INEXPERTO
 Es una persona que se siente más cómoda siendo dirigida, puede que evite conflictos y crisis, no acepta responsabilidad y tiene problemas con tomar decisiones difíciles, puede ser despreocupado y callado, se agobia demasiado por lo que los demás puedan decir o pensar, demasiado angustiado por la aprobación de los demás o si hace lo correcto, puede ser tímido en cuanto a conflictos y no persevera, puede perder su compostura en momentos difíciles, puede ocultar la urgencia de una situación.

The LEADERSHIP ARCHITECT® LOMINGER LIMITED, INC. © 1992, 1996,2001 Michael M. Lombardo & Robert W. Eichinger. Version 6.1

Fuente: The leadership architect-Lominger
 Elaboración: propia

De igual manera este método incluye tarjetas verdes que dividen los niveles de selección, tienen la intención de guiar y organizar por los niveles de cada tarjeta a los 21 clusters de competencias, cinco clusters de competencias obstáculo y siete de global focus area. A continuación se muestra los títulos de cada grupo:

Esquema 16

Descripción de cartas verdes-modelo Lominger

A ALTA -O- LA MÁS ALTA – O LA QUE MAS DESCRIBIRIA	L CALIFICADO - U- OK
B MODERADA - O- INTERMEDIA - O-ALGO DESCRITA - O-QUE NO DESCRIBIRIA	M DEBILIDAD - O- NO CALIFICADO
C BAJA- O-LA MAS BAJA - O- MENOS DESCRITA - O- QUE NO DESCRIBIRIA	N UN ASUNTO IMPORTANTE - O- UNA NECESIDAD
D ESENCIAL - O- INDISPENSABLE PARA LA GESTIÓN- O- LO MÁXIMO	O NO PROBADO
E MUY IMPORTANTE - O- NECESARIO	P EXCEDE LAS EXPECTATIVAS
F SERIA BONITO TENERLA - O- ÚTIL – O- INTERMEDIA	Q CUMPLE LAS EXPECTATIVAS
G MENOS IMPORTANTE - O – ALGO IMPORTANTE	R NO CUMPLE LAS EXPECTATIVAS
H NO IMPORTANTE - O- LO MINIMO	S A LA VANGUARDIA O MEJOR EN LA CLASE O DOMINADOR
I USO EXCESIVO - O- EXTREMO	T ENTRE LOS MEJORES
J FORTALEZA EXCESIVA	U IGUAL A LA MAYORIA O PROMEDIO
K CON EXCELENTES HABILIDADES	V LIGERAMENTE DETRAS DEL RESTO
	W DETRAS DEL RESTO O ULTIMO
	X DECIDO MÁS TARDE
	Y NO SE O NO PUEDO EVALUAR CLARAMENTE
	Z NO APLICA

Fuente: The leadership architect-Lominger
 Elaboración: propia

Para esta investigación se tomarán en cuenta a las tarjetas verdes anotadas con las letras D, E y F y son las que permiten identificar competencias esenciales para incorporarlas en los perfiles de cargos, las demás tarjetas pertenecen a los grupos de competencias de bloqueo y globales. Para este caso se tomarán en cuenta a las 67

tarjetas comportamentales; las tarjetas identificadas bajo la carta D incluye a las competencias consideradas como esenciales, críticas o de máxima importancia para el cargo mientras aquellas tarjetas que se consideran necesarias o muy importantes para el puesto se las clasifica bajo la carta E y aquellas competencias consideradas como bueno tenerlas pero que no son imprescindibles para el puesto se las coloca debajo de la letra F.

Esquema 17
Cartas que identifican perfiles de cargo



Fuente: The leadership architect-Lominger
Elaboración: propia

3.9. Técnica e instrumento de identificación de competencias

La observación directa es una técnica apropiada para este estudio en la identificación de competencias para el levantamiento de perfiles, apoyado en 67 tarjetas del modelo Lominger, que permite identificar las competencias críticas para luego incluirlas en el diseño de los perfiles de puestos de docentes del SED de la UTE.

3.10. Método práctico e investigación de campo

En base a la nómina del plantel académico de SED de la UTE, se identificarán a los docentes exitosos y que hayan tenido una gestión y ponderación excelente en su evaluación, para luego proceder a entrevistarlos con las 67 tarjetas de Lominger y solicitarles identifiquen los rasgos, circunstancias y comportamientos que influyeron para que su desempeño haya sido exitoso y de satisfacción. Una vez identificadas a las competencias esenciales, se procederá a incorporarlas en el diseño de perfiles por competencias de personal académico y se elaborará el diccionario de competencias de la institución.

En base a este modelo se pretende garantizar que el SED de la UTE contará con un plantel académico competitivo que fue seleccionado en base a un perfil por competencias y garantizará un desempeño exitoso, convirtiéndose además en la

principal herramienta para seleccionar a los mejores empleados y ser una referencia importante para los subsistemas de recursos humanos.

3.11. Incidencia de rotación

La rotación en los docentes contratados a tiempo completo no es elevada, sin embargo se presenta en el personal contratado a medio tiempo, básicamente porque tienen otro empleo y les falta tiempo para cumplir adecuadamente con sus dos compromisos, en el año 2013 se tuvo un 8% de rotación, en la gestión 2014 un 7.5% y en el año 2015 un 7%.

3.12. Cargos que rotan y el motivo

Los docentes contratados a medio tiempo son los más susceptibles a rotar porque no cumplen eficientemente con los compromisos que el cargo demanda, por tener compromisos académicos fuera de la UTE. No sienten un compromiso fuerte con la universidad por su relación laboral.

3.13. Listado de docentes y el resultado de su evaluación.

Actualmente el plantel docente del SED de la UTE está conformado por 50 docentes de los cuales 10 son contratados a medio tiempo y 40 trabaja a tiempo completo.

3.13.1. Identificación de docentes con alto desempeño.

Los docentes del SED de la UTE son valorados semestralmente sobre 100 puntos. La UTE tiene un software diseñado para este propósito aplicando la metodología de evaluación de 360 grados donde acceden virtualmente los estudiantes, el docente evaluado, el par académico, la autoridad educativa y un sondeo que realiza una autoridad académica a los estudiantes para obtener una ponderación final. La evaluación se la realiza en base a 100 puntos de las cuales la distribución por grupos es como sigue:

Esquema 18
**Sistema de evaluación de docentes del SED de la UTE
 método 360 grados**

A cargo de	Puntos
Evaluación del estudiante	20
Autoevaluación	15
Evaluación de pares	30
Evaluación de la autoridad académica	20
Consulta de opinión de la autoridad académica a los estudiantes.	15
Total puntos	100

Fuente: SED-Universidad Tecnológica Equinoccial
 Elaboración: propia

De esta evaluación integral es importante destacar que la autoridad académica realiza y mide el cumplimiento del perfil del cargo y la gestión curricular. El actual diseño del perfil está estructurado en base a competencias de formación, conocimiento, experiencia, investigación y vinculación además de competencias transversales como ser: capacidad de comunicación, aprender, desaprender y reaprender, gestionar proyectos, habilidades de diseño metodológico, habilidades de relaciones personales, resolución de conflictos, comunicación, responsabilidad social, ambiental y personal.

3.13.2. Identificación de competencias esenciales del SED de la UTE

Para proceder a la identificación de las competencias esenciales de los docentes del SED de la UTE, se inicia a partir de la nómina de los académicos que forman parte de este sistema en tiempo completo y medio tiempo, ver esquema 19.

Esquema 19
Nómina de docentes del SED de la UTE gestión 2015

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL - UTE - Ecuador

Reporte de docentes dependientes

Escala ordinal

100=Sobresaliente 90=Muy bueno 80=Bueno 70=Regular

Número	Nombre	Puntaje	Estado	Dedicación
1	Docente AGFR	89.00	Activo	Medio tiempo
2	Docente AAM	88.00	Activo	Medio tiempo
3	Docente APBM	98.00	Activo	Tiempo completo
4	Docente BMC	99.00	Activo	Tiempo completo
5	Docente BCEC	87.00	Activo	Tiempo completo
6	Docente CTWV	97.00	Activo	Medio tiempo
7	Docente CPEL	91.00	Activo	Tiempo completo
8	Docente CSJE	89.00	Activo	Tiempo completo
9	Docente CBVP	90.00	Activo	Tiempo completo
10	Docente CCPA	90.00	Activo	Tiempo completo
11	Docente CAME	89.00	Activo	Tiempo completo
12	Docente DTLA	89.00	Activo	Tiempo completo
13	Docente ECOE	89.00	Activo	Medio tiempo
14	Docente EVEP	90.00	Activo	Tiempo completo
15	Docente GGMC	97.00	Activo	Medio tiempo
16	Docente GCNJ	90.00	Activo	Tiempo completo
17	Docente GNCA	89.00	Activo	Tiempo completo
18	Docente HPLE	96.00	Activo	Medio tiempo
19	Docente JGLS	89.00	Activo	Tiempo completo
20	Docente JMCH	88.00	Activo	Tiempo completo
21	Docente JNLM	89.00	Activo	Tiempo completo
22	Docente LACA	89.00	Activo	Tiempo completo
23	Docente MNFY	90.00	Activo	Tiempo completo
24	Docente MFVF	88.00	Activo	Tiempo completo
25	Docente MRCE	89.00	Activo	Tiempo completo
26	Docente MALC	88.00	Activo	Medio tiempo
27	Docente NGEB	89.00	Activo	Tiempo completo
28	Docente OPJA	88.00	Activo	Tiempo completo
29	Docente RBMG	89.00	Activo	Tiempo completo
30	Docente RRJE	88.00	Activo	Tiempo completo
31	Docente RJLO	90.00	Activo	Tiempo completo
32	Docente RCFE	99.00	Activo	Tiempo completo
33	Docente RMPA	90.00	Activo	Tiempo completo
34	Docente RTLD	89.00	Activo	Tiempo completo
35	Docente RHJF	88.00	Activo	Tiempo completo
36	Docente RGRR	87.00	Activo	Tiempo completo
37	Docente SSLA	88.00	Activo	Tiempo completo
38	Docente SCHB	89.00	Activo	Tiempo completo
39	Docente SGVP	90.00	Activo	Tiempo completo
40	Docente TGER	91.00	Activo	Tiempo completo
41	Docente TCVJ	91.00	Activo	Tiempo completo
42	Docente VCSC	90.00	Activo	Tiempo completo
43	Docente VMPPA	92.00	Activo	Tiempo completo
44	Docente VSFL	90.00	Activo	Tiempo completo
45	Docente ZVMS	90.00	Activo	Tiempo completo
46	Docente ZLMR	88.00	Activo	Tiempo completo

Fuente: Sistema de Educación a Distancia-Universidad Tecnológica Equinoccial
 Elaboración: propia

Dentro de la nómina se encuentran los resultados de las evaluaciones de cada docente activo. Para identificar las competencias esenciales que hacen que el desempeño de los mejores docentes tengan una ponderación cercana al puntaje máximo que son 100 puntos, se procedió a entrevistar a los seis docentes exitosos de la nómina. El siguiente esquema muestra el resumen de este grupo.

Esquema 20
Docentes con desempeño exitoso del SED de la UTE gestión 2015
 Escala ordinal
 100=Exitoso 90=Muy bueno 80=Bueno

Número	Nombre	Puntaje	Estado	Dedicación
1	Docente 1-BMC	99	activo	tiempo completo
2	Docente 2-RCF	99	activo	tiempo completo
3	Docente 3-APB	98	activo	tiempo completo
4	Docente 4-GGM	97	activo	medio tiempo
5	Docente 5-CTW	97	activo	medio tiempo
6	Docente 6-HPN	96	activo	medio tiempo

Fuente: Sistema de Educación a Distancia-Universidad Tecnológica Equinoccial

Elaboración: propia

Es importante mostrar cómo fueron evaluados y presentar un detalle desglosado de sus evaluaciones con el método tradicional de la institución.

Esquema 21
Evaluación de desempeño al docente 1-BMC

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL - UTE - Ecuador

Acta de evaluación de desempeño al docente 1-BMC

Sistema de Educación a Distancia - Tiempo completo

Carrera: Administración de empresas y recursos humanos

Periodo: 2015

Docente 1-BMC

Resumen de los instrumentos de evaluación								
Asignatura	Niv.	Prl.	Evaluación del estudiante	Autoevaluación	Evaluación de pares	Evaluación de la Autoridad Académica	Consulta de opinión de la autoridad académica a los estudiantes	Total evaluación docente
Administración de empresas y Recursos Humanos	1	QTO	19.00 /20.00	15.00 /15.00	30.00 /30.00	20.00 /20.00	15.00 /15.00	99.00 /100.00
Total								99.00 /100.00

Fuente: Sistema de Educación a Distancia-Universidad Tecnológica Equinoccial

Elaboración: propia

Esquema 22

Evaluación de desempeño al docente 2-RCF

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL - UTE - Ecuador

Acta de evaluación del desempeño al docente 2-RCF

Sistema de Educación a Distancia - Tiempo completo

Carrera: Administración de empresas turísticas y conservación ambiental

Período: 2015

Docente 2-RCF

Resumen de los instrumentos de evaluación								
Asignatura	Niv.	Prf.	Evaluación del estudiante	Autoevaluación	Evaluación de pares	Evaluación de la Autoridad Académica	Consulta de opinión de la autoridad académica a los estudiantes	Total evaluación docente
R. Biológicos de áreas protegidas	3	QTO	20.00 /20.00	15.00 /15.00	30.00 /30.00	20.00 /20.00	15.00 /15.00	100.00 /100.00
Ecología e interpretación ambiental	4	QTO	19.00 /20.00	15.00 /15.00	30.00 /30.00	20.00 /20.00	15.00 /15.00	99.00 /100.00
Total								99.00 /100.00

Fuente: Sistema de educación a distancia-Universidad Tecnológica Equinoccial

Elaboración: propia

Esquema 23

Evaluación de desempeño al docente 3-APB

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL - UTE - Ecuador

Acta de evaluación de desempeño al docente 3-APB

Sistema de Educación a Distancia - Tiempo completo

Carrera: Administración de empresas turísticas y conservación ambiental

Período: 2015

Docente 3-APB

Resumen de los instrumentos de evaluación								
Asignatura	Niv.	Prf.	Evaluación del estudiante	Autoevaluación	Evaluación de pares	Evaluación de la Autoridad Académica	Consulta de opinión de la autoridad académica a los estudiantes	Total evaluación docente
Tráfico Aéreo	4	QTO	19.00 /20.00	15.00 /15.00	30.00 /30.00	19.00 /20.00	15.00 /15.00	98.00 /100.00
Total								98.00 /100.00

Fuente: Sistema de educación a distancia-Universidad Tecnológica Equinoccial

Elaboración: propia

Esquema 24

Evaluación del desempeño al docente 4-GGM

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL - UTE - Ecuador

Acta de evaluación de desempeño al docente 4-GGM

Sistema de Educación a Distancia - Medio tiempo

Carrera: Ciencia Ciencias de la Educación

Período: 2015

Docente 4-GGM

Resumen de los instrumentos de evaluación								
Asignatura	Niv.	Prf.	Evaluación del estudiante	Autoevaluación	Evaluación de pares	Evaluación de la Autoridad Académica	Consulta de opinión de la autoridad académica a los estudiantes	Total evaluación docente
Contabilidad	1	QTO	18.00 /20.00	15.00 /15.00	30.00 /30.00	19.00 /20.00	15.00 /15.00	97.00 /100.00
Total								97.00 /100.00

Fuente: Sistema de educación a distancia-Universidad Tecnológica Equinoccial

Elaboración: propia

Esquema 25
Evaluación de desempeño al docente 5-CTW

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL - UTE - Ecuador

Acta de evaluación de desempeño al docente 5-CTW

Sistema de Educación a Distancia - Medio tiempo

Carrera: Recursos Humanos

Período: 2015

Docente 5-CTW

Resumen de los instrumentos de evaluación								
Asignatura	Niv.	Prl.	Evaluación del estudiante	Autoevaluación	Evaluación de pares	Evaluación de la Autoridad Académica	Consulta de opinión de la autoridad académica a los estudiantes	Total evaluación docente
Recursos Humanos	1	QTO	18.00 /20.00	15.00 /15.00	30.00 /30.00	19.00 /20.00	15.00 /15.00	97.00 /100.00
Total								97.00 /100.00

Fuente: Sistema de educación a distancia-Universidad Tecnológica Equinoccial

Elaboración: propia

Esquema 26
Evaluación de desempeño al docente 6-HPN

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL - UTE - Ecuador

Acta de evaluación de desempeño al docente 6-HPN

Sistema de Educación a Distancia - Medio tiempo

Carrera: Ciencias de la educación

Período: 2015

Docente 6-HPN

Resumen de los instrumentos de evaluación								
Asignatura	Niv.	Prl.	Evaluación del estudiante	Autoevaluación	Evaluación de pares	Evaluación de la Autoridad Académica	Consulta de opinión de la autoridad académica a los estudiantes	Total evaluación docente
Contabilidad		QTO	18.00 /20.00	15.00 /15.00	30.00 /30.00	18.00 /20.00	15.00 /15.00	96.00 /100.00
Total								96.00 /100.00

Fuente: Sistema de educación a distancia-Universidad Tecnológica Equinoccial

Elaboración: propia

Interpretación de evaluación:

La ponderación final que obtiene cada docente es el resultado de la evaluación de 360 grados que aplica la institución, con la participación de los siguientes actores:

- *evaluación del estudiante (20 puntos):* evalúa la actitud personal del docente respecto a la relación personal docente-estudiante, gestión y desarrollo curricular enfocando a la actuación pedagógica del docente y cumplimiento de normativa en tutorías y clases.
- *autoevaluación (15 puntos):* considera su actitud personal en relación a su participación en grupos de aprendizaje con pares académicos y estudiantes,

gestión y desarrollo curricular enfocando al cumplimiento de actividades académicas y al uso de herramientas virtuales.

- *evaluación de pares (30 puntos)*: consideran importante evaluar la actitud personal asociado con el trato de pares, estudiantes; ámbito de aprendizaje destacando a la relación docente-estudiante; gestión y desarrollo curricular además del cumplimiento de normativa. Sobre este grupo de evaluación llama la atención que casi todos los docentes tienen el máximo puntaje de 30 puntos, donde se puede deducir que posiblemente existe colaboración entre pares pareciendo más bien una ponderación subjetiva.
- *autoridad académica (20 puntos)*: evalúa la actuación en apoyo académico a los estudiantes, participación en reuniones y relaciones interpersonales docente-alumno; gestión y desarrollo curricular enfocando al cumplimiento y ejecución del silabo, entrega de informes y cumplimiento de normativa.
- *consulta de opinión de la autoridad académica a estudiantes para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje(15 puntos)*: en esta consulta se envalúa a la gestión curricular que enfoca al desarrollo del silabo, la bibliografía que utiliza, al desarrollo de lo planificado, al proceso de evaluar el rendimiento del estudiante y al cumplimiento de horarios, asistencia a clases y control de asistencia del estudiante a clases.

Si bien este proceso representa una evaluación integral al docente, los factores que se toman en cuenta en esta fase, enfocan más al desarrollo de la gestión curricular, al cumplimiento de la ejecución del sílabo y a la normativa (características del perfil duro) y algunas características de comportamiento y de personalidad (características del perfil blando). Como se puede observar la evaluación va más direccionada a la parte dura del perfil del docente cuyo resultado conduce a que en el proceso de selección de personal se la realiza en base a un perfil fortalecido y focalizado en las aptitudes, formación, experiencia, habilidades organizacionales y cumplimiento de deberes, independientemente de analizar cómo se obtuvieron los resultados.

3.13.3. Identificación de competencias esenciales por los docentes exitosos del SED de la UTE con el modelo Lominger

Para identificar las características relacionadas con un desempeño exitoso, se utilizó el modelo Lominger desarrollado por the leadership architect (the Lominger Limited, Inc. 2008) por su directa relación con el rendimiento en base a 67 competencias. Los seis docentes exitosos del SED de la UTE aplicaron el juego de tarjetas y procedieron a identificar las competencias esenciales o críticas de sus puestos, con la visión de incorporar estas características en las descripciones y perfiles de puestos para la selección de futuros candidatos.

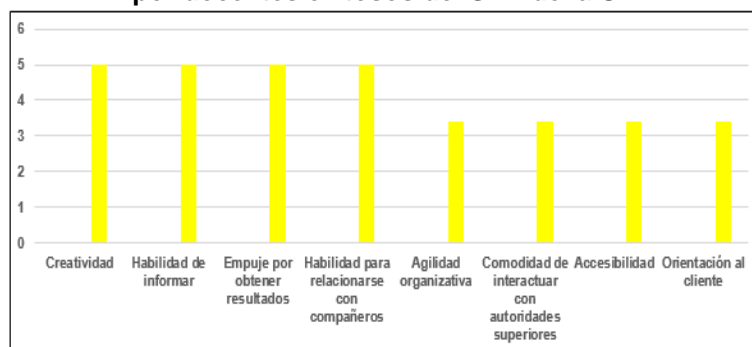
Este grupo identificó ocho competencias que las consideran esenciales para que su desempeño haya sido exitoso. Estas competencias están distribuidas dentro los factores de Lominger destacando a la creatividad, habilidad de informar, empuje por obtener resultados, habilidad para relacionarse con compañeros, agilidad organizativa, comodidad de interactuar con autoridades superiores, accesibilidad y orientación al cliente. El proceso para identificar a las competencias esenciales se basó en el desarrollo de diferentes etapas para obtener el perfil de exigencias (Pereda-Berrocal 2011, 27-34) apoyados en las 67 competencias comportamentales del modelo Lominger, estableciéndose su orden definitivo. El proceso y resultado de la identificación de las competencias esenciales se encuentra detallado en Anexo uno.

Esquema 27
Competencias esenciales o críticas identificadas por docentes exitosos del SED de la UTE

No.	Competencia
1	Creatividad
2	Habilidad de informar
3	Empuje por obtener resultados
4	Habilidad para relacionarse con compañeros
5	Agilidad organizativa
6	Comodidad de interactuar con autoridades superiores
7	Accesibilidad
8	Orientación al cliente

Elaboración: Propia

Gráfico 5
Orden y peso de competencias esenciales identificadas por docentes exitosos del SED de la UTE



Elaboración: propia

Interpretación:

El grupo de las competencias identificadas destaca a los factores de habilidades de relaciones personales e interpersonales, habilidades organizacionales, de conducción y orientación, habilidades operativas y habilidades estratégicas como grupos sobresalientes.

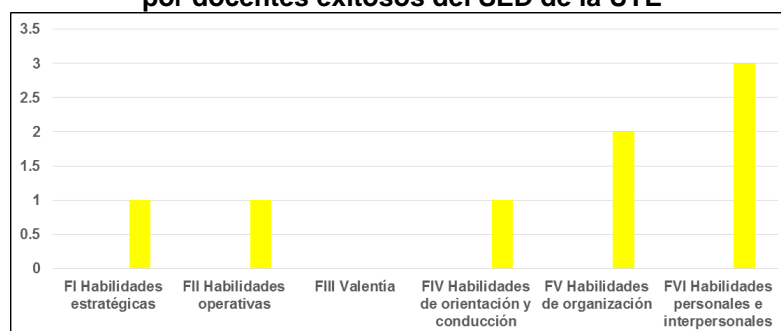
- Forman parte del factor relaciones personales e interpersonales las competencias:
 - habilidad para relacionarse con compañeros: destaca a una persona que trabaja en equipo y coopera con él, obtiene fácilmente la confianza y el apoyo de sus colegas y promueve la colaboración.
 - accesibilidad: se vincula con su apertura y transparencia con los demás.
 - orientación al cliente: es una persona que establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto.
- Forman parte del factor habilidades organizacionales las competencias:
 - agilidad organizativa: muy orientado a dirigir recursos humanos, financieros, logística y otros para realizar el trabajo, utiliza los recursos de manera eficaz y eficiente; ordena la información y los archivos en forma útil.
 - comodidad de interactuar con superiores: Se relaciona con superiores sin problemas, tiene tacto y buena comunicación con ellos.
- Forma parte del factor conducción y orientación la competencia:
 - empuje por obtener resultados: mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar, pide mucho de sí mismo y de los demás para conseguir buenos resultados
- Forma parte del factor habilidades operativas la competencia:

- habilidad de informar: es un persona que proporciona información personalizada y oportuna para que los demás puedan tomar decisiones acertadas.
- Forma parte del factor habilidades estratégicas la competencia:
 - creatividad: es una persona inquieta con ideas nuevas y originales, se le considera una persona creativa y original.

Las ocho competencias identificadas van asociadas a un desempeño exitoso del docente del SED de la UTE, que evidencian su importancia e influencia en su desempeño laboral.

3.13.4. Resumen de factores de competencias esenciales identificadas por docentes exitosos de SED de la UTE

Gráfico 6
Resumen de factores de competencias esenciales identificadas por docentes exitosos del SED de la UTE



Elaboración: propia

Esquema 28
Factores y clusters esenciales identificados por docentes exitosos del SED de la UTE

Factor	Cluster	Competencia
I Habilidades estratégicas	C. crear nuevo y diferente	14. creatividad
II Habilidades operativas	F. ejecutar el trabajo a través de otros	27. habilidad de informar
III Valentía	-	-
IV Conducción, logro de objetivos	J. orientación al logro	53. empuje por obtener resultados
V Habilidades de organización	K. ser organizado, tener astucia M. dirección	38. agilidad organizativa 8. comodidad de interactuar con autoridades superiores
VI Habilidades personales e interpersonales	P. manejo de diversas relaciones N. aptitudes	42. habilidad para relacionarse con compañeros 15. orientación al cliente 3. accesibilidad

Fuente: The Leadership Architect, Lominger Limited, 2004

3.13.5. Clasificación y desarrollo de competencias esenciales identificadas por docentes con desempeño exitoso del SED de la UTE

Del resultado de la aplicación de cada factor de competencias analizados con el instrumento de Lominger por seis docentes exitosos del SED de la UTE, se obtuvo la siguiente clasificación de competencias esenciales a nivel experto, presentando el desarrollo completo de cada una.

Esquema 29
Clasificación de competencias identificadas como esenciales por docentes exitosos del SED de la UTE

	Competencia	Descripción
1	Creatividad	Se le ocurren muchas ideas nuevas y originales, puede relacionar conceptos aparentemente inconexos, generalmente se le considera una persona original y es valorada cuando se precisan nuevas ideas (Lominger, 2004).
2	Habilidad de informar	Proporciona la información que las personas necesitan saber para hacer su trabajo y para sentirse bien acerca de ser un miembro del equipo y de la organización; da información para que puedan tomar decisiones precisas; es oportuna la información que suministra (Lominger 2004).
3	Empuje por obtener resultados	Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; forma parte del grupo de las personas más destacadas y de manera consistente; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados (Lominger 2004).
4	Habilidad para relacionarse con compañeros	Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos; puede buscar sus propios intereses y sin embargo ser leal con los demás grupos; es capaz de resolver con discreción divergencias con sus colegas; se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él; obtiene fácilmente la confianza y el apoyo de sus colegas; promueve la colaboración; puede ser franca con sus colegas (Lominger 2004).
5	Agilidad organizativa	Es una persona que está bien informada acerca del funcionamiento de las organizaciones; sabe obtener resultados tanto por la vía formal como por la informal; está al tanto del origen y fundamentos de los procedimientos, prácticas y políticas principales; conoce la naturaleza de las organizaciones (Lominger 2004).
6	Comodidad de interactuar con autoridades superiores	Se relaciona con sus superiores sin problemas; puede hacer presentaciones ante ellos sin que ello le produzca tensión o nerviosismo; sabe cómo piensan y trabajan;

		puede determinar cómo ejecutar labores a satisfacción de sus superiores ya que sabe cómo comunicarse con ellos y conoce sus necesidades; tiene tacto para relacionarse con sus superiores de forma adecuada y positiva (Lominger 2004).
7	Accesibilidad	Es una persona accesible con quien se puede entablar fácilmente una conversación; hace todo lo posible para que los demás se sientan cómodos; puede ser una persona afectuosa, agradable y divertida; comprende y es paciente con personas a las que les cuesta interactuar socialmente; crea ambientes armoniosos con facilidad; sabe escuchar; es perspicaz; consigue información incompleta o informal para adelantarse a las situaciones (Lominger 2004).
8	Orientación al cliente con énfasis al estudiante, par académico y superiores.	Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos; obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar los productos y servicios; habla y toma decisiones pensando en los clientes; establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto (Lominger 2004).

Fuente: The Leadership Architect, Lominger Limited, 2004

Elaboración: propia

3.13.6. Opinión de docentes exitosos sobre circunstancias claves que influyen para un desempeño sobresaliente.

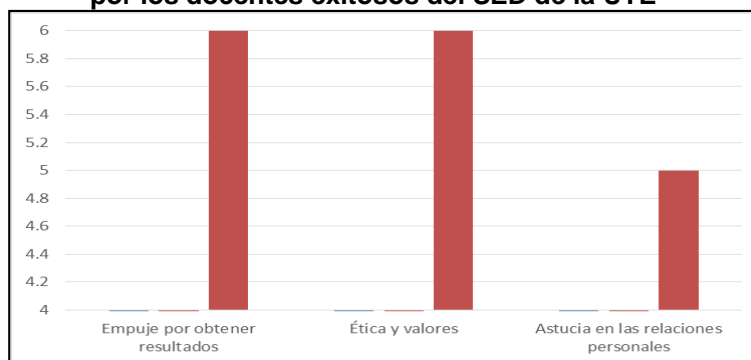
Relacionando con el modelo Lominger, se entrevistó a los docentes exitosos, Anexo dos, para que identifiquen tres circunstancias que las consideran clave para que su desempeño haya sido exitoso y destacado, dando como resultado a las siguientes competencias:

Esquema 30
Circunstancias claves para desempeño sobresaliente según los docentes exitosos del SED de la UTE

No.	Competencia	No. docentes
1	Empuje por obtener resultados	6
2	Ética y valores	6
3	Astucia en las relaciones personales	5

Elaboración: propia

Gráfico 7
Representación gráfica de competencias claves identificadas por los docentes exitosos del SED de la UTE



Elaboración: propia

Interpretación:

Las competencias identificadas como claves para un desempeño exitoso, tienen una estrecha relación con las competencias de la estructura de Lominger. Distinguen en primer lugar al logro de resultados, competencia que se encuentra en el factor IV, seguido por su interés y seriedad en la dimensión axiológica es decir en la ética y valores, característica que incide en su correcto proceder para generar confianza en los demás y a la astucia por las relaciones personales e interpersonales, ambas competencias situadas en el factor VI del método Lominger.

Si bien las competencias esenciales fueron identificadas por docentes que tuvieron un desempeño exitoso (12% de la población de los docentes del SED de la UTE) y que se convierten en una referencia fundamental para la elaboración de los perfiles por competencias del SED de la UTE, es menester explorar al grupo de los docentes con desempeño bajo (88% de los docentes del SED de la UTE), cuál su comportamiento ante las 67 competencias del modelo Lominger.

3.14. Identificación de competencias esenciales por docentes con desempeño bajo del SED de la UTE

Esquema 31
Docentes con desempeño bajo del SED de la UTE-gestión 2015
 Escala ordinal

100=Sobresaliente 90=Muy bueno 80=Bueno 70=Regular

Número	Nombre	Puntaje	Estado	Dedicación
1	Docente 7 CSJE	89	activo	Tiempo completo
2	Docente 8-LASC	89	activo	Tiempo completo
3	Docente 9-OPJA	88	activo	Tiempo completo
4	Docente 10-ZLM	88	activo	Tiempo completo
5	Docente 11-BCEC	87	activo	Tiempo completo
6	Docente 12-RGRR	87	activo	Tiempo completo

Fuente: Sistema de educación a distancia-Universidad Tecnológica Equinoccial

A continuación se presenta un detalle desglosado de sus evaluaciones con el método tradicional de la UTE.

Esquema 32 Evaluación de desempeño docente 7-CSJE

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL - UTE - Ecuador

Acta de evaluación de desempeño del docente 7-CSJE

Sistema de Educación a Distancia - Tiempo completo

Carrera: Ciencias de la Educación

Período: marzo 2015 - julio 2015

Docente: Docente 7-CSJE

Resumen de los instrumentos de evaluación								
Asignatura	Niv.	PrL	Evaluación del estudiante	Autoevaluación	Evaluación de pares	Evaluación de la Autoridad Académica	Consulta de opinión de la autoridad académica a los estudiantes	Total evaluación docente
Ciencias de la educación	1	QTO	17.00 /20.00	15.00 /15.00	29.00 /30.00	14.00 /20.00	14.00 /15.00	89.00 /100.00
Total								89.00 /100.00

Fuente: Sistema de Educación a Distancia-Universidad Tecnológica Equinoccial

Elaboración: propia

Esquema 33 Evaluación de desempeño al docente 8-LASC

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL - UTE - Ecuador

Acta de evaluación de desempeño del docente 8-LASC

Sistema de Educación a Distancia - Tiempo completo

Carrera: Recursos Humanos

Período: marzo 2015 - julio 2015

Docente: Docente 8-LASC

Resumen de los instrumentos de evaluación								
Asignatura	Niv.	PrL	Evaluación del estudiante	Autoevaluación	Evaluación de pares	Evaluación de la Autoridad Académica	Consulta de opinión de la autoridad académica a los estudiantes	Total evaluación docente
Recursos Humanos	1	QTO	16.00 /20.00	15.00 /15.00	29.00 /30.00	16.00 /20.00	13.00 /15.00	89.00 /100.00
Total								89.00 /100.00

Fuente: Sistema de Educación a Distancia-Universidad Tecnológica Equinoccial

Elaboración: propia

Esquema 34 Evaluación de desempeño al docente 9-OPJA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL - UTE - Ecuador

Acta de evaluación de desempeño del docente-9 OPJA

Sistema de Educación a Distancia - Tiempo completo

Carrera: Recursos Humanos

Período: marzo 2015 - julio 2015

Docente: Docente 9-OPJA

Resumen de los instrumentos de evaluación								
Asignatura	Niv.	PrL	Evaluación del estudiante	Autoevaluación	Evaluación de pares	Evaluación de la Autoridad Académica	Consulta de opinión de la autoridad académica a los estudiantes	Total evaluación docente
Recursos Humanos	1	QTO	15.00 /20.00	15.00 /15.00	28.00 /30.00	17.00 /20.00	13.00 /15.00	88.00 /100.00
Total								88.00 /100.00

Fuente: Sistema de Educación a Distancia-Universidad Tecnológica Equinoccial

Elaboración: propia

Esquema 35

Evaluación de desempeño al docente 10-ZLM

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL - UTE - Ecuador

Acta de evaluación de desempeño del docente 10-ZLM

Sistema de Educación a Distancia - Tiempo completo

Carrera: Ciencias de la Educación

Período: marzo 2015 - julio 2015

Docente: Docente 10-ZLM

Resumen de los instrumentos de evaluación								
Asignatura	Niv.	PrL	Evaluación del estudiante	Autoevaluación	Evaluación de pares	Evaluación de la Autoridad Académica	Consulta de opinión de la autoridad académica a los estudiantes	Total evaluación docente
Ciencias de la educación	1	QTO	15.00 /20.00	15.00 /15.00	28.00 /30.00	17.00 /20.00	13.00 /15.00	88.00 /100.00
Total								88.00 /100.00

Fuente: Sistema de Educación a Distancia-Universidad Tecnológica Equinoccial

Elaboración: propia

Esquema 36

Evaluación de desempeño al docente 11-BCEC

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL - UTE - Ecuador

Acta de evaluación de desempeño de docente 11-BCEC

Sistema de Educación a Distancia - tiempo completo

Carrera: Ciencias de la Educación

Período: marzo 2015 - julio 2015

Docente: Docente 11-BCEC

Resumen de los instrumentos de evaluación								
Asignatura	Niv.	PrL	Evaluación del estudiante	Autoevaluación	Evaluación de pares	Evaluación de la Autoridad Académica	Consulta de opinión de la autoridad académica a los estudiantes	Total evaluación docente
Ciencias de la educación	1	QTO	15.00 /20.00	15.00 /15.00	28.00 /30.00	16.00 /20.00	13.00 /15.00	87.00 /100.00
Total								87.00 /100.00

Fuente: Sistema de Educación a Distancia-Universidad Tecnológica Equinoccial

Elaboración: propia

Esquema 37

Evaluación de desempeño al docente 12-RGRR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL - UTE - Ecuador

Acta de evaluación de desempeño del docente 12-RGR

Sistema de Educación a Distancia - Tiempo completo

Carrera: Recursos Humanos

Período: marzo 2015 - julio 2015

Docente: Docente 12-RGRR

Resumen de los instrumentos de evaluación								
Asignatura	Niv.	PrL	Evaluación del estudiante	Autoevaluación	Evaluación de pares	Evaluación de la Autoridad Académica	Consulta de opinión de la autoridad académica a los estudiantes	Total evaluación docente
Recursos Humanos	1	QTO	15.00 /20.00	15.00 /15.00	28.00 /30.00	16.00 /20.00	13.00 /15.00	87.00 /100.00
Total								87.00 /100.00

Fuente: Sistema de Educación a Distancia-Universidad Tecnológica Equinoccial

Elaboración: propia

Interpretación:

Similar a la evaluación de los docentes exitosos, se observa que la evaluación de este grupo de docentes va direccionada en su mayoría al cumplimiento de la gestión curricular, de normas (perfil duro) y algunas características de comportamiento y de personalidad (perfil blando). Llama la atención que casi el 40% del resultado de la evaluación muestra una ponderación más bien subjetiva en el sentido que el par académico califica con la mayor ponderación al igual que la autoevaluación.

3.14.1. Competencias consideradas esenciales por docentes con bajo desempeño del SED de la UTE

Los docentes con desempeño bajo procedieron a identificar las competencias que consideran esenciales para tener un desempeño exitoso, señalado a ocho competencias que están distribuidas dentro de dos factores del método Lominger. Destacan a las competencias: empuje por obtener resultados, astucia en las relaciones personales, manejo de la diversidad, habilidad para relacionarse con compañeros, habilidad para motivar a personas, ética y valores, manejo de la paradoja orientado a la flexibilidad y habilidades funcionales y técnicas.

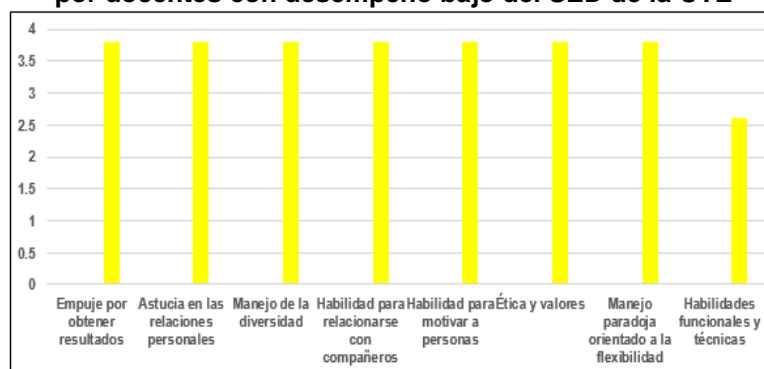
El proceso para identificar a las competencias esenciales se basó en el desarrollo de diferentes etapas para obtener el perfil de exigencias (Pereda-Berrocal 2011, 27-34) apoyados en las 67 competencias comportamentales del modelo Lominger, estableciéndose su orden definitivo. El proceso se encuentra detallado en Anexo tres.

Esquema 38
Competencias identificadas como esenciales por docentes con desempeño bajo del SED de la UTE

No.	Competencia
1	Empuje por obtener resultados
2	Astucia en las relaciones personales
3	Manejo de la diversidad
4	Habilidad para relacionarse con compañeros
5	Habilidad de motivar a personas
6	Ética y valores
7	Manejo de la paradoja orientado a la flexibilidad
8	Habilidades funcionales y técnicas

Elaboración: propia

Gráfico 8
Orden y peso de las competencias esenciales identificadas por docentes con desempeño bajo del SED de la UTE



Elaboración: propia

El detalle de los factores y competencias elegidas como esenciales por los docentes con desempeño bajo es el siguiente:

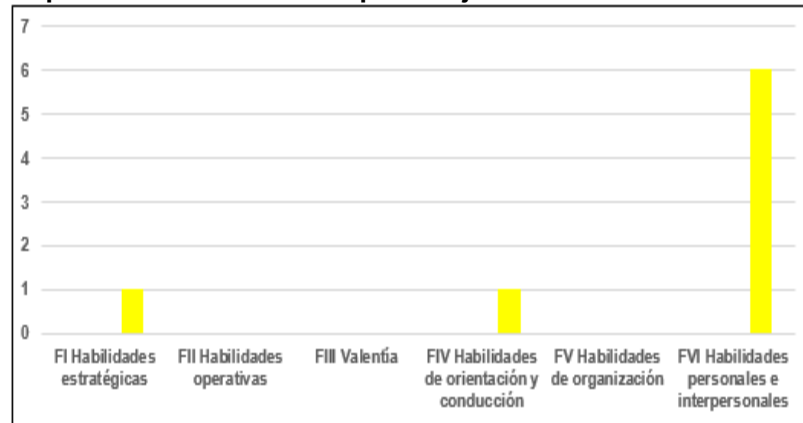
- Forma parte del factor I-Habilidades estratégicas la competencia:
 - *Habilidades funcionales y técnicas*: es una persona que tiene conocimiento técnico-funcional y habilidades necesarias para ejecutar el trabajo con gran perfección.
- Forma parte del factor VI-Habilidades personales e interpersonales las competencias:
 - *Empuje por obtener resultados*: mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar, pide mucho de sí mismo y de los demás para conseguir buenos resultados.
 - *Astucia en las relaciones personales*: destacar que es un persona que se lleva bien con todas las personas interna y externa a la institución, genera ambientes apropiados, crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas.
 - *Manejo de la diversidad*: es una persona equitativa, dirige del mismo modo a personas de diferente condición y clase social, es empático con personas de todas las razas, nacionalidades, culturas y edades.
 - *Habilidad para relacionarse con compañeros*: trabaja en equipo y coopera con él, obtiene fácilmente la confianza y el apoyo de sus colegas y promueve la colaboración.
 - *Habilidad para motivar a personas*: Crea un clima que motiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible, incentiva a muchos tipos de colaboradores directos y participantes de equipos o proyectos, facilita las tareas

y la toma de decisiones.

- *Ética y valores:* Es una persona seria, firme y coherente con valores y creencias establecidas, incentiva las acciones correctas y desaprueba los incorrectos.
- *Manejo de la paradoja orientado a la flexibilidad:* es flexible y adaptable en situaciones difíciles, combina actitudes como la severidad y la compasión, es una persona equilibrada al enfrentarse a situaciones con intereses contrapuestos.

Gráfico 9

Resumen de factores de competencias esenciales identificadas por docentes con desempeño bajo del SED de la UTE



Elaboración: propia

Esquema 39

Factores y clusters identificados como esenciales por docentes con desempeño bajo del SED de la UTE

Factor	Cluster	Competencia
I Habilidades estratégicas	A. comprender el negocio	24. habilidades funcionales-técnicas
II Habilidades operativas	-	-
III Valentía		
IV Conducción y logro de objetivos	J. orientación al logro	53. empuje por obtener resultados
V Habilidades de organización	-	-
VI Habilidades personales e interpersonales	N. habilidades personales P. manejo de diversas relaciones Q. inspirar a los demás R. actuar con ética T. flexibilidad	31. astucia en relaciones personales 21. manejo de la diversidad 42. habilidad para relacionarse con compañeros 36. habilidad de motivar a personas 22. ética y valores 40. manejo de la paradoja orientado a la flexibilidad

Fuente: The Leadership Architect, Lominger Limited, 2004

Elaboración: propia

3.14.2. Clasificación y desarrollo de competencias esenciales identificadas por docentes con desempeño bajo del SED de la UTE

Del resultado de la aplicación de cada factor de competencias analizados con el instrumento de Lominger por seis docentes con desempeño bajo, se obtuvo la siguiente clasificación de competencias presentando el desarrollo completo cada una.

Esquema 40
Clasificación de competencias identificadas como esenciales por docentes con desempeño bajo del SED de la UTE

	Competencia	Descripción
1	Empuje por obtener resultados	Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; forma parte del grupo de los más destacados constantemente y de manera consistente; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí mismo y de los demás para conseguir buenos resultados (Lominger 2004).
2	Astucia en las relaciones personales	Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización; crea ambientes apropiados; muy habil para generar relaciones interpersonales constructivas y efectivas; utiliza la diplomacia y el tacto; capaz de mitigar con facilidad y astucia situaciones muy tensas (Lominger 2004).
3	Manejo de la diversidad	Dirige del mismo modo a personas de diferente condición y clase social, se lleva bien con personas de todas las razas, nacionalidades, culturas y edades así como con personas minusválidas y de ambos sexos; contrata diferentes tipos de personas sin importar su clase social; brinda igualdad de oportunidades y trata con equidad a todo el personal (Lominger 2004).
4	Habilidad para relacionarse con compañeros	Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos; puede buscar sus propios intereses y sin embargo ser leal con los demás grupos; es capaz de resolver con discreción divergencias con sus colegas; se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con el; obtiene fácilmente la confianza y el apoyo de sus colegas; promueve la colaboración; puede ser franca con sus colegas (Lominger 2004).
5	Habilidad de motivar a personas	Crea un clima que incentiva a los demás a realizar su trabajo del mejor modo posible; puede motivar a muchos tipos de colaboradores directos y participantes de equipos o proyectos; determina qué motiva a cada persona y lo usa para obtener lo

		máximo de la misma; facilita las tareas y la toma de decisiones; otorga autoridad a los demás; pide sugerencias a cada cual y les hace sentir que son parte del equipo; hace sentir a los demás que el trabajo que realizan es importante; es agradable trabajar con esa persona o para ella (Lominger 2004).
6	Ética y valores	Se rige por un conjunto eficaz y apropiado (según lo establecido) de valores y creencias fundamentales tanto en situaciones favorables como adversas; es consecuente con dichos valores; incentiva los valores correctos y desaprueba los incorrectos; practica lo que predica (Lominger 2004).
7	Manejo de la paradoja orientado a la flexibilidad	Puede actuar en formas que parecen contradictorias; es flexible y adaptable en situaciones difíciles; sabe como combinar actitudes aparentemente opuestas como la severidad y la compasión, sabe defenderse sin hacer caer a otros, establece normas duras pero flexibles; es capaz de comportarse de manera diferente según la situación; se le considera una persona equilibrada incluso al enfrentarse a situaciones con intereses contrapuestos (Lominger 2004).
8	Habilidades funcionales y técnicas	Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección (Lominger 2004).

Fuente: The Leadership Architect, Lominger Limited, 2004
Elaboración: propia

3.14.3. Identificación de circunstancias claves para un desempeño exitoso por docentes con desempeño bajo del SED de la UTE

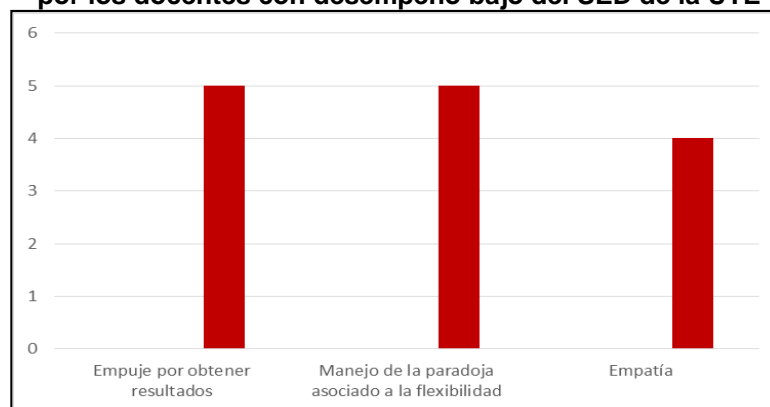
Relacionando con el modelo Lominger, se entrevistó a los docentes con desempeño bajo, ver Anexo cuatro, para que identifiquen tres circunstancias que las consideran claves para tener un desempeño exitoso, dando como resultado a las siguientes competencias:

Esquema 41
Circunstancias claves para desempeño exitoso según los docentes con desempeño bajo del SED de la UTE

No.	Competencia	No. docentes
1	Empuje por obtener resultados	5
2	Manejo de la paradoja asociado con la flexibilidad	5
3	Empatía	4

Elaboración: propia

Gráfico 10
Representación gráfica de competencias claves identificadas por los docentes con desempeño bajo del SED de la UTE



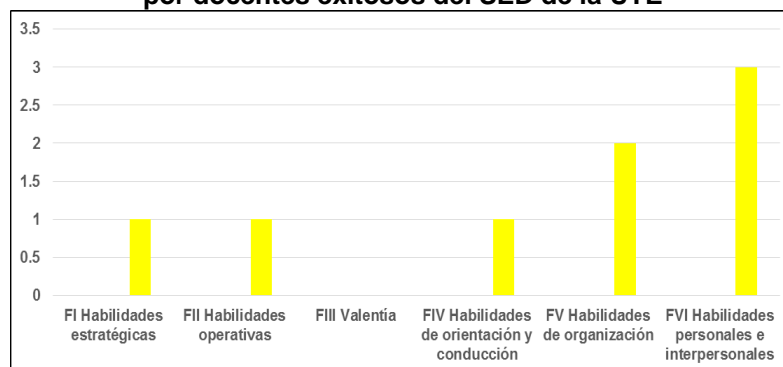
Elaboración: propia

Interpretación:

Las competencias identificadas como claves para un desempeño exitoso, tienen una estrecha relación con las competencias de la estructura de Lominger. Identifican fundamentalmente al interés por el logro de resultados, seguido por la flexibilidad que demuestra su adaptabilidad y tolerancia en situaciones tensas y por último destacan a la empatía, competencia que se asocia a la astucia en las relaciones personales e interpersonales, consideran importante llevarse bien y comprender las posiciones de los compañeros, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización.

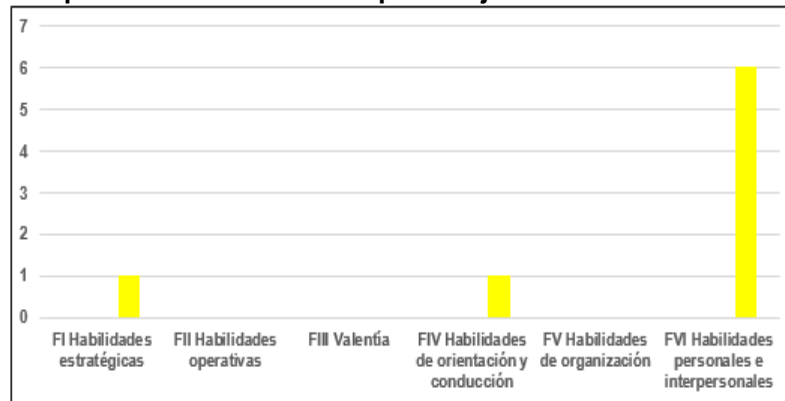
3.14.4. Análisis de factores de competencias esenciales identificadas por docentes exitosos y docentes con desempeño bajo del SED de la UTE

Gráfico 11
Resumen de factores de competencias esenciales identificadas por docentes exitosos del SED de la UTE



Elaboración: propia

Gráfico 12
Resumen de factores de competencias esenciales identificadas por docentes con desempeño bajo del SED de la UTE



Elaboración: propia

Interpretación:

Existe coincidencia en identificar competencias esenciales dentro el factor I-habilidades estratégicas sin embargo identifican a competencias distintas. Los docentes exitosos se inclinan por la creatividad mientras que el otro grupo señala a las habilidades funcionales-técnicas.

Dentro el factor II-habilidades operativas solo inquieta a los docentes exitosos, identifican como esencial a la habilidad de informar.

Ambos grupos no se inclinan por las competencias del factor factor III- Valentía, se deduce que las competencias referidas a conflictos, enfrentamiento a situaciones problemáticas, contratación y dotación de personal no las consideran esenciales.

Tienen coincidencia en la competencia empuje por obtener resultados, convienen que la importancia de concentrarse para lograr los objetivos es esencial así como ser parte de grupos destacados.

Dos competencias del factor V-habilidades organizacionales son identificadas como esenciales por los docentes exitosos, indican que la agilidad organizativa y la comodidad de interactuar con autoridades son esenciales para un desempeño sobresaliente mientras que el grupo de los docentes con desempeño bajo no considera relevante a este factor.

Las competencias del factor VI-habilidades personales e interpersonales se muestra como el factor fundamental para ambos grupos, es el que reúne a la mayor parte de las competencias identificadas, muestra su inclinación y sensibilidad por considerar importante a las relaciones personales e interpersonales para obtener un

desempeño sobresaliente. El grupo de docentes exitosos identifica a tres competencias mientras que el grupo de los docentes con desempeño bajo identifica a seis competencias.

3.15. Establecimiento de competencias genéricas

Haciendo referencia a la identificación de competencias esenciales por ambos grupos, las competencias genéricas para el SED de la UTE está compuesta por:

- Relaciones personales e interpersonales
- Habilidades organizacionales
- Orientación al logro de resultados
- Habilidades operativas
- Habilidades estratégicas

3.16. Diseño de perfiles de cargos por competencias

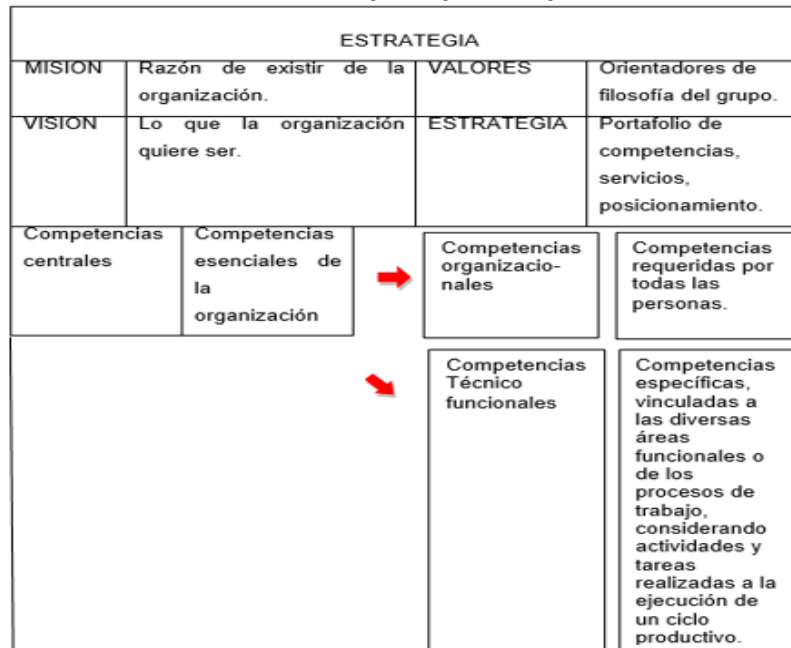
Dentro los principios del levantamiento de perfiles por competencias del SED de la UTE, es importante destacar la siguiente secuencia:

Se describen las funciones del cargo:

- se detalla el contenido organizativo mas no el desempeño del titular
- no se describe a la persona
- descripción de las funciones aquí y ahora
- síntesis del contenido del cargo
- tomar en cuenta los hechos y no opiniones

3.16.1. Establecimiento del diseño de perfiles por competencias.

Esquema 42
Construcción de perfil por competencias



Elaboración: propia

3.16.2. Procedimiento para levantar perfiles de puestos por competencias en el SED de la UTE

La recolección de información para el levantamiento de perfiles de competencias necesita la participación de un comité integrado por las siguientes personas:

- Director de talento humano
- Coordinador del sistema de educación a distancia
- Coordinador de área

Este grupo de expertos debe tener un nivel de educación superior de cuarto nivel como mínimo, que asegure la habilidad de poseer habilidades básicas que se requieren al momento del levantamiento de perfiles por competencias y tener conocimiento profundo sobre el puesto a considerar.

3.16.3. Propuesta para la estructura de perfiles por competencias de docentes del SED de la UTE

La propuesta para el diseño de perfiles por competencias para docentes del SED de la UTE, se basa en la siguiente estructura:

- I. Información básica:
 - Título del cargo
 - Área o unidad
 - Departamento
 - Reporta a
 - Elaborado por
 - Localización
 - Fecha
- II. Misión del cargo
- III. Descripción del cargo
- IV. Identificación del cargo dentro del organigrama de la institución
- V. Formación, conocimiento, habilidades, experiencia
- VI. Competencias genéricas y comportamentales
- VII. Tamaño del cargo, dimensiones

Esquema 43

Diseño descripción de puesto por competencias del SED de la UTE



Universidad Tecnológica Equinoccial

I. INFORMACION BASICA

Título del Cargo:	Docente-tutor	Fecha:	
Area o unidad:	Sistema de Educación a Distancia	Elaborado por:	- Director de talento humano - Coordinador del SED - Coordinador de área
Departamento:			
Reporta a:			
Localización:	Quito		

II. MISION DEL CARGO

Misión principal del cargo, describe los principales resultados previstos u objetivos y los principales factores que distinguen este cargo de otros.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Contribuir a la consolidación del modelo educativo del SED de la UTE, para mejorar la calidad de los procesos y la enseñanza aprendizaje y la eficiencia académica y formar profesionales íntegros comprometidos con la sociedad. |
|---|

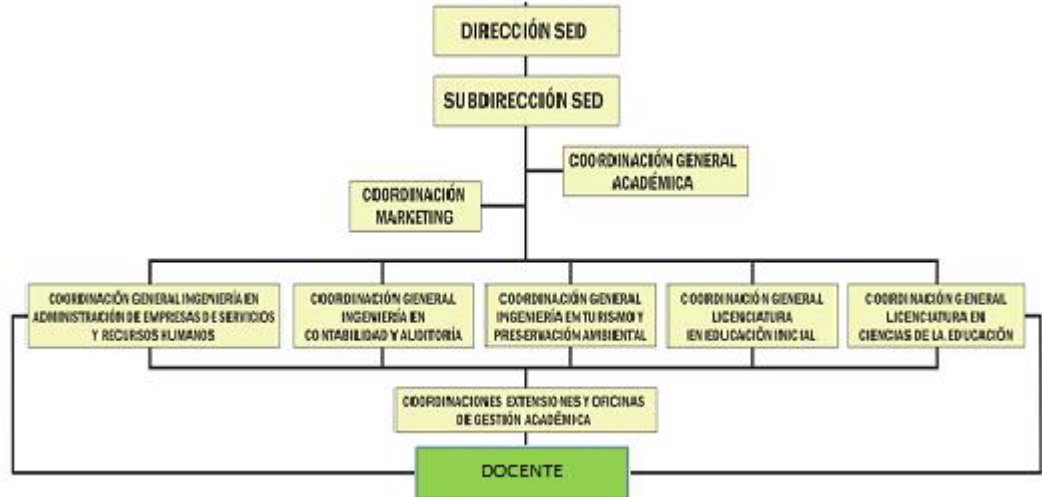
III. DESCRIPCION DEL CARGO

Definición de responsabilidades

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Programar y organizar los contenidos de la asignatura de conformidad del silabo aprobado y la guía académica de aprendizaje. - Generar resultados científicos destinados al desarrollo de la UTE. - Tutorizar el proceso de aprendizaje del estudiante, propiciando acciones que le permitan una mayor autonomía. |
|---|

- Dirigir investigaciones que les permita cumplir con el objetivo de la asignatura.
- Asesorar al estudiante para el uso de la plataforma virtual.
- Propiciar la participación grupal.
- Supervisar y evaluar la participación y rendimiento del estudiante.

IV IDENTIFICACION DENTRO DEL ORGANIGRAMA



V. FORMACION, CONOCIMIENTO, HABILIDADES, EXPERIENCIA

Nivel de educación, conocimientos complementarios, habilidad y experiencia requerida para realizar las responsabilidades del cargo. En experiencia indicar cuánta y que tipo de ésta se requiere. Utilizar las herramientas de la dirección de talento humano de la UTE.

Formación: posgrados y otros

PhD				
Línea de investigación	Universidad	Lugar	Registro SENESCYT	Fecha
Científica, según fuentes de información.	Autorizada por la SENESCYT	Indistinto	Indispensable	

Maestría				
Estudios	Universidad	Lugar	Registro SENESCYT	Fecha
Según la carrera y asignatura que se requiera	Autorizada por la SENESCYT	Indistinto	Indispensable	

Especialización				
Estudios	Universidad	Lugar	Registro SENESCYT	Fecha
Según la carrera y asignatura que se requiera	Autorizada por la SENESCYT	Indistinto	Indispensable	

Cursos, capacitación			
Tema	Institución	Lugar	Fecha
Actualización de conocimientos en el área de su formación.	Preferentemente en la UTE. Nivel internacional según la necesidad.	Dentro y fuera de Ecuador	

Actualización del uso de las TIC's	Preferentemente en la UTE. Nivel internacional según la necesidad.	Dentro y fuera de Ecuador	
------------------------------------	--	---------------------------	--

Tercer Nivel				
Estudios	Universidad	Lugar	Registro SENESCYT	Fecha
Según la carrera y asignatura que se requiera.	Autorizada por la SENESCYT	Indistinto	Indispensable	

Reconocimiento/premios		
Motivo	Institución	Fecha
Por años de servicio	UTE	Anual
Labor destacada fuera de la UTE	Indistinta	

Conocimientos
- Manejo de las TIC's y de plataforma virtual - Técnicas de enseñanza-aprendizaje
Habilidades
- Aptitud verbal y numérica. - Organizar y autocontrolar al estudiante. - Utilizar y hacer usar a los estudiantes los materiales y recursos tecnológicos. - Diseñar y aplicar estrategias metodológicas participativas. - Manejo de las TIC's como estrategia metodológica. - Capacidad para formular y gestionar proyectos técnicos y sociales. - Manejo eficiente del lenguaje académico.
Experiencia
- Actividad como docente-tutor mínimo 5 años. - Manejo de metodologías técnicas y medios específicos de la educación a distancia para el proceso de interaprendizaje. - Comunicación académica virtual.

Proyectos		
Vinculación y/o investigación	Institución	Actividad
Vinculación con la comunidad	Instituciones públicas Gobiernos seccionales Otros	Desarrollo de proyectos sociales, ambientales, microempresas, educativos y culturales.

Publicaciones o documentos científicos				
Título	Libro	Artículo	Resumen	Fecha
Investigaciones de las distintas facultades del SED.	Indexado o arbitrado	Indexado y publicado en revistas científicas.	Indexado y publicado en revistas científicas.	

VI. COMPETENCIAS

Genéricas:

- Relaciones personales e interpersonales
- Habilidades organizacionales
- Orientación al logro de resultados

- Habilidades operacionales
- Habilidades estratégicas

Competencias	Nivel experto
Creatividad	x
Habilidad de informar	x
Empuje por obtener resultados	x
Habilidad para relacionarse con compañeros	x
Habilidad organizativa	x
Comodidad al interactuar con autoridades superiores	x
Accesibilidad	x
Orientación al cliente	x

VII. TAMAÑO DEL CARGO, DIMENSIONES

Esta sección se refiere si el cargo es responsable de ingresos, presupuesto, o tiene reportes directos o indirectos con otras instituciones, departamentos y otros.

Financiero		No financiero	
Total anual en USD		Reportes a coordinación	
		Reportes a supervisión	
Fecha de evaluación completada:			
Coordinador del área:			
Dirección de talento humano			

Elaboración: propia

3.16.4. Selección de personal para el SED de la UTE

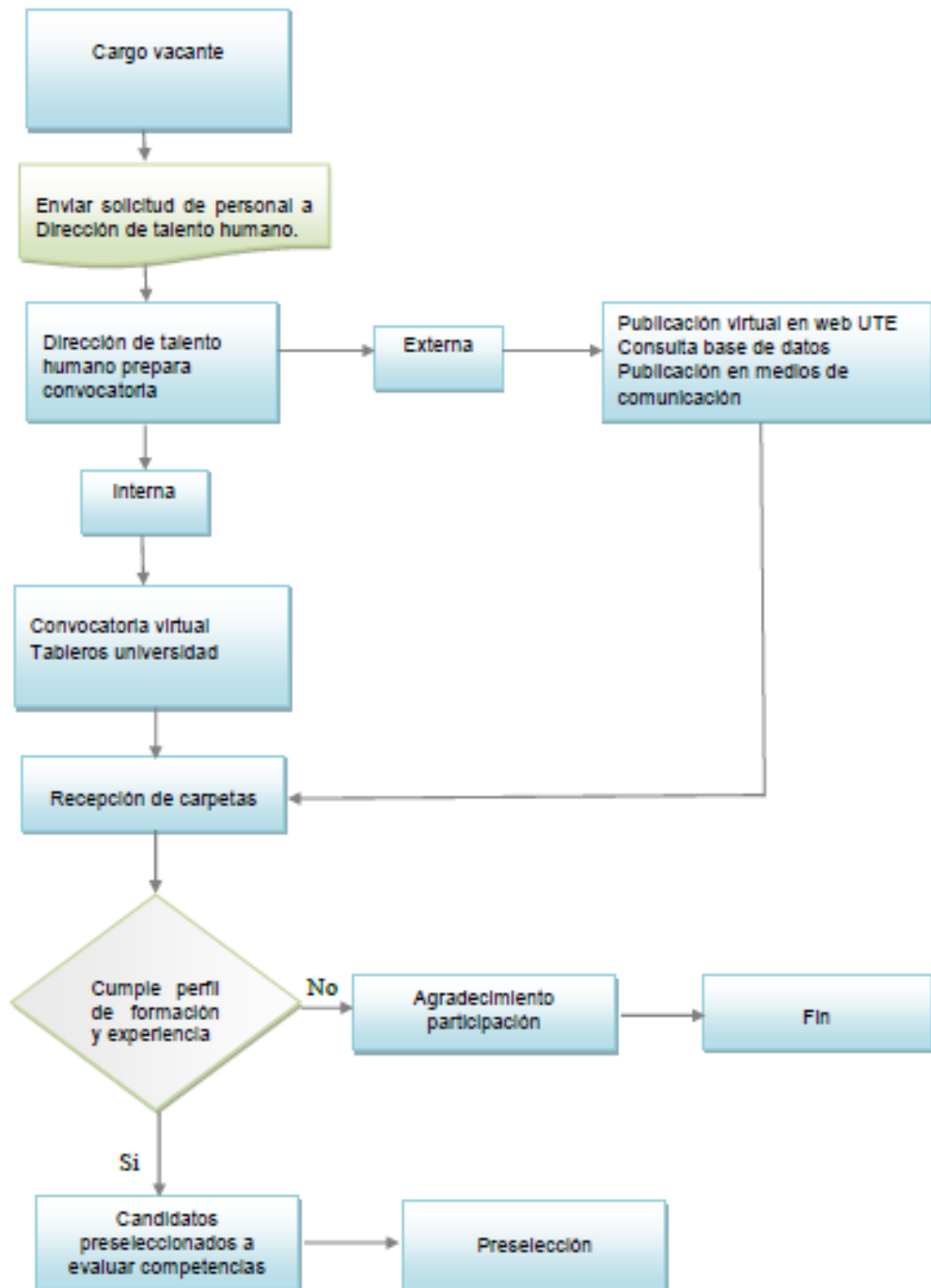
El perfil por competencias se convierte en el principal instrumento de selección de docentes para el SED de la UTE. El proceso de selección de personal se inicia a partir de la necesidad de cubrir uno o varios puestos vacantes que la institución solicita a raíz de cubrir demanda de personal académico en las diferentes áreas, en base al perfil diseñado por competencias y que deberá contener un conjunto de conocimientos, formación, habilidades, aptitudes identificados como el perfil duro y actitudes, valores y rasgos de comportamiento que son características del perfil blando, con la finalidad de captar a la persona ideal para el puesto y que ejecute eficaz y eficientemente los objetivos del puesto y que vayan alineados con la estrategia de la universidad.

El proceso de selección tiene tres etapas: reclutamiento, preselección y selección final. En adelante se detallan estas etapas.

3.16.5. Reclutamiento

Esquema 44
Flujo de reclutamiento

RECLUTAMIENTO



Elaboración: propia

El reclutamiento dentro el SED de la UTE reúne procedimientos y su propósito es atraer candidatos experimentados con capacidad para ocupar el puesto y que encajen con el perfil por competencias, “para captar posibles candidatos a cubrir esos puestos vacantes es necesario llevar a cabo el proceso de reclutamiento que es un proceso cuyo objetivo es conseguir suficientes candidatos que reúnan las competencias exigidas en el puesto, para elegir entre ellos al candidato ideal” (Autores 2013, 21).

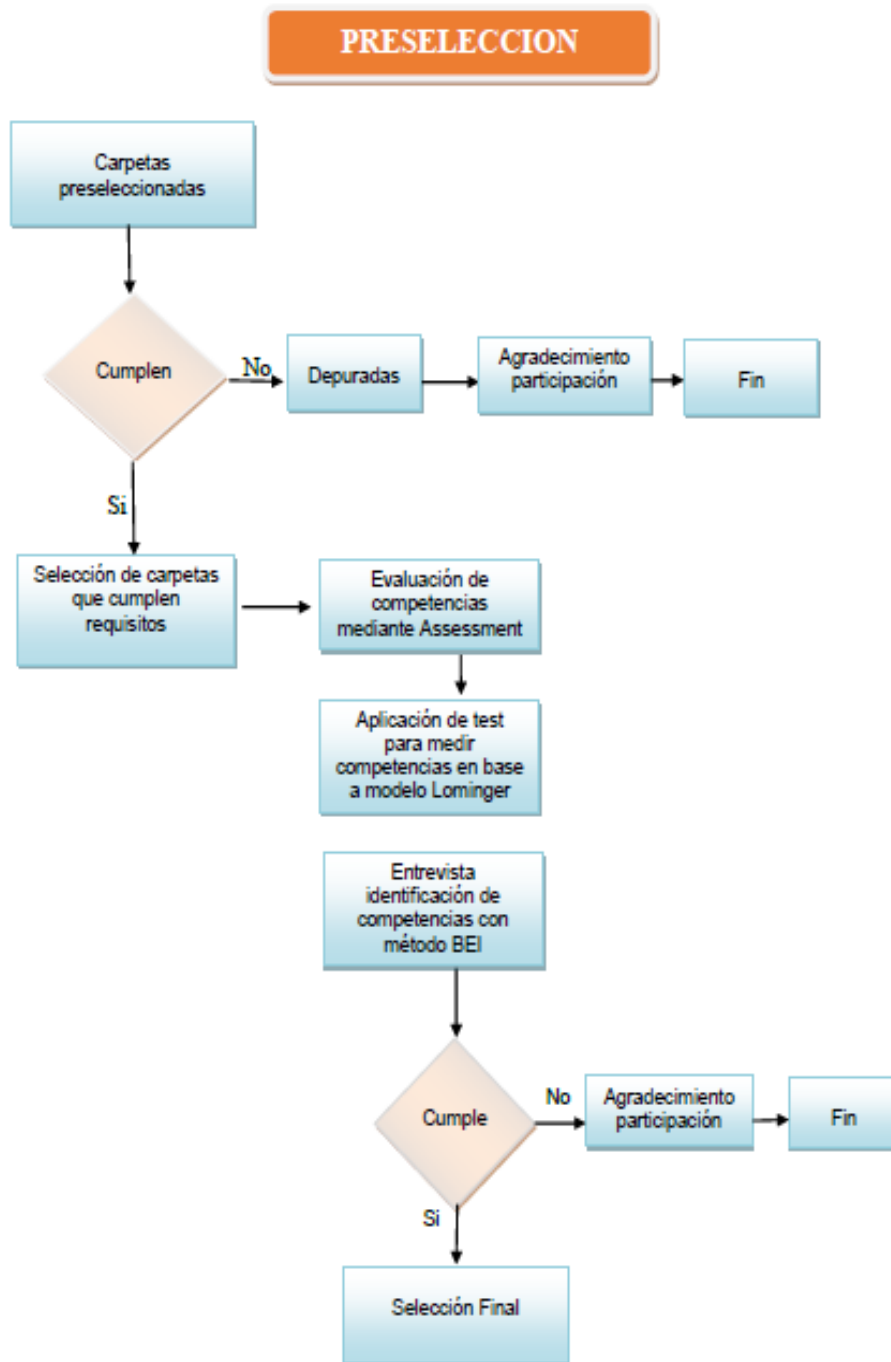
El proceso de selección de docentes para el SED de la UTE se inicia a partir del reclutamiento de personal que se necesita para ocupar un cargo vacante, este paso es importante en razón que se preselecciona a las personas que eventualmente se integrarán a la institución “aproximadamente el 80 por ciento de la gente en la fase de reclutamiento no da el perfil deseado, o no busca el puesto que la compañía ofrece, el otro 20 por ciento lo conforman las personas que pasan a la ronda importante del proceso que es el de selección” (Express 2006, 2).

El Coordinador del SED conjuntamente con el Director de Talento Humano, elaboran las bases de reclutamiento apoyados en el perfil por competencias que fue diseñado para el puesto, deben actuar con objetividad, capacidad, ética, conocimiento y dominio para que el proceso se lleve a cabo en forma transparente y óptima.

Deben considerar la alternativa de reclutar interna y externamente, proceder con el reclutamiento interno a través de una convocatoria virtual donde todos los docentes de la universidad puedan concursar y colocar la convocatoria en los tableros de la institución. En caso que se declare desierta la convocatoria o no exista un postulante que reúna los requisitos, entonces se procederá a convocar externamente mediante la página web de la universidad o mediante medios de comunicación; será importante además contar con una base de datos de docentes externos que dejaron su carpeta en la universidad y que reúnan los requisitos que la universidad exige.

3.16.6. Preselección

Esquema 45
Flujo de preselección



Elaboración: propia

Una vez que se hayan recibido solicitudes hasta una fecha límite, se procederá a la preselección de candidatos donde se seleccionarán a los postulantes que se ajusten con el perfil que se necesita y se depurarán a aquellos postulantes que no cumplan con los requisitos. Se partirá del criterio de preseleccionar a postulantes que tengan competencias que el puesto exige además que estén ligadas a la cultura y a la estrategia de la institución.

El Director de Talento Humano convocará a los postulantes preseleccionados y los citará a una entrevista inicial donde conocerá al postulante, revisará su curriculum vitae y le informará sobre las evaluaciones que son necesarias realizarlas para evaluar las competencias mediante assessment, realizar una prueba para medir competencias en base al modelo Lominger y luego proceder a una entrevista de incidentes críticos. Los resultados se anotarán en un acta que se muestra líneas abajo diseñado para este propósito.

Esquema 46
Acta de entrevista a postulante

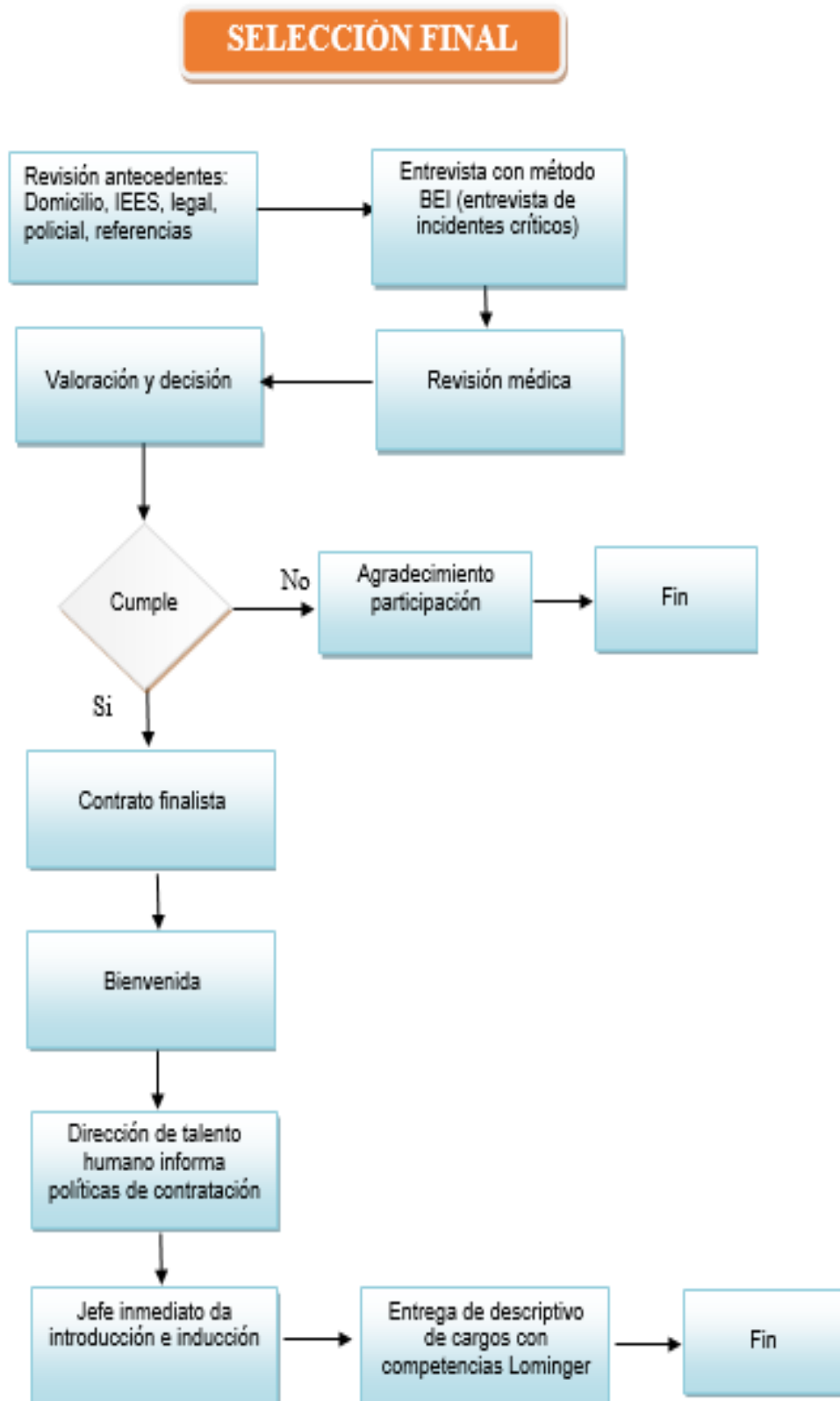
Aspirante:
Carrera o departamento:.....
Asignatura:
Fecha:.....

Jurado	Evaluación de competencias mediante assessment 20%	Evaluación competencias con tarjetas Lominger 50%	Entrevista de incidentes críticos 30%	Total 100%	Firma
Director Talento Humano					
Coordinador del SED					
Supervisor de área					

Elaboración: propia

3.16.7. Selección final

Esquema 47
Flujo selección final



Elaboración: propia

En el proceso de selección final, se procederá a la última revisión de sus antecedentes como ser su domicilio, su situación con instituciones como el IESS, SRI, referencias y antecedentes personales, legales y policiales, acertando con las competencias requeridas para el cargo, luego se procederá a entrevistar aplicando el método (BEI) entrevistas de incidentes críticos, poniendo énfasis en competencias ligadas a la cultura y estrategia de la institución y conocer las competencias del candidato bajo los criterios básicos de las ocho competencias esenciales.

Finalmente se procederá a la revisión médica y en base a todos los resultados se procederá a firmar el contrato de trabajo con el finalista. El Supervisor de área junto al Director de Talento Humano del SED de la UTE le darán la bienvenida a la institución. El Director de Talento Humano le informará sobre las políticas de contratación, seguros, aportes, beneficios y le entregará el descriptivo del cargo con competencias de Lominger y el Supervisor de área se encargará de introducirlo e inducirlo en el área de trabajo.

3.16.8. Comprobación de hipótesis

“El diseño de perfiles por competencias de los docentes del SED de la UTE, permitirá mejorar la selección de personal que garantice un desempeño exitoso”

A través de la identificación de las actividades esenciales que hacen que el desempeño de los docentes sea exitoso, se pudieron identificar las competencias relacionadas a sus actividades, las mismas que fueron seleccionadas y clasificadas a través de 67 tarjetas de competencias del modelo Lominger e incluirlas en el diseño de perfiles del SED de la UTE, para seleccionar a los mejores candidatos.

Una vez diseñada la estructura de los perfiles de cargos por competencias, se procedió a entrevistar a los doce docentes (seis con promedio exitoso y seis con promedio bajo) para obtener información sobre su grado de comportamiento ante las competencias del perfil, Anexo cinco; y se pudo evidenciar que los docentes exitosos mantienen su posición como exitosos habiendo obtenido alta ponderación, incluso más fortalecida en las competencias de comportamiento y de personalidad; en las habilidades estratégicas, habilidades operativas, orientación al logro de los objetivos y habilidades organizacionales; mientras que el grupo de los docentes con desempeño bajo se identificó fuertemente con competencias del factor de relaciones personales e interpersonales, orientación al logro de los objetivos y habilidades estratégicas.

Con la indagación de su comportamiento ante las competencias esenciales, fue posible comprobar objetivamente que la selección de personal mediante perfiles diseñados por competencias, permite identificar y seleccionar al personal que no solo cumple con los requisitos formales de conocimiento, formación, experiencia, aptitudes (perfil duro), sino que es imprescindible identificar las competencias de su comportamiento, actitud y personalidad situadas en el perfil blando, para garantizar de esta manera la selección de un empleado que encaje en el puesto vacante y que de seguro tendrá un desempeño eficaz y eficiente que no solo se concentre en ejecutar sus labores sino considere un comportamiento íntegro, holístico, empático y con alto desarrollo en las relaciones personales e interpersonales.

Con la identificación de competencias con el método Lominger, se pudo constatar que los docentes con desempeño bajo además de cumplir con las competencias exigidas en el perfil duro, demuestran interés, sensibilidad e inclinación por las competencias comportamentales y actitudinales; con una

concientización profunda sobre poner en práctica dichos comportamientos, se convertirán en un recurso humano íntegro, holístico y valioso para la institución.

De esta manera se demuestra que la hipótesis planteada es verdadera ya que a través del levantamiento de perfiles de cargos basado en competencias, permite identificar aquellos rasgos y actitudes del empleado, mejora el proceso de selección de personal y ayuda a identificar a los mejores.

3.16.9. Comprobación cuantitativa de hipótesis con el coeficiente de correlación de Karl Pearson.

x = resultado evaluación de desempeño de doce docentes

y = resultado evaluación grado de comportamiento ante las 8 competencias esenciales

Esquema 48
Cálculo coeficiente de correlación comportamiento de docentes exitosos y docentes con desempeño bajo ante competencias esenciales

x	y
99	100
99	100
98	100
97	100
97	99
96	98
89	95
89	95
88	94
88	93
87	92
87	92

Fórmula de coeficiente de correlación: $r = \frac{\delta xy}{\delta x * \delta y}$

Covarianza: $\sigma xy = \frac{\sum xi * yi}{n} - \bar{x} * \bar{y}$

Desviaciones típicas: $\delta y = \sqrt{\frac{\sum yi^2}{n} - (\bar{y})^2}$

$\delta x = \sqrt{\frac{\sum xi^2}{n} - (\bar{x})^2}$

Desarrollo:				
xi	yi	xi ²	yi ²	xi . Yi
99	100	9,801	10,000	9,900
99	100	9,801	10,000	9,900
98	100	9,604	10,000	9,800
97	100	9,409	10,000	9,700
97	99	9,409	9,801	9,603
96	98	9,216	9,604	9,408
89	95	7,921	9,025	8,455
89	95	7,921	9,025	8,455
88	94	7,744	8,836	8,272
88	93	7,744	8,649	8,184
87	92	7,569	8,464	8,004
87	92	7,569	8,464	8,004
1,114	1,158	103,708	111,868	107,685

Cálculo de las medias:

$$\bar{x} = \frac{1,114}{12} = 92$$

$$\bar{y} = \frac{1,158}{12} = 96$$

$$\delta y = \sqrt{\frac{111,868}{12} - 96^2}$$

$$\delta y = \sqrt{9,322 - 9216}$$

$$\delta y = \sqrt{106}$$

$$\delta y = 10$$

$$\delta x = \sqrt{\frac{103,708}{12} - 92^2}$$

$$\delta x = \sqrt{8,642 - 8,464}$$

$$\delta x = \sqrt{178}$$

$$\delta x = 13$$

$$\delta xy = \frac{107,685}{12} - 92 * 96$$

$$\delta xy = 8,973 - 8,832$$

$$\delta xy = 141$$

$$r = \frac{141}{13 * 10} = \frac{141}{130} = 1$$

Elaboracion: propia

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación proporciona un resultado positivo (1) que demuestra una correlación perfecta; el producto indica y ratifica que existe una relación estrecha en seleccionar personal con el perfil diseñado en base a competencias.

Para verificar la actuación por grupos separados, se procede al mismo análisis cuantitativo, presentando a continuación los resultados.

3.16.10. Comprobación cuantitativa de hipótesis con el coeficiente de correlación de Karl Pearson de docentes exitosos

x = resultado evaluación de desempeño de seis docentes exitosos

y = resultado evaluación grado de comportamiento ante las 8 competencias esenciales

Esquema 49

Cálculo coeficiente de correlación comportamiento de docentes exitosos ante competencias esenciales

x	y
99	100
99	100
98	100
97	100
97	99
96	98

Desarrollo:

x _i	y _i	x ²	y ²	x _i · y _i
99	100	9,801	10,000	9,900
99	100	9,801	10,000	9,900
98	100	9,604	10,000	9,800
97	100	9,409	10,000	9,700
97	99	9,409	9,801	9,603
96	98	9,216	9,604	9,408
586	597	57,240	59,405	58,311

Cálculo de las medias:

$$\bar{x} = \frac{586}{6} = 97$$

$$\bar{y} = \frac{597}{6} = 99$$

Desarrollo:

$$\delta y = \sqrt{\frac{59,405}{6} - 99^2}$$

$$\delta y = \sqrt{9,900 - 9801}$$

$$\delta y = \sqrt{99}$$

$$\delta y = 10$$

$$\delta x = \sqrt{\frac{57,240}{6} - 97^2}$$

$$\delta x = \sqrt{9,540 - 9409}$$

$$\delta x = \sqrt{131}$$

$$\delta x = 11$$

$$\delta xy = \frac{58,311}{6} - 97 \cdot 99$$

$$\delta xy = 9,718 - 9.603$$

$$\delta xy = 115$$

$$r = \frac{115}{11 \cdot 10} = \frac{115}{110} = 1$$

Elaboración: propia

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación de comportamiento de docentes con desempeño exitoso ante competencias esenciales, proporciona un resultado positivo.

3.16.11. Comprobación cuantitativa de hipótesis con el coeficiente de correlación de Karl Pearson de docentes con desempeño bajo

x = resultado evaluación de desempeño de seis docentes con desempeño bajo

y = resultado evaluación grado de comportamiento ante las 8 competencias esenciales

Esquema 50
Cálculo coeficiente de correlación comportamiento de docentes con desempeño bajo ante competencias esenciales

x	y
89	95
89	95
88	94
88	93
87	92
87	92

Desarrollo:

xi	yi	xi ²	yi ²	xi . Yi
89	95	7,921	9,025	8,455
89	95	7,921	9,025	8,455
88	94	7,744	8,836	8,272
88	93	7,744	8,649	8,184
87	92	7,569	8,464	8,004
87	92	7,569	8,464	8,004
528	561	46,468	52,463	49,374

Cálculo de las medias:

$$\bar{x} = \frac{528}{6} = 88$$

$$\bar{y} = \frac{561}{6} = 93$$

Desarrollo:

$$\delta y = \sqrt{\frac{52,463}{6} - 93^2}$$

$$\delta y = \sqrt{8,744 - 8649}$$

$$\delta y = \sqrt{95}$$

$$\delta y = 10$$

$$\delta x = \sqrt{\frac{46,468}{6} - 88^2}$$

$$\delta x = \sqrt{7,745 - 7,744}$$

$$\delta x = \sqrt{1}$$

$$\delta x = 1$$

$$\delta xy = \frac{49,374}{6} - 93 \cdot 88$$

$$\delta xy = 8,229 - 8,184$$

$$\delta xy = 45$$

$$r = \frac{45}{10 \cdot 1} = \frac{45}{10} = 4$$

Elaboración: propia

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación de comportamiento de docentes con desempeño bajo ante competencias esenciales, proporciona un resultado positivo, demostrando la efectividad de los perfiles por competencias para descubrir a empleados que tienen competencias potenciales de éxito.

3.16.12. Conclusiones

Las conclusiones de este estudio son el resultado de la investigación teórica y práctica realizada en relación a la importancia del diseño de los perfiles por competencias del SED de la UTE para seleccionar a los mejores candidatos. Fueron fundamentadas con importantes teorías, investigaciones y prácticas sobre competencias; se desarrollaron tres capítulos para verificar los objetivos e hipótesis estableciéndose las siguientes conclusiones.

El objetivo principal fue diseñar los perfiles de cargo del personal del SED de la UTE bajo competencias para selección de personal y sea un instrumento que permita captar a los mejores empleados, garantizando el éxito en la ejecución de los propósitos del puesto.

Para este objetivo inicialmente se procedió a identificar a los docentes del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial que tuvieron un desempeño exitoso en la gestión 2015, para que señalen a las competencias que hicieron que su desempeño haya sido exitoso apoyados en el modelo Lominger, a través de un juego de tarjetas de 67 competencias agrupadas en seis factores (habilidades estratégicas, habilidades operacionales, valentía al enfrentar situaciones conflictivas, habilidades organizacionales y relaciones personales e interpersonales), veintiun clusters con tres niveles: experto, sobreuso e inexperto.

Este grupo logró identificar ocho competencias esenciales en nivel experto que las asocian fuertemente al resultado de su desempeño destacado, están concientes que no solo las características duras del perfil son necesarias e importantes sino que su actitud y su comportamiento está ligado fuertemente al éxito en sus funciones. Al respecto HayGroup indica que las competencias distintivas son las que diferencian a un empleado con desempeño sobresaliente de un empleado con actuación mediana.

Dentro los objetivos específicos que se plantearon, el primero se refiere a la identificación de competencias esenciales para el perfil de cargo los mismos que fueron seleccionados por los docentes exitosos, quienes identificaron a ocho competencias: creatividad, habilidad de informar, empuje por obtener resultados, habilidad para relacionarse con compañeros, agilidad organizativa, comodidad de

interactuar con autoridades, accesibilidad y orientación al cliente, como competencias esenciales para un desempeño exitoso.

El segundo objetivo específico se refiere a la definición, descripción y nivel de las competencias esenciales para la elaboración del perfil, el detalle de las mismas son las siguientes:

- 1) *Creatividad*: se le ocurren muchas ideas nuevas y originales, puede relacionar conceptos aparentemente inconexos, generalmente se le considera una persona original y es valorada cuando se precisan nuevas ideas. Nivel experto.
- 2) *Habilidad de informar*: proporciona la información que las personas necesitan saber para hacer su trabajo y para sentirse bien acerca de ser un miembro del equipo y de la organización; da información para que puedan tomar decisiones precisas; es oportuna la información que suministra. Nivel experto.
- 3) *Empuje por obtener resultados*: se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; forma parte del grupo de las personas más destacadas y de manera consistente; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados. Nivel experto.
- 4) *Habilidad para relacionarse con compañeros*: puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos; puede buscar sus propios intereses y sin embargo ser leal con los demás grupos; es capaz de resolver con discreción divergencias con sus colegas; se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él; obtiene fácilmente la confianza y el apoyo de sus colegas; promueve la colaboración; puede ser franca con sus colegas. Nivel experto.
- 5) *Agilidad organizativa*: es una persona que está bien informada acerca del funcionamiento de las organizaciones; sabe obtener resultados tanto por la vía formal como por la informal; está al tanto del origen y fundamentos de los procedimientos, prácticas y políticas principales; conoce la naturaleza de las organizaciones. Nivel experto.
- 6) *Comodidad de interactuar con superiores*: se relaciona con sus superiores sin problemas; puede hacer presentaciones ante ellos sin que ello le produzca tensión o nerviosismo; sabe cómo piensan y trabajan; puede determinar cómo hacer las cosas al gusto de sus superiores, ya que sabe cómo comunicarse con ellos y

conoce sus necesidades; tiene tacto para relacionarse con sus superiores de forma adecuada y positiva. Nivel experto.

- 7) *Accesibilidad*: es una persona accesible con quien se puede entablar fácilmente una conversación; hace todo lo posible para que los demás se sientan cómodos; puede ser una persona afectuosa, agradable y divertida; comprende y es paciente con personas a la que les cuesta interactuar socialmente; crea ambientes armoniosos con facilidad; sabe escuchar; es perspicaz; consigue información incompleta o informal para adelantarse a las situaciones. Nivel experto.
- 8) *Orientación al cliente*: se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos; obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar los productos y servicios; habla y toma decisiones pensando en los clientes; establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto. Nivel experto.

Una vez identificadas las competencias esenciales, se procedió a diseñar el perfil por competencias de los docentes del SED de la UTE, cumpliendo de esta manera con el tercer objetivo específico, convirtiéndose en el principal instrumento para los procesos de selección de personal que permita captar e incorporar a los mejores candidatos que se ajusten al cargo. Al respecto HayGroup afirma que la selección de personal por competencias es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en un puesto.

La estructura del perfil contiene información distribuida en las siguientes partes: I) Información básica del cargo, II) Misión del cargo, III) Descripción del cargo, IV) Identificación del cargo dentro del organigrama de la institución, V) Formación, conocimiento, habilidades y experiencia, VI) Competencias genéricas y comportamentales; en esta sección se graban las competencias esenciales identificadas por los mejores y VII) Dimensión del cargo.

El cuarto objetivo específico se refiere a la elaboración del diccionario de competencias que fue estructurado en base a las competencias organizacionales con su correspondiente significado y nivel para cada una de ellas, este documento se convierte en el principal referente para la elaboración de perfiles y para el desarrollo de empleados activos de la institución, principalmente.

La hipótesis de esta investigación plantea que “el diseño de perfiles de docentes del SED de la UTE enfocados bajo competencias, permitirá seleccionar interna y externamente a los mejores académicos para los puestos de la institución”

para este propósito se realizó una entrevista BEI a los doce docentes del SED de la UTE (seis con desempeño exitoso y seis con desempeño bajo) con relación a su comportamiento ante las competencias esenciales del perfil. El procesamiento de los datos de la entrevista BEI se procesaron con el coeficiente de correlación de K. Pearson demostrando que evidentemente existe una correlación positiva, evidenciando una correlación perfecta entre el diseño de perfiles por competencias de los docentes del SED de la UTE y la selección de personal.

Con esta prueba se concluye que el desarrollo de los rasgos personales y comportamentales de los docentes exitosos es elevado, mantienen su posición como un grupo destacado no solo cumpliendo con las funciones de su puesto sino que tiene un alto desarrollo en las competencias de comportamiento y de personalidad identificadas como esenciales, mientras aquellos docentes con bajo desempeño obtuvieron un puntaje mucho más elevado comparando con su ponderación tradicional; demostraron tener conciencia sobre la importancia de las características comportamentales en el desempeño de sus funciones y que su desarrollo en las competencias blandas va en crecimiento, no son malos empleados, es más tienen similar formación, experiencia, aptitudes, habilidades y conocimientos para sus funciones, la diferencia es que actúan de diferente manera, su comportamiento es distinto con relación al grupo de los exitosos.

Se concluye que el perfil diseñado bajo competencias asegura y permite identificar e incorporar a los mejores empleados en los procesos de selección, se evitan daños de costos o realizar una mala contratación, los individuos seleccionados tendrán un desempeño destacado y serán un eslabón de conducción al éxito de la institución.

Dentro las ventajas que ofrece el proceso de selección por competencias está la disminución del índice de rotación, toma en cuenta características del perfil blando que llegan a ser las predictoras de éxito y sirven de base para decidir la contratación de una persona, pone énfasis en competencias ligadas a la cultura y estrategia de la institución y dentro los criterios de selección pone énfasis en las competencias comportamentales.

Como conclusión indicar que el perfil diseñado bajo competencias permite seleccionar e identificar al personal que tiene competencias comportamentales altamente desarrolladas para una función específica tanto interna como externa a la

institución, pronostica un desempeño destacado y es un instrumento valioso para el proceso de selección de personal.

Bibliografía

- Aguilera, R. F. y Reyes. «Gestión Dinámica de los Recursos Humanos.» En *Gestión por competencias y ocupaciones*, de R.F. y Reyes Aguilera, 203. Madrid, 1996.
- Arbaiza Lydia. «Recomendaciones para reclutar empleados.» *América Economía MBA y Educación Ejecutiva*, 2010.
- Autores Colectivo. *Manual selección de personal*. Madrid: CEP, S.L., 2013.
- Bass, Bernard. *Psicología de las organizaciones*. Continental S.A., 1972.
- Bedard, Renee. *Los fundamentos del pensamiento: el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas*. Editado por Administer. Vol. 3. Montreal, 2003.
- Bernard, Bass. *Psicología de las organizaciones*. Continental S.A., 1972.
- Boyatzis, Richard E. *The competent manager. A model for effective performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1982.
- Boyle, S. «¿Can Behavioral interviews produce results?. Guidance & Assesment Review 4 (1) Leicester UK. Brtish Psychological Society.» En *¿Can Behavioral interviews produce results?. Guidance & Assesment Review 4 (1)*, de S. Boyle, editado por Leicester UK. Brtish Psychological Society, 4-6. 1988.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. México DF: McGraw-Hill, 2007.
- Chinchilla, Cardona P. y M. «Evaluación y desarrollo de las competencias directivas.» *Harvard Deusto.*, nº 89 (1998): 10.
- Dessler, Gary. *Administración de Personal*. 8va. Mexico, DF: S.A. Alhambra Mexicana, 2001.
- Ducci, Maria Angélica. *Enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. Editado por Cinterfor/OIT. Montevideo: publicaciones de Cinterfor/OIT, 2004.
- Express, Privilegia american. «Competencias y diversidad.» Editado por S.A. de C.V. Editora El Sol. *Privilegia american express*, marzo 2006: 2.
- Goleman, Daniel. «La inteligencia emocional en las empresas.» Editado por Javier Vergara. Buenos Aires, 1999.
- Gomez-Mejia, L.R. Balkin, D.B. y Cardy R.L. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Editado por Prentice Hall. Madrid, 2001.

- Hatum Andres. «MBA y Educación Ejecutiva.» *América Economía*, 2010.
- Hatum Andres. «Recomendaciones para reclutar empleados.» *América Economía*, 2010.
- Haygroup. «Factbook Recursos Humanos.» Madrid: Thomson Aranzadi, 2006.
- HayGroup. «Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general.» Editado por HayGroup. *Working paper HayGroup*, 2004: 14.
- Haygroup. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Ediciones Deusto, 2000.
- . «www.haygroup.com/es.» 4 de febrero de 2011. <http://www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>.
- HayGroup, Factbook. «Factbook, Recursos Humanos.» En *Recursos Humanos Factbook*, de HayGroup, 346-347. Madrid: Thomson, Aranzadi, 2006.
- Hernandes Sampieri, Roberto. «Metodología de la investigación.» En *Metodología de la investigación*, de Baptista Maria del Pilar Fernandez Carlos, 6. México , México DF: McGraw Hill, 2010.
- Jaume, Gan Federico and Trigene. *Selección de Personal*. Madrid: Diaz de Santos, 2000.
- Levy-Levoyer, Claude. «Gestión de las competencias.» Barcelona: Gestión 2000 S.A., 1997.
- Lombardo, Michael y Eichinger, Robert. «The career architect development planner.» Minneapolis: Lominger, 1996.
- Lominger International. *The Leadership Architect Factor and Cluster Sort Cards*. Minneapolis: A Korn Ferry Company, 2008. 1.
- Mendoza, Ivan. *Utel University, México*. 12 de noviembre de 2015. <http://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/competencias-basicas-genericas-y-especificas/>.
- Mertens, Leonard. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: ILO/cinterfor, 1996.
- Montalvo, Daniel. «Metodos de planificación y evaluación de personas basados en un enfoque por competencias laborales.» Quito, 2014.
- OIT. <http://www.oitcinterfor.org/>. 2014. <http://www.oitcinterfor.org/>.
- OIT, Organización Internacional del Trabajo. <http://www.oitcinterfor.org/>. s.f. <http://www.oitcinterfor.org/>.

- Ojeda, Hugo. «Gestión de desempeño y planificación de carrera.» Quito, 2014.
- Pereda-Berrocal. «Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de recursos humanos.» *ResearchGate*, enero 2011: 27-34.
- SENPLADES. «Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.» Quito, Pichincha: Senplades, 2013.
- Smith, M. «Calculating the sterling value of selection. Guidance & Assessment Review 4.» En *Calculating the sterling value of selection. Guidance & Assessment Review 4*, de Smith M., editado por Leicester UK British Psychological Society, 6-8. United Kingdom, 1988.
- Spencer, Lyle M. Spencer & Signe M. «Competence At Work. Models for superior performance.» 259-261. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 1993.
- Spencer, Spencer &. *Evaluación de competencias en el trabajo*. Editado por McBer and Company. Boston, 1991.
- Spencer, Spencer Lyle &. *Competencia en el trabajo, el modelo de evaluación superior*. New York: John Wiley & Sans Inc., 1993.
- Suarez, Mario. «Coeficiente de correlación de Karl Pearson.» *Monografías.com*, 2016: 2.
- trabajo, OIT-Organización internacional de. <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>. s.f. <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral> (último acceso: 4 de octubre de 2015).
- Universidad Tecnológica Equinoccial. *Rendición de cuentas UTE Sede Santo Domingo*. Institucional, Quito: UTE, 2015.
- Uribe Oscar. «Recomendaciones para reclutar empleados.» *América Economía*, 2010.
- VelaGrande, Luis Sagi. *Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC, 2004.
- vivir/definiciones, Filosofía del buen. «Filosofía del buen vivir.» *Filosofía del buen vivir*, octubre 2015.

Anexos

1. Competencias esenciales identificadas por docentes con desempeño exitoso, con el método perfiles de exigencias en base a las 67 competencias del modelo Lominger.
2. Entrevista identificación de tres competencias claves por docentes exitosos.
3. Competencias esenciales identificadas por docentes con desempeño bajo, con el método perfiles de exigencias en base a las 67 competencias del modelo Lominger.
4. Entrevista identificación de tres competencias claves por docentes con desempeño bajo.
5. Entrevista a doce docentes para obtener información sobre su grado de comportamiento ante las ocho competencias esenciales.
6. Diccionario de competencias.

ANEXO 1

Competencias esenciales identificadas por docentes con desempeño exitoso, con el método perfiles de exigencias en base a las 67 competencias del modelo Lominger.

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS ESENCIALES POR DOCENTES EXITOSOS DEL SISTEMA DE EDUCACION A DISTANCIA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL GESTION 2015
3=MAXIMA IMPORTANCIA; 2=MUY IMPORTANTE; 1=BUENO TENERLA

	COMPETENCIAS	NIVEL	D1	D2	D3	D4	D5	D6
1	Agudeza en los negocios	Máxima importancia		3				
		Muy importante						
		Buena tenerla						
2	Habilidades funcionales y técnicas	Máxima importancia	3	3	3			3
		Muy importante						
		Buena tenerla						
3	Aprendizaje técnico	Máxima importancia	3	3	3			
		Muy importante						
		Buena tenerla						
4	Calidad de las decisiones	Máxima importancia		3	3		3	
		Muy importante						
		Buena tenerla						
5	Capacidad Intelectual	Máxima importancia	3	3			3	
		Muy importante						
		Buena tenerla						
6	Aprendizaje al vuelo	Máxima importancia	3	3				
		Muy importante						
		Buena tenerla						
7	Resolución de problemas	Máxima importancia		3				
		Muy importante						
		Buena tenerla						
8	Manejo de situaciones ambiguas	Máxima importancia	3	3	3			
		Muy importante						
		Buena tenerla						
9	Creatividad	Máxima importancia	3	3	3	3	3	3
		Muy importante						
		Buena tenerla						
10	Administración de innovaciones	Máxima importancia	3	3			3	
		Muy importante						
		Buena tenerla						
11	Perspectiva	Máxima importancia	3	3	3		3	
		Muy importante						
		Buena tenerla						
12	Agudeza estrategica	Máxima importancia		3	3	3		
		Muy importante						
		Buena tenerla						
13	Toma de decisiones oportuna	Máxima importancia		3			3	
		Muy importante						
		Buena tenerla						
14	Establecimiento de prioridades	Máxima importancia		3		3		
		Muy importante						
		Buena tenerla						
15	Habilidad organizativa	Máxima importancia	3	3	3	3		3
		Muy importante						
		Buena tenerla						
16	Planificación	Máxima importancia	3	3			3	
		Muy importante						
		Buena tenerla						
17	Administración del tiempo	Máxima importancia	3	3				
		Muy importante						
		Buena tenerla						
18	Delegación	Máxima importancia		3		3		
		Muy importante						
		Buena tenerla						
19	Desarrollo de colaboradores directos y otros	Máxima importancia		3				
		Muy importante						
		Buena tenerla						
20	Dirección de personas	Máxima importancia	3	3	3		3	
		Muy importante						
		Buena tenerla						
21	Habilidad de informar	Máxima importancia	3	3	3	3	3	3
		Muy importante						
		Buena tenerla						
22	Administración y medición del trabajo	Máxima importancia	3	3				
		Muy importante						
		Buena tenerla						
23	Administración de procesos	Máxima importancia		3	3		3	3
		Muy importante						
		Buena tenerla						
24	Manejo a través de sistemas	Máxima importancia		3				
		Muy importante						
		Buena tenerla						
25	Sistemas de trabajo total	Máxima importancia		3				
		Muy importante						
		Buena tenerla						
26	Habilidad de Mando	Máxima importancia		3				
		Muy importante						
		Buena tenerla						
27	Manejo de Conflictos	Máxima importancia		3				
		Muy importante						
		Buena tenerla						
28	Capacidad de confrontar con colaboradores directos	Máxima importancia		3		3		
		Muy importante						
		Buena tenerla						
29	Valentía gerencial	Máxima importancia		3				
		Muy importante						
		Buena tenerla						
30	Autosuficiencia	Máxima importancia	3	3		3		
		Muy importante						
		Buena tenerla						

31	Contratación y dotación de personal	Máxima importancia		3	3	3		
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
32	Determinación del carácter de las personas	Máxima importancia	3	3		3		
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
33	Orientado a la acción	Máxima importancia			3	3		
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
34	Perseverancia	Máxima importancia	3	3	3		3	
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
35	Empuje por obtener resultados	Máxima importancia	3	3	3	3	3	3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
36	Agilidad organizativa	Máxima importancia		3		3		
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
37	Agudeza política	Máxima importancia		3		3		
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
38	Habilidad para hacer presentaciones	Máxima importancia						
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
39	Comunicación escrita	Máxima importancia	3	3		3		
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
40	Ambición de hacer carrera	Máxima importancia						
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
41	Comodidad al interactuar con autoridades superiores	Máxima importancia		3	3	3	3	3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
42	Accesibilidad	Máxima importancia	3	3	3	3		3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
43	Astucia en las relaciones personales	Máxima importancia		3	3		3	
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
44	Preocupación por Colaboradores Directos	Máxima importancia		3				
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
45	Compasión	Máxima importancia		3	3	3		
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
46	Relación con Jefes	Máxima importancia	3	3		3		
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
47	Orientación al cliente	Máxima importancia	3	3	3		3	3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
48	Manejo de la diversidad	Máxima importancia		3	3		3	
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
49	Equidad con colaboradores directos	Máxima importancia		3	3			3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
50	Habilidad para relacionarse con compañeros	Máxima importancia	3	3	3	3	3	3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
51	Comprensión de otras personas	Máxima importancia				3		3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
52	Habilidad de motivar personas	Máxima importancia	3	3	3	3		3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
53	Negociación	Máxima importancia		3			3	
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
54	Creación de equipos eficientes	Máxima importancia	3	3				3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
55	Manejo de visión y propósito	Máxima importancia	3	3				3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
56	Ética y valores	Máxima importancia	3	3	3		3	3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
57	Integridad y confianza	Máxima importancia	3	3	3		3	3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
58	Compostura	Máxima importancia		3	3	3		
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
59	Humor	Máxima importancia		3	3	3		3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
60	Capacidad para escuchar	Máxima importancia	3	3	3		3	3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
61	Paciencia	Máxima importancia		3	3	3		3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
62	Aprendizaje hacia los demás	Máxima importancia						3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
63	Manejo de la paradoja	Máxima importancia		3	3	3	3	3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
64	Aprendizaje personal	Máxima importancia		3				
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
65	Autodesarrollo	Máxima importancia		3	3			
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
66	Autoconocimiento	Máxima importancia		3	3			
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
67	Equilibrio entre trabajo y vida personal	Máxima importancia						3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						

Fuente: The leadership architect-Lominger sort cards

PRODUCTO DE LOS ORDENES E IMPORTANCIA

	COMPETENCIAS	1(3)	Σ	%R	Σ I	RxI	ORDEN
1	Agudeza en los negocios	1(3)	3	16.7	3	50	6
2	Habilidades funcionales y técnicas	4(3)	12	66.7	12	800	3
3	Aprendizaje técnico	3(3)	9	50	9	450	4
4	Calidad de las decisiones	3(3)	9	50	9	450	4
5	Capacidad Intelectual	3(3)	9	50	9	450	4
6	Aprendizaje al vuelo	2(3)	6	33.3	6	200	5
7	Resolución de problemas	1(3)	3	16.7	3	50	6
8	Manejo de situaciones ambíguas	3(3)	9	50	9	450	4
9	Creatividad	6(3)	18	100	18	1,800	1
10	Administración de innovaciones	3(3)	9	50	9	450	4
11	Perspectiva	4(3)	12	66.7	12	800	3
12	Agudeza estrategica	3(3)	9	50	9	450	4
13	Toma de decisiones oportuna	2(3)	6	33.3	6	200	5
14	Establecimiento de prioridades	2(3)	6	33.3	6	200	5
15	Habilidad organizativa	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
16	Planificación	3(3)	9	50	9	450	4
17	Administración del tiempo	2(3)	6	33.3	6	200	5
18	Delegación	2(3)	6	33.3	6	200	5
19	Desarrollo de colaboradores directos y otros	1(3)	3	16.7	3	50	6
20	Dirección de personas	4(3)	12	66.7	12	800	3
21	Habilidad de informar	6(3)	18	100	18	1,800	1
22	Administración y medición del trabajo	2(3)	6	33.3	6	200	5
23	Administración de procesos	4(3)	12	66.7	12	800	3
24	Manejo a través de sistemas	1(3)	3	16.7	3	50	6
25	Sistemas de trabajo total	1(3)	3	16.7	3	50	6
26	Habilidad de Mando	1(3)	3	16.7	3	50	6
27	Manejo de Conflictos	1(3)	3	16.7	3	50	6
28	Capacidad de confrontar con colaboradores directos	2(3)	6	33.3	6	200	5
29	Valentía gerencial	1(3)	3	16.7	3	50	6
30	Autosuficiencia	3(3)	9	50	9	450	4

31	Contratación y dotación de personal	3(3)	9	50	9	450	4
32	Determinación del carácter de las personas	3(3)	9	50	9	450	4
33	Orientado a la acción	2(3)	6	33.3	6	200	5
34	Perseverancia	4(3)	12	66.7	12	800	3
35	Empuje por obtener resultados	6(3)	18	100	18	1,800	1
36	Agilidad organizativa	2(3)	6	33.3	6	200	5
37	Agudeza política	2(3)	6	33.3	6	200	5
38	Habilidad para hacer presentaciones						
39	Comunicación escrita	3(3)	9	50	9	450	4
40	Ambición de hacer carrera						
41	Comodidad al interactuar con autoridades superiores	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
42	Accesibilidad	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
43	Astucia en las relaciones personales	3(3)	9	50	9	450	4
44	Preocupación por Colaboradores Directos	1(3)	3	16.7	3	50	6
45	Compasión	3(3)	9	50	9	450	4
46	Relación con Jefes	3(3)	9	50	9	450	4
47	Orientación al cliente	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
48	Manejo de la diversidad	3(3)	9	50	9	450	4
49	Equidad con colaboradores directos	3(3)	9	50	9	450	4
50	Habilidad para relacionarse con compañeros	6(3)	18	100	18	1,800	1
51	Comprensión de otras personas	2(3)	6	33.3	6	200	5
52	Habilidad de motivar personas	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
53	Negociación	2(3)	6	33.3	6	200	5
54	Creación de equipos eficientes	3(3)	9	50	9	450	4
55	Manejo de visión y propósito	3(3)	9	50	9	450	4
56	Ética y valores	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
57	Integridad y confianza	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
58	Compostura	3(3)	9	50	9	450	4
59	Humor	4(3)	12	66.7	12	800	3
60	Capacidad para escuchar	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
61	Paciencia	4(3)	12	66.7	12	800	3
62	Aprendizaje hacia los demás	1(3)	3	16.7	3	50	6
63	Manejo de la paradoja orientado a la flexibilidad	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
64	Aprendizaje personal	1(3)	3	16.7	3	50	6
65	Autodesarrollo	2(3)	6	33.3	6	200	5
66	Autoconocimiento	2(3)	6	33.3	6	200	5
67	Equilibrio entre trabajo y vida personal	1(3)	3	16.7	3	50	6

	COMPETENCIAS	ORDEN	Rxi	PESO
1	Creatividad	1	1,800	5
2	Habilidad de informar	1	1,800	5
3	Empuje por obtener resultados	1	1,800	5
4	Habilidad para relacionarse con compañeros	1	1,800	5
5	Habilidad organizativa	2	1,250	3.4
6	Comodidad al interactuar con autoridades superiores	2	1,250	3.4
7	Accesibilidad	2	1,250	3.4
8	Orientación al cliente	2	1,250	3.4
9	Habilidad de motivar personas	2	1,250	3.4
10	Etica y valores	2	1,250	3.4
11	Integridad y confianza	2	1,250	3.4
12	Capacidad para escuchar	2	1,250	3.4
13	Manejo de la paradoja orientado a la flexibilidad	2	1,250	3.4
14	Habilidades funcionales y técnicas	3	800	2.22
15	Perspectiva	3	800	2.22
16	Dirección de personas	3	800	2.22
17	Administración de procesos	3	800	2.22
18	Perseverancia	3	800	2.22
19	Humor	3	800	2.22
20	Paciencia	3	800	2.22
21	Aprendizaje técnico	4	450	1.25
22	Calidad de las decisiones	4	450	1.25
23	Capacidad Intelectual	4	450	1.25
24	Manejo de situaciones ambíguas	4	450	1.25
25	Administración de innovaciones	4	450	1.25
26	Agudeza estrategica	4	450	1.25
27	Planificación	4	450	1.25
28	Autosuficiencia	4	450	1.25
29	Contratación y dotación de personal	4	450	1.25
30	Determinación del carácter de las personas	4	450	1.25

31	Comunicación escrita	4	450	1.25
32	Astucia en las relaciones personales	4	450	1.25
33	Compasión	4	450	1.25
34	Relación con Jefes	4	450	1.25
35	Manejo de la diversidad	4	450	1.25
36	Equidad con colaboradores directos	4	450	1.25
37	Creación de equipos eficientes	4	450	1.25
38	Manejo de visión y propósito	4	450	1.25
39	Compostura	4	450	1.25
40	Aprendizaje al vuelo	5	200	0.55
41	Toma de decisiones oportuna	5	200	0.55
42	Establecimiento de prioridades	5	200	0.55
43	Administración del tiempo	5	200	0.55
44	Delegación	5	200	0.55
45	Administración y medición del trabajo	5	200	0.55
46	Capacidad de confrontar con colaboradores directos	5	200	0.55
47	Orientado a la acción	5	200	0.55
48	Agilidad organizativa	5	200	0.55
49	Agudeza política	5	200	0.55
50	Comprensión de otras personas	5	200	0.55
51	Negociación	5	200	0.55
52	Autodesarrollo	5	200	0.55
53	Autoconocimiento	5	200	0.55
54	Agudeza en los negocios	6	50	0.13
55	Resolución de problemas	6	50	0.13
56	Desarrollo de colaboradores directos y otros	6	50	0.13
57	Manejo a través de sistemas	6	50	0.13
58	Sistemas de trabajo total	6	50	0.13
59	Habilidad de Mando	6	50	0.13
60	Manejo de Conflictos	6	50	0.13
61	Valentía gerencial	6	50	0.13
62	Preocupación por Colaboradores Directos	6	50	0.13
63	Aprendizaje hacia los demás	6	50	0.13
64	Aprendizaje personal	6	50	0.13
65	Equilibrio entre trabajo y vida personal	6	50	0.13
66				
67				
			36,000	

COMPETENCIAS ESENCIALES

1	Creatividad
2	Habilidad de informar
3	Empuje por obtener resultados
4	Habilidad para relacionarse con compañeros
5	Habilidad organizativa
6	Comodidad al interactuar con autoridades superiores
7	Accesibilidad
8	Orientación al cliente

ANEXO 2

Entrevista identificación de tres competencias claves por docentes exitosos.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sistema de Educación a Distancia

ENTREVISTA A DOCENTES EXITOSOS

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre las circunstancias que las consideran clave para tener un desempeño exitoso.

Docente: Docente 1-BMC

Carrera: Administración de Empresas y Recursos Humanos

Ponderación evaluación docente gestión 2015: 99/100

Pregunta:

1. Tenga la gentileza de contarme las circunstancias claves o críticas que le han permitido tener un desempeño exitoso como docente.

- R. Considero que las circunstancias claves para un desempeño exitoso es imprescindible tener conciencia y práctica de la ética, tener orientación al logro de los objetivos, el manejo de conocimientos y las buenas relaciones con las personas.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sistema de Educación a Distancia

ENTREVISTA A DOCENTES EXITOSOS

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre las circunstancias que las consideran clave para tener un desempeño exitoso.

Docente: Docente 2-RCF

Carrera: Administración de Empresas Turísticas y Conservación Ambiental.

Ponderación evaluación docente gestión 2015: 99/100

Pregunta:

1. Tenga la gentileza de contarme las circunstancias claves o críticas que le han permitido tener un desempeño exitoso como docente.

- R. Considero que las circunstancias claves para un desempeño exitoso es importante tener conciencia y práctica del dominio del saber, mantener buenas relaciones personales, saber organizar y lograr los objetivos de las funciones.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sistema de Educación a Distancia

ENTREVISTA A DOCENTES EXITOSOS

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre las circunstancias que las consideran clave para tener un desempeño exitoso.

Docente: Docente 3-APB

Carrera: Administración de Empresas Turísticas y Conservación Ambiental

Ponderación evaluación docente gestión 2015: 98/100

Pregunta:

1. Tenga la gentileza de contarme las circunstancias claves o críticas que le han permitido tener un desempeño exitoso como docente.

- R. Considero que las circunstancias claves para un desempeño exitoso, es imprescindible tener conciencia y práctica de la planificación, consideración al enfoque integral de docente/estudiante en lo que se refiere al conocimiento, ética y preocupación por obtener buenos resultados de gestión.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sistema de Educación a Distancia

ENTREVISTA A DOCENTES EXITOSOS

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre las circunstancias que las consideran clave para tener un desempeño exitoso.

Docente: Docente 4-GGM

Carrera: Administración de Empresas Turísticas y Conservación Ambiental.

Ponderación evaluación docente gestión 2015: 97/100

Pregunta:

1. Tenga la gentileza de contarme las circunstancias claves o críticas que le han permitido tener un desempeño exitoso como docente.

- R. Considero que para tener un desempeño exitoso es importante preservar el ambiente laboral, mantener buenas relaciones personales e interpersonales, saber motivar a los demás.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sistema de Educación a Distancia

ENTREVISTA A DOCENTES EXITOSOS

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre las circunstancias que las consideran clave para tener un desempeño exitoso.

Docente: Docente 5-CTW
Carrera: Recursos Humanos

Ponderación evaluación docente gestión 2015: 97/100

Pregunta:

1. Tenga la gentileza de contarme las circunstancias claves o críticas que le han permitido tener un desempeño exitoso como docente.

- R. Considero que las circunstancias claves para un desempeño exitoso es importante tener conciencia y práctica de la habilidad de la transmisión de conocimientos e información, obtención de logros y buenos resultados en base al conocimiento e inspirar respeto por la ética y valores.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sistema de Educación a Distancia

ENTREVISTA A DOCENTES EXITOSOS

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre las circunstancias que las consideran clave para tener un desempeño exitoso.

Docente: Docente 6-HPN
Carrera: Ciencias de la Educación

Ponderación evaluación docente gestión 2015: 96/100

Pregunta:

1. Tenga la gentileza de contarme las circunstancias claves o críticas que le han permitido tener un desempeño exitoso como docente.
- R. Considero que las circunstancias claves para un desempeño exitoso, es importante tener conciencia y práctica de habilidades necesarias para enseñar, mantener buenas relaciones personales y ser íntegro e inspirar confianza.

ANEXO 3

Competencias esenciales identificadas por docentes con desempeño bajo, con el método perfiles de exigencias en base a las 67 competencias del modelo Lominger.

**IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS ESENCIALES POR DOCENTES CON DESEMPEÑO
BAJO DEL SISTEMA DE EDUCACION A DISTANCIA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
EQUINOCCIAL-GESTION 2015**

3=MÁXIMA IMPORTANCIA; 2=MUY IMPORTANTE; 1=BUENO TENERLA

	COMPETENCIAS	NIVEL	D1	D2	D3	D4	D5	D6
1	Agudeza en los negocios	Máxima importancia					3	
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
2	Habilidades funcionales y técnicas	Máxima importancia	3	3	3	3	3	
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
3	Aprendizaje técnico	Máxima importancia					3	
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
4	Calidad de las decisiones	Máxima importancia		3	3	3	3	3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
5	Capacidad Intelectual	Máxima importancia			3			
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
6	Aprendizaje al vuelo	Máxima importancia		3				
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
7	Resolución de problemas	Máxima importancia	3	3	3	3		3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
8	Manejo de situaciones ambiguas	Máxima importancia			3		3	
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
9	Creatividad	Máxima importancia	3	3	3	3		3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
10	Administración de innovaciones	Máxima importancia		3		3		3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
11	Perspectiva	Máxima importancia		3	3			3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
12	Agudeza estrategica	Máxima importancia		3	3		3	
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
13	Toma de decisiones oportuna	Máxima importancia	3		3		3	3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
14	Establecimiento de prioridades	Máxima importancia		3		3		3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
15	Habilidad organizativa	Máxima importancia		3				
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
16	Planificación	Máxima importancia		3	3	3	3	3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
17	Administración del tiempo	Máxima importancia	3	3		3		3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
18	Delegación	Máxima importancia		3				
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
19	Desarrollo de colaboradores directos y otros	Máxima importancia	3					
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
20	Dirección de personas	Máxima importancia	3	3	3		3	
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
21	Habilidad de informar	Máxima importancia	3	3		3	3	3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
22	Administración y medición del trabajo	Máxima importancia		3				
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
23	Administración de procesos	Máxima importancia	3	3		3		3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
24	Manejo a través de sistemas	Máxima importancia	3	3		3		3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
25	Sistemas de trabajo total	Máxima importancia						
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
26	Habilidad de Mando	Máxima importancia	3			3		3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
27	Manejo de Conflictos	Máxima importancia	3	3	3		3	3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
28	Capacidad de confrontar con colaboradores directos	Máxima importancia				3		3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
29	Valentía gerencial	Máxima importancia	3	3		3		3
		Muy importante						
		Bueno tenerla						
30	Autosuficiencia	Máxima importancia					3	
		Muy importante						
		Bueno tenerla						

31	Contratación y dotación de personal	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3					
32	Determinación del carácter de las personas	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla						
33	Orientado a la acción	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3		3	3	3	3
34	Perseverancia	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3	3		3	3	3
35	Empuje por obtener resultados	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3	3	3	3	3	3
36	Agilidad organizativa	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla		3		3		
37	Agudeza política	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla						
38	Habilidad para hacer presentaciones	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla						
39	Comunicación escrita	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla		3			3	
40	Ambición de hacer carrera	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla		3	3	3	3	3
41	Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3	3		3	3	
42	Accesibilidad	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3	3		3	3	
43	Astucia en las relaciones personales	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3	3	3	3	3	3
44	Preocupación por Colaboradores Directos	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla						
45	Compasión	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla						
46	Relación con Jefes	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla		3	3		3	3
47	Orientación al cliente	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3	3	3		3	3
48	Manejo de la diversidad	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3	3	3	3	3	3
49	Equidad con colaboradores directos	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3	3		3	3	
50	Habilidad para relacionarse con compañeros	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3	3	3	3	3	3
51	Comprensión de otras personas	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3			3		
52	Habilidad de motivar personas	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3	3	3	3	3	3
53	Negociación	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla		3	3	3		
54	Creación de equipos eficientes	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3	3		3	3	3
55	Manejo de visión y propósito	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3	3		3	3	
56	Ética y valores	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3	3	3	3	3	3
57	Integridad y confianza	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla		3	3	3	3	
58	Compostura	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla		3	3	3	3	
59	Humor	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3	3	3		3	3
60	Capacidad para escuchar	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla		3	3	3	3	
61	Paciencia	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla		3			3	
62	Aprendizaje hacia los demás	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3	3	3	3	3	
63	Manejo de la paradoja	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla	3	3	3	3	3	3
64	Aprendizaje personal	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla		3				
65	Autodesarrollo	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla		3	3	3	3	
66	Autoconocimiento	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla		3	3	3	3	
67	Equilibrio entre trabajo y vida personal	Máxima importancia Muy importante Bueno tenerla		3				

Fuente: The leadership architect-Lominger sort cards

PRODUCTO DE LOS ORDENES E IMPORTANCIA

	COMPETENCIAS	1(3)	Producto	%R	Σ I	RxI	ORDEN
1	Agudeza en los negocios	1(3)	3	16.7	3	50	6
2	Habilidades funcionales y técnicas	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
3	Aprendizaje técnico	1(3)	3	16.7	3	50	6
4	Calidad de las decisiones	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
5	Capacidad Intelectual	1(3)	3	16.7	3	50	6
6	Aprendizaje al vuelo	1(3)	3	16.7	3	50	6
7	Resolución de problemas	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
8	Manejo de situaciones ambíguas	2(3)	6	33.3	6	200	5
9	Creatividad	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
10	Administración de innovaciones	3(3)	9	50	9	450	4
11	Perspectiva	3(3)	9	50	9	450	4
12	Agudeza estrategica	3(3)	9	50	9	450	4
13	Toma de decisiones oportuna	4(3)	12	66.7	12	800	3
14	Establecimiento de prioridades	3(3)	9	50	9	450	4
15	Habilidad organizativa	1(3)	3	16.7	3	50	6
16	Planificación	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
17	Administración del tiempo	4(3)	12	66.7	12	800	3
18	Delegación	1(3)	3	16.7	3	50	6
19	Desarrollo de colaboradores directos y otros	1(3)	3	16.7	3	50	6
20	Dirección de personas	4(3)	12	66.7	12	800	3
21	Habilidad de informar	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
22	Administración y medición del trabajo	1(3)	3	16.7	3	50	6
23	Administración de procesos	4(3)	12	66.7	12	800	3
24	Manejo a través de sistemas	4(3)	12	66.7	12	800	3
25	Sistemas de trabajo total						
26	Habilidad de Mando	3(3)	9	50	9	450	4
27	Manejo de Conflictos	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
28	Capacidad de confrontar con colaboradores directos	2(3)	6	33.3	6	200	5
29	Valentía gerencial	4(3)	12	66.7	12	800	3
30	Autosuficiencia	1(3)	3	16.7	3	50	6

31	Contratación y dotación de personal	1(3)	3	16.7	3	50	6
32	Determinación del carácter de las personas						
33	Orientado a la acción	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
34	Perseverancia	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
35	Empuje por obtener resultados	6(3)	18	100	18	1,800	1
36	Agilidad organizativa	2(3)	6	33.3	6	200	5
37	Agudeza política						
38	Habilidad para hacer presentaciones						
39	Comunicación escrita	2(3)	6	33.3	6	200	5
40	Ambición de hacer carrera	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
41	Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores	4(3)	12	66.7	12	800	3
42	Accesibilidad	4(3)	12	66.7	12	800	3
43	Astucia en las relaciones personales	6(3)	18	100	18	1,800	1
44	Preocupación por Colaboradores Directos						
45	Compasión						
46	Relación con Jefes	4(3)	12	66.7	12	800	3
47	Orientación al cliente	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
48	Manejo de la diversidad	6(3)	18	100	18	1,800	1
49	Equidad con colaboradores directos	4(3)	12	66.7	12	800	3
50	Habilidad para relacionarse con compañeros	6(3)	18	100	18	1,800	1
51	Comprensión de otras personas	2(3)	6	33.3	6	200	5
52	Habilidad de motivar personas	6(3)	18	100	18	1,800	1
53	Negociación	3(3)	9	50	9	450	4
54	Creación de equipos eficientes	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
55	Manejo de visión y propósito	4(3)	12	66.7	12	800	3
56	Ética y valores	6(3)	18	100	18	1,800	1
57	Integridad y confianza	4(3)	12	66.7	12	800	3
58	Compostura	4(3)	12	66.7	12	800	3
59	Humor	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
60	Capacidad para escuchar	4(3)	12	66.7	12	800	3
61	Paciencia	2(3)	6	33.3	6	200	5
62	Aprendizaje hacia los demás	5(3)	15	83.3	15	1,250	2
63	Manejo de la paradoja orientado a la flexibilidad	6(3)	18	100	18	1,800	1
64	Aprendizaje personal	1(3)	3	16.7	3	50	6
65	Autodesarrollo	4(3)	12	66.7	12	800	3
66	Autoconocimiento	4(3)	12	66.7	12	800	3
67	Equilibrio entre trabajo y vida personal	1(3)	3	16.7	3	50	6

	COMPETENCIAS	ORDEN	RxI	PESO
1	Empuje por obtener resultados	1	1,800	3.8
2	Astucia en las relaciones personales	1	1,800	3.8
3	Manejo de la diversidad	1	1,800	3.8
4	Habilidad para relacionarse con compañeros	1	1,800	3.8
5	Habilidad de motivar personas	1	1,800	3.8
6	Etica y valores	1	1,800	3.8
7	Manejo de la paradoja orientado a la flexibilidad	1	1,800	3.8
8	Habilidades funcionales y técnicas	2	1,250	2.6
9	Calidad de las decisiones	2	1,250	2.6
10	Resolución de problemas	2	1,250	2.6
11	Creatividad	2	1,250	2.6
12	Planificación	2	1,250	2.6
13	Habilidad de informar	2	1,250	2.6
14	Manejo de Conflictos	2	1,250	2.6
15	Orientado a la acción	2	1,250	2.6
16	Perseverancia	2	1,250	2.6
17	Ambición de hacer carrera	2	1,250	2.6
18	Orientación al cliente	2	1,250	2.6
19	Creación de equipos eficientes	2	1,250	2.6
20	Humor	2	1,250	2.6
21	Aprendizaje hacia los demás	2	1,250	2.6
22	Toma de decisiones oportuna	3	800	1.7
23	Administración del tiempo	3	800	1.7
24	Dirección de personas	3	800	1.7
25	Administración de procesos	3	800	1.7
26	Manejo a través de sistemas	3	800	1.7
27	Valentía gerencial	3	800	1.7
28	Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores	3	800	1.7
29	Accesibilidad	3	800	1.7
30	Relación con Jefes	3	800	1.7

31	Equidad con colaboradores directos	3	800	1.7
32	Manejo de visión y propósito	3	800	1.7
33	Integridad y confianza	3	800	1.7
34	Compostura	3	800	1.7
35	Capacidad para escuchar	3	800	1.7
36	Autodesarrollo	3	800	1.7
37	Autoconocimiento	3	800	1.7
38	Administración de innovaciones	4	450	1
39	Perspectiva	4	450	1
40	Agudeza estrategica	4	450	1
41	Establecimiento de prioridades	4	450	1
42	Habilidad de Mando	4	450	1
43	Negociación	4	450	1
44	Manejo de situaciones ambiguas	5	200	0.4
45	Capacidad de confrontar con colaboradores directos	5	200	0.4
46	Agilidad organizativa	5	200	0.4
47	Comunicación escrita	5	200	0.4
48	Comprensión de otras personas	5	200	0.4
49	Paciencia	5	200	0.4
50	Agudeza en los negocios	6	50	0.1
51	Aprendizaje técnico	6	50	0.1
52	Capacidad Intelectual	6	50	0.1
53	Aprendizaje al vuelo	6	50	0.1
54	Habilidad organizativa	6	50	0.1
55	Delegación	6	50	0.1
56	Desarrollo de colaboradores directos y otros	6	50	0.1
57	Administración y medición del trabajo	6	50	0.1
58	Autosuficiencia	6	50	0.1
59	Contratación y dotación de personal	6	50	0.1
60	Aprendizaje personal	6	50	0.1
61	Equilibrio entre trabajo y vida personal	6	50	0.1
62				
63				
64				
65				
66				
67				
			47,400	

COMPETENCIAS ESENCIALES	
1	Empuje por obtener resultados
2	Astucia en las relaciones personales
3	Manejo de la diversidad
4	Habilidad para relacionarse con compañeros
5	Habilidad de motivar personas
6	Ética y valores
7	Manejo de la paradoja orientado a la flexibilidad
8	Habilidades funcionales y técnicas

ANEXO 4

Entrevista identificación tres competencias claves por docentes con desempeño bajo.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sistema de Educación a Distancia

ENTREVISTA A DOCENTES CON PROMEDIO BAJO

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre las circunstancias que las consideran clave para tener un desempeño exitoso.

Docente: **Docente 7-CSJE**
Carrera: **Ciencias de la educación**

Ponderación evaluación docente gestión 2015: 89/100

Pregunta:

1. ¿Qué circunstancias claves o críticas considera usted que son importantes para tener un desempeño exitoso?

- R. Considero que las circunstancias claves para tener un desempeño exitoso es tener conciencia y práctica en el interés por el logro de los objetivos, ser flexible y ser perseverante en las distintas actividades del docente.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sistema de Educación a Distancia

ENTREVISTA A DOCENTES CON PROMEDIO BAJO

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre las circunstancias que las consideran clave para tener un desempeño exitoso.

Docente: **Docente 8-LASC**
Carrera: **Recursos Humanos**

Ponderación evaluación docente gestión 2015: 89/100

Pregunta:

1. ¿Qué circunstancias claves o críticas considera usted que son importantes para tener un desempeño exitoso?

- R. Considero que tener buenas relaciones personales con la comunidad académica, tener preocupación por obtener buenos resultados de gestión, ser flexibles; son las circunstancias claves para tener un desempeño exitoso.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sistema de Educación a Distancia

ENTREVISTA A DOCENTES CON PROMEDIO BAJO

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre las circunstancias que las consideran clave para tener un desempeño exitoso.

Docente: **Docente 9-OPJA**
Carrera: **Recursos Humanos**

Ponderación evaluación docente gestión 2015: 88/100

Pregunta:

1. ¿Qué circunstancias claves o críticas considera usted que son importantes para tener un desempeño exitoso?

- R. Considero que para tener un desempeño exitoso es necesario tener conciencia de la ética, ser flexibles y estar atentos a las inquietudes e innovaciones del sistema educativo a distancia y estar dispuesto a poder apoyar para obtener mayores logros.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sistema de Educación a Distancia

ENTREVISTA A DOCENTES CON PROMEDIO BAJO

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre las circunstancias que las consideran clave para tener un desempeño exitoso.

Docente: **Docente 10-ZLM**
Carrera: **Ciencias de la Educación**

Ponderación evaluación docente gestión 2015: 88/100

Pregunta:

1. ¿Qué circunstancias claves o críticas considera usted que son importantes para tener un desempeño exitoso?

- R. Considero que mantener buenas relaciones personales, conservar la ética y tener preocupación por el logro de los objetivos de la gestión académica, son circunstancias claves para tener un desempeño exitoso.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sistema de Educación a Distancia

ENTREVISTA A DOCENTES CON PROMEDIO BAJO

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre las circunstancias que las consideran clave para tener un desempeño exitoso.

Docente: **Docente 11-BCEC**
Carrera: **Ciencias de la Educación**

Ponderación evaluación docente gestión 2015: 87/100

Pregunta:

- 1 ¿Qué circunstancias claves o críticas considera usted que son importantes para tener un desempeño exitoso?

- R. Considero que la flexibilidad, mantener buenas relaciones personales y el trabajo en equipo, tener la actitud por el empuje de resultados, son circunstancias claves para tener un desempeño exitoso.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sistema de Educación a Distancia

ENTREVISTA A DOCENTES CON PROMEDIO BAJO

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre las circunstancias que las consideran clave para tener un desempeño exitoso.

Docente: **Docente 12-RGRR**
Carrera: **Recursos Humanos**

Ponderación evaluación docente gestión 2015: 87/100

Pregunta:

- 1 ¿Qué circunstancias claves o críticas considera usted que son importantes para tener un desempeño exitoso?

- R. Considero que mantener buenas relaciones personales e interpersonales, practicar la comunicación efectiva y la flexibilidad, son circunstancias claves para tener un desempeño exitoso.

ANEXO 5

Entrevista a doce docentes para obtener información sobre su grado de comportamiento ante las ocho competencias esenciales.

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DOCENTES CON PROMEDIO EXITOSO
DEL SED DE LA UTE
DOCENTE 1BMC**

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre su grado de comportamiento con las trece competencias esenciales del perfil de cargo.

ESCALA ORDINAL:

1. Cumple = 100
2. Cumple consistentemente = 80
3. Cumple parcialmente = 60
4. No cumple = 0

No.	COMPETENCIA	CONSULTA	Cumple	Cumple consistente- mente	Cumple parcial- mente	No cumple	Resultado
1.	Empuje por obtener resultados	1 ¿Considera importante confiar en la superación de metas con éxito?	100				
		2 ¿Forma o ha formado parte del grupo de las personas destacadas de su facultad o del SED?	100				
		3 ¿Considera que es trascendental la autoexigencia y la participación de los demás para conseguir el logro de los objetivos?	100				
	Promedio						
2	Creatividad	1 ¿Apoya la idea de generar constantemente ideas nuevas y originales?	100				
		2 ¿Considera importante relacionar conceptos que están aparentemente inconexos?	100				
		3 ¿Estima que es preciso ser innovador y que acudan a su persona cuando se precisan nuevas ideas?	100				
	Promedio						
3	Habilidad de informar	1 ¿Considera importante la habilidad de informar a la gente sobre lo que necesita saber, además que vaya ligada a la persuasión de realizar bien el trabajo y sentirse a gusto de ser miembro de la institución?	100				
		2 ¿Es útil para usted proporcionar información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones acertadas?	100				
		3 ¿Considera que es imprescindible facilitar información oportunamente?	100				
	Promedio						
4	Habilidad para relacionarse con compañeros	1 ¿Está de acuerdo con encontrar fácilmente puntos en común y resolver problemas para el bien de todos?	100				
		2 ¿Considera la importancia de trabajar en equipo con espíritu de cooperación grupal?	100				
		3 ¿Piensa que es vital obtener la confianza y el apoyo de los colegas y promover la colaboración?	100				
	Promedio						
5	Orientación al cliente con énfasis al estudiante, par académico y superiores.	1 ¿Considera esencial esforzarse por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con obtener información de los clientes y utilizarla para mejorar los servicios y la atención?	100				
		3 ¿Considera que se debe establecer y mantener buenas relaciones con los clientes para lograr su confianza y respeto?	100				
	Promedio						
6	Accesibilidad	1 ¿Se considera una persona accesible con quien se puede entablar fácilmente una conversación?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con hacer todo lo posible para que los demás se sientan cómodos?	100				
		3 ¿Se inclina por crear ambientes armoniosos con facilidad?	100				
	Promedio						
7	Comodidad de interactuar con superiores	1 ¿Considera importante relacionarse con los superiores sin problemas y hacer presentaciones ante ellos sin que ello produzca tensión o nerviosismo?	100				
		2 ¿Considera importante saber cómo piensan y trabajan las autoridades?	100				
		3 ¿Piensa que es necesario e importante tener tacto para relacionarse con los superiores de forma adecuada y positiva?	100				
	Promedio						
8	Agilidad organizativa	1 ¿Considera que es necesario y útil estar bien informado acerca del funcionamiento de las organizaciones?	100				
		2 ¿Piensa que es esencial obtener resultados tanto por la vía formal como por la informal?	100				
		3 ¿Considera importante saber la naturaleza de las organizaciones y estar al tanto del origen y fundamentos de los procedimientos, prácticas y sus políticas principales?	100				
	Promedio						
PONDERACION FINAL							100

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DOCENTES CON PROMEDIO EXITOSO
DEL SED DE LA UTE
DOCENTE 2RCF**

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre su grado de comportamiento con las trece competencias esenciales del perfil de cargo.

ESCALA ORDINAL:

1. Cumple = 100
2. Cumple consistentemente = 80
3. Cumple parcialmente = 60
4. No cumple = 0

No.	COMPETENCIA	CONSULTA	Cumple	Cumple consistentemente	Cumple parcialmente	No cumple	Resultado
1.	Empuje por obtener resultados	1 ¿Considera importante confiar en la superación de metas con éxito?	100				
		2 ¿Forma o ha formado parte del grupo de las personas destacadas de su facultad o del SED?	100				
		3 ¿Considera que es trascendental la autoexigencia y la participación de los demás para conseguir el logro de los objetivos?	100				
		Promedio					100
2	Creatividad	1 ¿Apoya la idea de generar constantemente ideas nuevas y originales?	100				
		2 ¿Considera importante relacionar conceptos que están aparentemente inconexos?	100				
		3 ¿Estima que es preciso ser innovador y que acudan a su persona cuando se precisan nuevas ideas?	100				
		Promedio					100
3	Habilidad de informar	1 ¿Considera importante la habilidad de informar a la gente sobre lo que necesita saber, además que vaya ligada a la persuasión de realizar bien el trabajo y sentirse a gusto de ser miembro de la institución?	100				
		2 ¿Es útil para usted proporcionar información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones acertadas?	100				
		3 ¿Considera que es imprescindible facilitar información oportunamente?	100				
		Promedio					100
4	Habilidad para relacionarse con compañeros	1 ¿Está de acuerdo con encontrar fácilmente puntos en común y resolver problemas para el bien de todos?	100				
		2 ¿Considera la importancia de trabajar en equipo con espíritu de cooperación grupal?	100				
		3 ¿Piensa que es vital obtener la confianza y el apoyo de los colegas y promover la colaboración?	100				
		Promedio					100
5	Orientación al cliente con énfasis al estudiante, par académico y superiores.	1 ¿Considera esencial esforzarse por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con obtener información de los clientes y utilizarla para mejorar los servicios y la	100				
		3 ¿Considera que se debe establecer y mantener buenas relaciones con los clientes para lograr su confianza y	100				
		Promedio					100
6	Accesibilidad	1 ¿Se considera una persona accesible con quien se puede entablar fácilmente una conversación?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con hacer todo lo posible para que los demás se sientan cómodos?	100				
		3 ¿Se inclina por crear ambientes armoniosos con facilidad?	100				
		Promedio					100
7	Comodidad de interactuar con superiores	1 ¿Considera importante relacionarse con los superiores sin problemas y hacer presentaciones ante ellos sin que ello produzca tensión o	100				
		2 ¿Considera importante saber cómo piensan y trabajan las autoridades?	100				
		3 ¿Piensa que es necesario e importante tener tacto para relacionarse con los superiores de forma adecuada y positiva?	100				
		Promedio					100
8	Agilidad organizativa	1 ¿Considera que es necesario y útil estar bien informado acerca del	100				
		2 ¿Piensa que es esencial obtener resultados tanto por la vía formal como por la informal?	100				
		3 ¿Considera importante saber la naturaleza de las organizaciones y estar al tanto del origen y fundamentos de los procedimientos, prácticas y sus políticas principales?	100				
		Promedio					100
PROMEDIO FINAL							100

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DOCENTES CON PROMEDIO EXITOSO
DEL SED DE LA UTE
DOCENTE 3APB**

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre su grado de comportamiento con las trece competencias esenciales del perfil de cargo.

ESCALA ORDINAL:

1. Cumple = 100
2. Cumple consistentemente = 80
3. Cumple parcialmente = 60
4. No cumple = 0

No.	COMPETENCIA	CONSULTA	Cumple	Cumple consistente- mente	Cumple parcial- mente	No cumple	Resultado
1.	Empuje por obtener resultados	1 ¿Considera importante confiar en la superación de metas con éxito?	100				
		2 ¿Forma o ha formado parte del grupo de las personas destacadas de su facultad o del SED?	100				
		3 ¿Considera que es trascendental la autoexigencia y la participación de los demás para conseguir el logro de los objetivos?	100				
	Promedio						
2.	Creatividad	1 ¿Apoya la idea de generar constantemente ideas nuevas y originales?	100				
		2 ¿Considera importante relacionar conceptos que están aparentemente inconexos?	100				
		3 ¿Estima que es preciso ser innovador y que acudan a su persona cuando se precisan nuevas ideas?	100				
	Promedio						
3.	Habilidad de informar	1 ¿Considera importante la habilidad de informar a la gente sobre lo que necesita saber, además que vaya ligada a la persuasión de realizar bien el trabajo y sentirse a gusto de ser miembro de la institución?	100				
		2 ¿Es útil para usted proporcionar información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones acertadas?	100				
		3 ¿Considera que es imprescindible facilitar información oportunamente?	100				
	Promedio						
4.	Habilidad para relacionarse con compañeros	1 ¿Está de acuerdo con encontrar fácilmente puntos en común y resolver problemas para el bien de todos?	100				
		2 ¿Considera la importancia de trabajar en equipo con espíritu de cooperación grupal?	100				
		3 ¿Piensa que es vital obtener la confianza y el apoyo de los colegas y promover la colaboración?	100				
	Promedio						
5.	Orientación al cliente con énfasis al estudiante, par académico y superiores.	1 ¿Considera esencial esforzarse por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con obtener información de los clientes y utilizarla para mejorar los servicios y la	100				
		3 ¿Considera que se debe establecer y mantener buenas relaciones con los clientes para lograr su confianza y	100				
	Promedio						
6.	Accesibilidad	1 ¿Se considera una persona accesible con quien se puede entablar fácilmente una conversación?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con hacer todo lo posible para que los demás se sientan cómodos?	100				
		3 ¿Se inclina por crear ambientes armoniosos con facilidad?	100				
	Promedio						
7.	Comodidad de interactuar con superiores	1 ¿Considera importante relacionarse con los superiores sin problemas y hacer presentaciones ante ellos sin que ello produzca tensión o	100				
		2 ¿Considera importante saber cómo piensan y trabajan las autoridades?	100				
		3 ¿Piensa que es necesario e importante tener tacto para relacionarse con los superiores de forma adecuada y positiva?	100				
	Promedio						
8.	Agilidad organizativa	1 ¿Considera que es necesario y útil estar bien informado acerca del	100				
		2 ¿Piensa que es esencial obtener resultados tanto por la vía formal como por la informal?	100				
		3 ¿Considera importante saber la naturaleza de las organizaciones y estar al tanto del origen y fundamentos de los procedimientos, prácticas y sus políticas principales?	100				
	Promedio						
PROMEDIO FINAL							100

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DOCENTES CON PROMEDIO EXITOSO
DEL SED DE LA UTE
DOCENTE 4GGM**

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre su grado de comportamiento con las trece competencias esenciales del perfil de cargo.

ESCALA ORDINAL:

1. Cumple = 100
2. Cumple consistentemente = 80
3. Cumple parcialmente = 60
4. No cumple = 0

No.	COMPETENCIA	CONSULTA	Cumple	Cumple consistentemente	Cumple parcialmente	No cumple	Resultado
1.	Empuje por obtener resultados	1 ¿Considera importante confiar en la superación de metas con éxito?	100				
		2 ¿Forma o ha formado parte del grupo de las personas destacadas de su facultad o del SED?	100				
		3 ¿Considera que es trascendental la autoexigencia y la participación de los demás para conseguir el logro de los objetivos?	100				
	Promedio						
2.	Creatividad	1 ¿Apoya la idea de generar constantemente ideas nuevas y originales?	100				
		2 ¿Considera importante relacionar conceptos que están aparentemente inconexos?	100				
		3 ¿Estima que es preciso ser innovador y que acudan a su persona cuando se precisan nuevas ideas?	100				
	Promedio						
3.	Habilidad de informar	1 ¿Considera importante la habilidad de informar a la gente sobre lo que necesita saber, además que vaya ligada a la persuasión de realizar bien el trabajo y sentirse a gusto de ser miembro de la institución?	100				
		2 ¿Es útil para usted proporcionar información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones acertadas?	100				
		3 ¿Considera que es imprescindible facilitar información oportunamente?	100				
	Promedio						
4.	Habilidad para relacionarse con compañeros	1 ¿Está de acuerdo con encontrar fácilmente puntos en común y resolver problemas para el bien de todos?	100				
		2 ¿Considera la importancia de trabajar en equipo con espíritu de cooperación grupal?	100				
		3 ¿Piensa que es vital obtener la confianza y el apoyo de los colegas y promover la colaboración?	100				
	Promedio						
5	Orientación al cliente con énfasis al estudiante, par académico y superiores.	1 ¿Considera esencial esforzarse por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con obtener información de los clientes y utilizarla para mejorar los servicios y la	100				
		3 ¿Considera que se debe establecer y mantener buenas relaciones con los clientes para lograr su confianza y	100				
	Promedio						
6	Accesibilidad	1 ¿Se considera una persona accesible con quien se puede entablar fácilmente una conversación?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con hacer todo lo posible para que los demás se sientan cómodos?	100				
		3 ¿Se inclina por crear ambientes armoniosos con facilidad?	100				
	Promedio						
7	Comodidad de interactuar con superiores	1 ¿Considera importante relacionarse con los superiores sin problemas y hacer presentaciones ante ellos sin que ello produzca tensión o	100				
		2 ¿Considera importante saber cómo piensan y trabajan las autoridades?	100				
		3 ¿Piensa que es necesario e importante tener tacto para relacionarse con los superiores de forma adecuada y positiva?	100				
	Promedio						
8	Agilidad organizativa	1 ¿Considera que es necesario y útil estar bien informado acerca del	100				
		2 ¿Piensa que es esencial obtener resultados tanto por la vía formal como por la informal?	100				
		3 ¿Considera importante saber la naturaleza de las organizaciones y estar al tanto del origen y fundamentos de los procedimientos, prácticas y sus políticas principales?	100				
	Promedio						
PROMEDIO FINAL							100

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DOCENTES CON PROMEDIO EXITOSO
DEL SED DE LA UTE
DOCENTE SCTW**

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre su grado de comportamiento con las trece competencias esenciales del perfil de cargo.

ESCALA ORDINAL:

1. Cumple = 100
2. Cumple consistentemente = 80
3. Cumple parcialmente = 60
4. No cumple = 0

No.	COMPETENCIA	CONSULTA	Cumple	Cumple consistentemente	Cumple parcialmente	No cumple	Resultado
1.	Empuje por obtener resultados	1 ¿Considera importante confiar en la superación de metas con éxito?	100				
		2 ¿Forma o ha formado parte del grupo de las personas destacadas de su facultad o del SED?	100				
		3 ¿Considera que es trascendental la autoexigencia y la participación de los demás para conseguir el logro de los objetivos?	100				
	Promedio						
2.	Creatividad	1 ¿Apoya la idea de generar constantemente ideas nuevas y originales?	100				
		2 ¿Considera importante relacionar conceptos que están aparentemente inconexos?	100				
		3 ¿Estima que es preciso ser innovador y que acudan a su persona cuando se precisan nuevas ideas?	100				
	Promedio						
3.	Habilidad de informar	1 ¿Considera importante la habilidad de informar a la gente sobre lo que necesita saber, además que vaya ligada a la persuasión de realizar bien el trabajo y sentirse a gusto de ser miembro de la institución?	100				
		2 ¿Es útil para usted proporcionar información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones acertadas?	100				
		3 ¿Considera que es imprescindible facilitar información oportunamente?	100				
	Promedio						
4.	Habilidad para relacionarse con compañeros	1 ¿Está de acuerdo con encontrar fácilmente puntos en común y resolver problemas para el bien de todos?	100				
		2 ¿Considera la importancia de trabajar en equipo con espíritu de cooperación grupal?	100				
		3 ¿Piensa que es vital obtener la confianza y el apoyo de los colegas y promover la colaboración?	100				
	Promedio						
5.	Orientación al cliente con énfasis al estudiante, par académico y superiores.	1 ¿Considera esencial esforzarse por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con obtener información de los clientes y utilizarla para mejorar los servicios y la atención?	100				
		3 ¿Considera que se debe establecer y mantener buenas relaciones con los clientes para lograr su confianza y	100				
	Promedio						
6.	Accesibilidad	1 ¿Se considera una persona accesible con quien se puede entablar fácilmente una conversación?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con hacer todo lo posible para que los demás se sientan cómodos?	100				
		3 ¿Se inclina por crear ambientes armoniosos con facilidad?	100				
	Promedio						
7.	Comodidad de interactuar con superiores	1 ¿Considera importante relacionarse con los superiores sin problemas y hacer presentaciones ante ellos sin que ello produzca tensión o nerviosismo?	100				
		2 ¿Considera importante saber cómo piensan y trabajan las autoridades?	100				
		3 ¿Piensa que es necesario e importante tener tacto para relacionarse con los superiores de forma adecuada y positiva?	100				
	Promedio						
8.	Agilidad organizativa	1 ¿Considera que es necesario y útil estar bien informado acerca del funcionamiento de las organizaciones?	100				
		2 ¿Piensa que es esencial obtener resultados tanto por la vía formal como por la informal?	100				
		3 ¿Considera importante saber la naturaleza de las organizaciones y estar al tanto del origen y fundamentos de los procedimientos, prácticas y sus políticas principales?					
	Promedio						
PROMEDIO FINAL							93 793 99.13

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DOCENTES CON PROMEDIO EXITOSO
DEL SED DE LA UTE
DOCENTE 6HPN**

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre su grado de comportamiento con las trece competencias esenciales del perfil de cargo.

ESCALA ORDINAL:

1. Cumple = 100
2. Cumple consistentemente = 80
3. Cumple parcialmente = 60
4. No cumple = 0

No.	COMPETENCIA	CONSULTA	Cumple	Cumple consistentemente	Cumple parcialmente	No cumple	Resultado
1.	Empuje por obtener resultados	1 ¿Considera importante confiar en la superación de metas con éxito?	100				
		2 ¿Forma o ha formado parte del grupo de las personas destacadas de su facultad o del SED?		80			
		3 ¿Considera que es trascendental la autoexigencia y la participación de los demás para conseguir el logro de los objetivos?	100				
	Promedio						93
2.	Creatividad	1 ¿Apoya la idea de generar constantemente ideas nuevas y originales?	100				
		2 ¿Considera importante relacionar conceptos que están aparentemente inconexos?	100				
		3 ¿Estima que es preciso ser innovador y que acudan a su persona cuando se precisan nuevas ideas?	100				
	Promedio						100
3.	Habilidad de informar	1 ¿Considera importante la habilidad de informar a la gente sobre lo que necesita saber, además que vaya ligada a la persuasión de realizar bien el trabajo y sentirse a gusto de ser miembro de la institución?	100				
		2 ¿Es útil para usted proporcionar información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones acertadas?	100				
		3 ¿Considera que es imprescindible facilitar información oportunamente?	100				
	Promedio						100
4.	Habilidad para relacionarse con compañeros	1 ¿Está de acuerdo con encontrar fácilmente puntos en común y resolver problemas para el bien de todos?	100				
		2 ¿Considera la importancia de trabajar en equipo con espíritu de cooperación grupal?	100				
		3 ¿Piensa que es vital obtener la confianza y el apoyo de los colegas y promover la colaboración?	100				
	Promedio						100
5.	Orientación al cliente con énfasis al estudiante, par académico y superiores.	1 ¿Considera esencial esforzarse por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con obtener información de los clientes y utilizarla para mejorar los servicios y la atención?	100				
		3 ¿Considera que se debe establecer y mantener buenas relaciones con los clientes para lograr su confianza y respeto?	100				
	Promedio						100
6.	Accesibilidad	1 ¿Se considera una persona accesible con quien se puede entablar fácilmente una conversación?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con hacer todo lo posible para que los demás se sientan cómodos?	100				
		3 ¿Se inclina por crear ambientes armoniosos con facilidad?	100				
	Promedio						100
7.	Comodidad de interactuar con superiores	1 ¿Considera importante relacionarse con los superiores sin problemas y hacer presentaciones ante ellos sin que ello produzca tensión o nerviosismo?	100				
		2 ¿Considera importante saber cómo piensan y trabajan las autoridades?	100				
		3 ¿Piensa que es necesario e importante tener tacto para relacionarse con los superiores de forma adecuada y positiva?	100				
	Promedio						100
8.	Agilidad organizativa	1 ¿Considera que es necesario y útil estar bien informado acerca del funcionamiento de las organizaciones?	100				
		2 ¿Piensa que es esencial obtener resultados tanto por la vía formal como por la informal?	100				
		3 ¿Considera importante saber la naturaleza de las organizaciones y estar al tanto del origen y fundamentos de los procedimientos, prácticas y sus políticas principales?		80			
	Promedio						93
PROMEDIO FINAL							786
							98.25

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DOCENTES CON PROMEDIO CON PROMEDIO BAJO
DEL SED DE LA UTE
DOCENTE 7CSJE**

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre su grado de comportamiento con las trece competencias esenciales del perfil de cargo.

ESCALA ORDINAL:

1. Cumple = 100
2. Cumple consistentemente = 80
3. Cumple parcialmente = 60
4. No cumple = 0

No.	COMPETENCIA	CONSULTA	Cumple	Cumple consistentemente	Cumple parcialmente	No cumple	Resultado
1.	Empuje por obtener resultados	1 ¿Considera importante confiar en la superación de metas con éxito?	100				
		2 ¿Forma o ha formado parte del grupo de las personas destacadas de su facultad o del SED?			60		
		3 ¿Considera que es trascendental la autoexigencia y la participación de los demás para conseguir el logro de los objetivos?	100				
	Promedio						
2.	Creatividad	1 ¿Apoya la idea de generar constantemente ideas nuevas y originales?	100				
		2 ¿Considera importante relacionar conceptos que están aparentemente inconexos?		80			
		3 ¿Estima que es preciso ser innovador y que acudan a su persona cuando se precisan nuevas ideas?	100				
	Promedio						
3.	Habilidad de informar	1 ¿Considera importante la habilidad de informar a la gente sobre lo que necesita saber, además que vaya ligada a la persuasión de realizar bien el trabajo y sentirse a gusto de ser miembro de la institución?	100				
		2 ¿Es útil para usted proporcionar información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones acertadas?	100				
		3 ¿Considera que es imprescindible facilitar información oportunamente?	100				
	Promedio						
4.	Habilidad para relacionarse con compañeros	1 ¿Está de acuerdo con encontrar fácilmente puntos en común y resolver problemas para el bien de todos?	100				
		2 ¿Considera la importancia de trabajar en equipo con espíritu de cooperación grupal?	100				
		3 ¿Piensa que es vital obtener la confianza y el apoyo de los colegas y promover la colaboración?	100				
	Promedio						
5.	Orientación al cliente con énfasis al estudiante, par académico y superiores.	1 ¿Considera esencial esforzarse por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con obtener información de los clientes y utilizarla para mejorar los servicios y la atención?		80			
		3 ¿Considera que se debe establecer y mantener buenas relaciones con los clientes para lograr su confianza y respeto?	100				
	Promedio						
6.	Accesibilidad	1 ¿Se considera una persona accesible con quien se puede entablar fácilmente una conversación?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con hacer todo lo posible para que los demás se sientan cómodos?	100				
		3 ¿Se inclina por crear ambientes armoniosos con facilidad?	100				
	Promedio						
7.	Comodidad de interactuar con superiores	1 ¿Considera importante relacionarse con los superiores sin problemas y hacer presentaciones ante ellos sin que ello produzca tensión o nerviosismo?	100				
		2 ¿Considera importante saber cómo piensan y trabajan las autoridades?	100				
		3 ¿Piensa que es necesario e importante tener tacto para relacionarse con los superiores de forma adecuada y positiva?	100				
	Promedio						
8.	Agilidad organizativa	1 ¿Considera que es necesario y útil estar bien informado acerca del funcionamiento de las organizaciones?	100				
		2 ¿Piensa que es esencial obtener resultados tanto por la vía formal como por la informal?	100				
		3 ¿Considera importante saber la naturaleza de las organizaciones y estar al tanto del origen y fundamentos de los procedimientos, prácticas y sus políticas principales?			80		
	Promedio						
PROMEDIO FINAL							766 95.75

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DOCENTES CON PROMEDIO BAJO
DEL SED DE LA UTE
DOCENTE BLASC**

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre su grado de comportamiento con las trece competencias esenciales del perfil de cargo.

ESCALA ORDINAL:

1. Cumple = 100
2. Cumple consistentemente = 80
3. Cumple parcialmente = 60
4. No cumple = 0

No.	COMPETENCIA	CONSULTA	Cumple	Cumple consistentemente	Cumple parcialmente	No cumple	Resultado
1.	Empuje por obtener resultados	1 ¿Considera importante confiar en la superación de metas con éxito?	100				
		2 ¿Forma o ha formado parte del grupo de las personas destacadas de su facultad o del SED?			60		
		3 ¿Considera que es trascendental la autoexigencia y la participación de los demás para conseguir el logro de los objetivos?	100				
		Promedio					
2.	Creatividad	1 ¿Apoya la idea de generar constantemente ideas nuevas y originales?	100				
		2 ¿Considera importante relacionar conceptos que están aparentemente inconexos?		80			
		3 ¿Estima que es preciso ser innovador y que acudan a su persona cuando se precisan nuevas ideas?	100				
		Promedio					
3.	Habilidad de informar	1 ¿Considera importante la habilidad de informar a la gente sobre lo que necesita saber, además que vaya ligada a la persuasión de realizar bien el trabajo y sentirse a gusto de ser miembro de la institución?	100				
		2 ¿Es útil para usted proporcionar información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones acertadas?	100				
		3 ¿Considera que es imprescindible facilitar información oportunamente?	100				
		Promedio					
4.	Habilidad para relacionarse con compañeros	1 ¿Está de acuerdo con encontrar fácilmente puntos en común y resolver problemas para el bien de todos?	100				
		2 ¿Considera la importancia de trabajar en equipo con espíritu de cooperación grupal?	100				
		3 ¿Piensa que es vital obtener la confianza y el apoyo de los colegas y promover la colaboración?	100				
		Promedio					
5.	Orientación al cliente con énfasis al estudiante, par académico y superiores.	1 ¿Considera esencial esforzarse por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con obtener información de los clientes y utilizarla para mejorar los servicios y la atención?		80			
		3 ¿Considera que se debe establecer y mantener buenas relaciones con los clientes para lograr su confianza y respeto?	100				
		Promedio					
6.	Accesibilidad	1 ¿Se considera una persona accesible con quien se puede entablar fácilmente una conversación?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con hacer todo lo posible para que los demás se sientan cómodos?		80			
		3 ¿Se inclina por crear ambientes armoniosos con facilidad?	100				
		Promedio					
7.	Comodidad de interactuar con superiores	1 ¿Considera importante relacionarse con los superiores sin problemas y hacer presentaciones ante ellos sin que ello produzca tensión o nerviosismo?	100				
		2 ¿Considera importante saber cómo piensan y trabajan las autoridades?	100				
		3 ¿Piensa que es necesario e importante tener tacto para relacionarse con los superiores de forma adecuada y positiva?	100				
		Promedio					
8.	Agilidad organizativa	1 ¿Considera que es necesario y útil estar bien informado acerca del funcionamiento de las organizaciones?	100				
		2 ¿Piensa que es esencial obtener resultados tanto por la vía formal como por la informal?	100				
		3 ¿Considera importante saber la naturaleza de las organizaciones y estar al tanto del origen y fundamentos de los procedimientos, prácticas y sus políticas principales?	100				
		Promedio					
PROMEDIO FINAL							766
							95.75

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DOCENTES CON PROMEDIO BAJO
DEL SED DE LA UTE
DOCENTE 9OPJA**

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre su grado de comportamiento con las trece competencias esenciales del perfil de cargo.

ESCALA ORDINAL:

1. Cumple = 100
2. Cumple consistentemente = 80
3. Cumple parcialmente = 60
4. No cumple = 0

No.	COMPETENCIA	CONSULTA	Cumple	Cumple consistentemente	Cumple parcialmente	No cumple	Resultado
1.	Empuje por obtener resultados	1 ¿Considera importante confiar en la superación de metas con éxito?	100				
		2 ¿Forma o ha formado parte del grupo de las personas destacadas de su facultad o del SED?			60		
		3 ¿Considera que es trascendental la autoexigencia y la participación de los demás para conseguir el logro de los objetivos?	100				
	Promedio						
2.	Creatividad	1 ¿Apoya la idea de generar constantemente ideas nuevas y originales?	100				
		2 ¿Considera importante relacionar conceptos que están aparentemente inconexos?	100				
		3 ¿Estima que es preciso ser innovador y que acudan a su persona cuando se precisan nuevas ideas?	100				
	Promedio						
3.	Habilidad de informar	1 ¿Considera importante la habilidad de informar a la gente sobre lo que necesita saber, además que vaya ligada a la persuasión de realizar bien el trabajo y sentirse a gusto de ser miembro de la institución?	100				
		2 ¿Es útil para usted proporcionar información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones acertadas?	100				
		3 ¿Considera que es imprescindible facilitar información oportunamente?	100				
	Promedio						
4.	Habilidad para relacionarse con compañeros	1 ¿Está de acuerdo con encontrar fácilmente puntos en común y resolver problemas para el bien de todos?	100				
		2 ¿Considera la importancia de trabajar en equipo con espíritu de cooperación grupal?	100				
		3 ¿Piensa que es vital obtener la confianza y el apoyo de los colegas y promover la colaboración?	100				
	Promedio						
5	Orientación al cliente con énfasis al estudiante, par académico y superiores.	1 ¿Considera esencial esforzarse por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con obtener información de los clientes y utilizarla para mejorar los servicios y la atención?	100				
		3 ¿Considera que se debe establecer y mantener buenas relaciones con los clientes para lograr su confianza y respeto?	100				
	Promedio						
6	Accesibilidad	1 ¿Se considera una persona accesible con quien se puede entablar fácilmente una conversación?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con hacer todo lo posible para que los demás se sientan cómodos?	100				
		3 ¿Se inclina por crear ambientes armoniosos con facilidad?	100				
	Promedio						
7	Comodidad de interactuar con superiores	1 ¿Considera importante relacionarse con los superiores sin problemas y hacer presentaciones ante ellos sin que ello produzca tensión o nerviosismo?	100				
		2 ¿Considera importante saber cómo piensan y trabajan las autoridades?	100				
		3 ¿Piensa que es necesario e importante tener tacto para relacionarse con los superiores de forma adecuada y positiva?			80		
	Promedio						
8	Agilidad organizativa	1 ¿Considera que es necesario y útil estar bien informado acerca del funcionamiento de las organizaciones?			60		
		2 ¿Piensa que es esencial obtener resultados tanto por la vía formal como por la informal?	100				
		3 ¿Considera importante saber la naturaleza de las organizaciones y estar al tanto del origen y fundamentos de los procedimientos, prácticas y sus políticas principales?				60	
	Promedio						
PROMEDIO FINAL							753
							94.13

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DOCENTES CON PROMEDIO BAJO
DEL SED DE LA UTE
DOCENTE 10ZLM**

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre su grado de comportamiento con las trece competencias esenciales del perfil de cargo.

ESCALA ORDINAL:

1. Cumple = 100
2. Cumple consistentemente = 80
3. Cumple parcialmente = 60
4. No cumple = 0

No.	COMPETENCIA	CONSULTA	Cumple	Cumple consistentemente	Cumple parcialmente	No cumple	Resultado
1.	Empuje por obtener resultados	1 ¿Considera importante confiar en la superación de metas con éxito?	100				
		2 ¿Forma o ha formado parte del grupo de las personas destacadas de su facultad o del SED?			60		
		3 ¿Considera que es trascendental la autoexigencia y la participación de los demás para conseguir el logro de los objetivos?	100				
	Promedio						
2.	Creatividad	1 ¿Apoya la idea de generar constantemente ideas nuevas y originales?	100				
		2 ¿Considera importante relacionar conceptos que están aparentemente inconexos?	100				
		3 ¿Estima que es preciso ser innovador y que acudan a su persona cuando se precisan nuevas ideas?	100				
	Promedio						
3.	Habilidad de informar	1 ¿Considera importante la habilidad de informar a la gente sobre lo que necesita saber, además que vaya ligada a la persuasión de realizar bien el trabajo y sentirse a gusto de ser miembro de la institución?	100				
		2 ¿Es útil para usted proporcionar información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones acertadas?	100				
		3 ¿Considera que es imprescindible facilitar información oportunamente?	100				
	Promedio						
4.	Habilidad para relacionarse con compañeros	1 ¿Está de acuerdo con encontrar fácilmente puntos en común y resolver problemas para el bien de todos?	100				
		2 ¿Considera la importancia de trabajar en equipo con espíritu de cooperación grupal?	100				
		3 ¿Piensa que es vital obtener la confianza y el apoyo de los colegas y promover la colaboración?	100				
	Promedio						
5.	Orientación al cliente con énfasis al estudiante, par académico y superiores.	1 ¿Considera esencial esforzarse por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con obtener información de los clientes y utilizarla para mejorar los servicios y la atención?			80		
		3 ¿Considera que se debe establecer y mantener buenas relaciones con los clientes para lograr su confianza y respeto?	100				
	Promedio						
6.	Accesibilidad	1 ¿Se considera una persona accesible con quien se puede entablar fácilmente una conversación?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con hacer todo lo posible para que los demás se sientan cómodos?			80		
		3 ¿Se inclina por crear ambientes armoniosos con facilidad?	100				
	Promedio						
7.	Comodidad de interactuar con superiores	1 ¿Considera importante relacionarse con los superiores sin problemas y hacer presentaciones ante ellos sin que ello produzca tensión o nerviosismo?	100				
		2 ¿Considera importante saber cómo piensan y trabajan las autoridades?	100				
		3 ¿Piensa que es necesario e importante tener tacto para relacionarse con los superiores de forma adecuada y positiva?			80		
	Promedio						
8.	Agilidad organizativa	1 ¿Considera que es necesario y útil estar bien informado acerca del funcionamiento de las organizaciones?			80		
		2 ¿Piensa que es esencial obtener resultados tanto por la vía formal como por la informal?	100				
		3 ¿Considera importante saber la naturaleza de las organizaciones y estar al tanto del origen y fundamentos de los procedimientos, prácticas y sus políticas principales?				60	
	Promedio						
PROMEDIO FINAL							746
							93.25

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DOCENTES CON PROMEDIO BAJO
DEL SED DE LA UTE
DOCENTE 11BCEC**

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre su grado de comportamiento con las trece competencias esenciales del perfil de cargo.

ESCALA ORDINAL:

1. Cumple = 100
2. Cumple consistentemente = 80
3. Cumple parcialmente = 60
4. No cumple = 0

No.	COMPETENCIA	CONSULTA	Cumple	Cumple consistentemente	Cumple parcialmente	No cumple	Resultado
1.	Empuje por obtener resultados	1 ¿Considera importante confiar en la superación de metas con éxito?	100				
		2 ¿Forma o ha formado parte del grupo de las personas destacadas de su facultad o del SED?			80		
		3 ¿Considera que es trascendental la autoexigencia y la participación de los demás para conseguir el logro de los objetivos?	100				
	Promedio						
2.	Creatividad	1 ¿Apoya la idea de generar constantemente ideas nuevas y originales?	100				
		2 ¿Considera importante relacionar conceptos que están aparentemente inconexos?	100				
		3 ¿Estima que es preciso ser innovador y que acudan a su persona cuando se precisan nuevas ideas?	100				
	Promedio						
3.	Habilidad de informar	1 ¿Considera importante la habilidad de informar a la gente sobre lo que necesita saber, además que vaya ligada a la persuasión de realizar bien el trabajo y sentirse a gusto de ser miembro de la institución?	100				
		2 ¿Es útil para usted proporcionar información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones acertadas?	100				
		3 ¿Considera que es imprescindible facilitar información oportunamente?	100				
	Promedio						
4.	Habilidad para relacionarse con compañeros	1 ¿Está de acuerdo con encontrar fácilmente puntos en común y resolver problemas para el bien de todos?		80			
		2 ¿Considera la importancia de trabajar en equipo con espíritu de cooperación grupal?	100				
		3 ¿Piensa que es vital obtener la confianza y el apoyo de los colegas y promover la colaboración?	100				
	Promedio						
5.	Orientación al cliente con énfasis al estudiante, par académico y superiores.	1 ¿Considera esencial esforzarse por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con obtener información de los clientes y utilizarla para mejorar los servicios y la atención?		80			
		3 ¿Considera que se debe establecer y mantener buenas relaciones con los clientes para lograr su confianza y respeto?		80			
	Promedio						
6.	Accesibilidad	1 ¿Se considera una persona accesible con quien se puede entablar fácilmente una conversación?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con hacer todo lo posible para que los demás se sientan cómodos?		80			
		3 ¿Se inclina por crear ambientes armoniosos con facilidad?	100				
	Promedio						
7.	Comodidad de interactuar con superiores	1 ¿Considera importante relacionarse con los superiores sin problemas y hacer presentaciones ante ellos sin que ello produzca tensión o	100				
		2 ¿Considera importante saber cómo piensan y trabajan las autoridades?		80			
		3 ¿Piensa que es necesario e importante tener tacto para relacionarse con los superiores de forma adecuada y positiva?		80			
	Promedio						
8.	Agilidad organizativa	1 ¿Considera que es necesario y útil estar bien informado acerca del funcionamiento de las organizaciones?		80			
		2 ¿Piensa que es esencial obtener resultados tanto por la vía formal como por la informal?	100				
		3 ¿Considera importante saber la naturaleza de las organizaciones y estar al tanto del origen y fundamentos de los procedimientos, prácticas y sus políticas principales?		80			
	Promedio						
PROMEDIO FINAL							740 92.50

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DOCENTES CON PROMEDIO BAJO
DEL SED DE LA UTE
DOCENTE 12RGRR**

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre su grado de comportamiento con las trece competencias esenciales del perfil de cargo.

ESCALA ORDINAL:

1. Cumple = 100
2. Cumple consistentemente = 80
3. Cumple parcialmente = 60
4. No cumple = 0

No.	COMPETENCIA	CONSULTA	Cumple	Cumple consistente- mente	Cumple parcial- mente	No cumple	Resultado
1.	Empuje por obtener resultados	1 ¿Considera importante confiar en la superación de metas con éxito?	100				
		2 ¿Forma o ha formado parte del grupo de las personas destacadas de su facultad o del SED?		80			
		3 ¿Considera que es trascendental la autoexigencia y la participación de los demás para conseguir el logro de los objetivos?	100				
	Promedio						
2.	Creatividad	1 ¿Apoya la idea de generar constantemente ideas nuevas y originales?	100				
		2 ¿Considera importante relacionar conceptos que están aparentemente inconexos?		80			
		3 ¿Estima que es preciso ser innovador y que acudan a su persona cuando se precisan nuevas ideas?	100				
	Promedio						
3.	Habilidad de informar	1 ¿Considera importante la habilidad de informar a la gente sobre lo que necesita saber, además que vaya ligada a la persuasión de realizar bien el trabajo y sentirse a gusto de ser miembro de la institución?	100				
		2 ¿Es útil para usted proporcionar información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones acertadas?	100				
		3 ¿Considera que es imprescindible facilitar información oportunamente?	100				
	Promedio						
4.	Habilidad para relacionarse con compañeros	1 ¿Está de acuerdo con encontrar fácilmente puntos en común y resolver problemas para el bien de todos?	100				
		2 ¿Considera la importancia de trabajar en equipo con espíritu de cooperación grupal?	100				
		3 ¿Piensa que es vital obtener la confianza y el apoyo de los colegas y promover la colaboración?	100				
	Promedio						
5	Orientación al cliente con énfasis al estudiante, par académico y superiores.	1 ¿Considera esencial esforzarse por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con obtener información de los clientes y utilizarla para mejorar los servicios y la atención?		80			
		3 ¿Considera que se debe establecer y mantener buenas relaciones con los clientes para lograr su confianza y respeto?	100				
	Promedio						
6	Accesibilidad	1 ¿Se considera una persona accesible con quien se puede entablar fácilmente una conversación?	100				
		2 ¿Está de acuerdo con hacer todo lo posible para que los demás se sientan cómodos?		80			
		3 ¿Se inclina por crear ambientes armoniosos con facilidad?	100				
	Promedio						
7	Comodidad de interactuar con superiores	1 ¿Considera importante relacionarse con los superiores sin problemas y hacer presentaciones ante ellos sin que ello produzca tensión o nerviosismo?	100				
		2 ¿Considera importante saber cómo piensan y trabajan las autoridades?		80			
		3 ¿Piensa que es necesario e importante tener tacto para relacionarse con los superiores de forma adecuada y positiva?		80			
	Promedio						
8	Habilidad organizativa	1 ¿Considera que es necesario y útil estar bien informado acerca del funcionamiento de las organizaciones?		80			
		2 ¿Piensa que es esencial obtener resultados tanto por la vía formal como por la informal?		80			
		3 ¿Considera importante saber la naturaleza de las organizaciones y estar al tanto del origen y fundamentos de los procedimientos, prácticas y sus políticas principales?		80			
	Promedio						
PROMEDIO FINAL							739 92.38

ANEXO 6

Diccionario de competencias.

Universidad Tecnológica Equinoccial
Sistema de Educación a Distancia

Diccionario de competencias

Competencias genéricas:

- Relaciones personales e interpersonales
- Habilidades organizacionales
- Orientación al logro de resultados
- Habilidades operativas
- Habilidades estratégicas

Competencias comportamentales:

- **Creatividad**

Se le ocurren muchas ideas nuevas y originales; puede relacionar conceptos aparentemente inconexos; generalmente se le considera una persona original y es valorada cuando se precisan nuevas ideas. Nivel experto

- **Habilidad de informar**

Proporciona la información que las personas necesitan saber para hacer su trabajo y para sentirse bien acerca de ser un miembro del equipo y de la organización; proporciona información para que se puedan tomar decisiones precisas; es oportuna la información que otorga. Nivel experto

- **Empuje por obtener resultados**

Se puede contar con la persona para lograr los objetivos con éxito; forma parte del grupo de las personas más destacadas constantemente y de manera consistente; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados. Nivel experto

- **Habilidad para relacionarse con compañeros**

Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos; puede buscar sus propios intereses y sin embargo ser leal con los demás grupos; es capaz de resolver con discreción divergencias con sus colegas; se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él; obtiene fácilmente la confianza y

el apoyo de sus colegas; promueve la colaboración; puede ser franca con sus colegas. Nivel experto

- **Agilidad organizativa**

Capacidad de ordenar recursos humanos, financieros, logística y apoyo material para hacer las cosas; puede organizar múltiples actividades a la vez para lograr un objetivo; utiliza recursos con eficacia y eficiencia; organiza la información y archivos de una manera útil. Nivel experto

- **Comodidad de interactuar con autoridades superiores**

Se relaciona con sus superiores sin problemas; puede hacer presentaciones ante ellos sin que ello le produzca tensión o nerviosismo; sabe cómo piensan y trabajan; puede determinar cómo hacer las cosas al gusto de sus superiores, ya que sabe cómo comunicarse con ellos y conoce sus necesidades; tiene tacto para relacionarse con sus superiores de forma adecuada y positiva. Nivel experto

- **Accesibilidad**

Es una persona accesible con quien se puede entablar fácilmente una conversación; hace todo lo posible para que los demás se sientan cómodos; puede ser una persona afectuosa, agradable y divertida; comprende y es paciente con personas a la que les cuesta interactuar socialmente; crea ambientes armoniosos con facilidad; sabe escuchar; es perspicaz; consigue información incompleta o informal para adelantarse a las situaciones. Nivel experto

- **Orientación al cliente con énfasis al estudiante, par académico y superiores.**

Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos; obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar los productos y servicios; habla y toma decisiones pensando en los clientes; establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto. Nivel experto