



Modelo de gestión para la administración de la Universidad Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador

Management model for the administration of Luis Vargas Torres University of Esmeraldas, Ecuador

Modelo de gestão para a administração de Luis Vargas Torres Universidade de Esmeraldas, Equador

^I Harold P. Oyarvide-Ramírez
harold.oyarvide@utelvt.edu.ec

^{II} Abraham T. Romero-Morales
abraham.romero@utelvt.edu.ec

^{III} Karina Y. Barrezueta-Maldonado
karina.barrezueta@utelvt.edu.ec

^{IV} Leoaysa P. Ortiz-Delgado
priscila.ortiz@utelvt.edu.ec

Recibido: 6 de enero de 2017 * **Corregido:** 13 de abril de 2017 * **Aceptado:** 19 de julio de 2017

^I Magister en Administración de Empresas, Diploma Superior en Práctica Docente Universitaria, Doctor en Ciencias Económicas, Ingeniero Comercial, Licenciado en Administración de Empresas, Docente de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres. Esmeraldas, Ecuador.

^{II} Licenciado en Ciencias de la Educación Mención Historia y Geografía, Facultad de Ingenierías y Tecnologías, Docente de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres. Esmeraldas, Ecuador.

^{III} Magister en Educación Mención en Psicodidáctica, Magister en Docencia Mención Gestión en Desarrollo del Currículo, Magister en Docencia Mención Gestión en Desarrollo del Currículo, Diploma Superior en Práctica Docente Universitaria, Profesora de Segunda Enseñanza Especialidad Física y Matemáticas, Licenciada en Ciencias de la Educación Especialidad Física y Matemáticas, Ingeniera en Administración Pública, Docente de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres. Esmeraldas, Ecuador.

^{IV} Magister en Ciencias de la Educación Mención en Gestión Educativa y Desarrollo Social, Licenciada en Ciencias de la Educación, Especialidad Literatura y Castellano, Docente de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres. Esmeraldas, Ecuador.

Resumen

Las exigencias de la globalización diferenciado por un cambio permanente e impensado para las instituciones de educación superior (IES), promueve la búsqueda de nuevas estrategias de administrar; de ahí que el modelo clásico de una universidad habitual y casi impasible no resulta muy conveniente para que las IES estén apáticas ante los cambios constantes de las demandas sociales y científicas; algunas investigaciones coinciden en aseverar que “ninguna sociedad actual es superior a sus universidades”; por lo que es evidente que una herramienta importante del desarrollo y el progreso de una sociedad, es la universidad. Desde esta perspectiva, se considera que el éxito de las instituciones está en su capacidad para descubrir nuevas oportunidades de desarrollo, por lo que esta investigación busca una primera aproximación a los posibles retos que enfrenta la universidad ecuatoriana frente a los desafíos de la sociedad actual y el marco de derechos constitucionales vigente, analiza los diferentes cambios estructurales que está inmersa la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas (UTE-LVT), y fundamenta la misma en la aplicación de la Constitución ecuatoriana y la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), utilizando como metodología las herramientas e instrumentos aplicados en una administración de gestión por competencias.

Palabras clave: modelo de gestión; factor productivo; gestión por competencias; capital humano.

Abstract

The demands of globalization differentiated by a permanent and unthinkable change for higher education institutions (IES), promotes the search for new management strategies; hence the classic model of a normal and almost impassible university is not very convenient for HEIs apathetic to the constant changes in social and scientific demands, some research agrees to assert that "no current society is superior to its universities"; so it is clear that an important tool of the development and progress of a society, is the university. From this perspective, it is considered that the success of institutions is in their ability to discover new opportunities for development, so this research seeks a first approximation to the possible challenges facing the Ecuadorian university facing the challenges of today's society and the framework of constitutional rights in force, analyzes the different structural changes that the Technical University Luis Vargas Torres de Esmeraldas (UTE-LVT) is immersed in,

and it bases the same in the application of the Ecuadorian Constitution and the Organic Law of Higher Education (LOES), using as methodology the tools and instruments applied in a management of management by competences.

Keywords: Management model, productive factor, competency management, human capital..

Resumo

As exigências da globalização diferenciada para uma mudança permanente e impensável para as instituições de ensino superior (IES), promovem a busca de novas estratégias de gestão; daí o modelo clássico de uma universidade típica e quase impassível não é muito conveniente para as IES serem apáticas às constantes mudanças nas demandas sociais e científicas; algumas pesquisas concordam em afirmar que "nenhuma sociedade atual é superior às suas universidades"; por isso é claro que uma ferramenta importante do desenvolvimento e progresso de uma sociedade é a universidade. Nesta perspectiva, considera-se que o sucesso das instituições está em sua capacidade de descobrir novas oportunidades para o desenvolvimento, por isso esta pesquisa busca uma primeira aproximação aos possíveis desafios que a universidade equatoriana enfrenta os desafios da sociedade de hoje e o quadro dos direitos constitucionais em vigor, analisa os diferentes mudanças estruturais que a Universidade Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas (UTE-LVT) está imerso, e baseia-se na aplicação da Constituição do Equador e da Lei Orgânica da Educação Superior (LOES) , utilizando como metodologia as ferramentas e instrumentos aplicados em uma gestão de gestão por competências.

Palavras chave: estilos de liderança, PMEs, desempenho no trabalho.

Introducción

El tema investigado tiene como finalidad la mejora continua de la gestión del talento humano de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres, a través de un Modelo de Gestión por competencias (Alles, 2005), el mismo es aplicable a la administración y talento humano de la institución.

El objetivo de este modelo es potenciar continuamente la capacidad intelectual y humana que posee el talento humano, como estrategias especiales para obtener mejora en los servicios que brinda la Universidad Técnica Luis Vargas Torres.

Este modelo de competencias, no requiere mayor inversión económica, sino más bien el compromiso y una mejor planificación en el tiempo de los Administradores que están a cargo de su ejecución. Solo así se podrá cumplir acertadamente cada uno de los procesos propuestos en el modelo de desarrollo presentado en este trabajo.

Debido a que este modelo impulsa desarrollo personal y profesional de cada trabajador, su éxito se evidencia en el mediano plazo, ya que cada colaborador se siente motivado por que esta consiente que la superación de la Universidad, se debe a su adelanto personal, por la cual los administradores están trabajando día a día.

Un modelo de Gestión por competencias, es un verdadero sistema de ganar o ganar, ya que por un lado permitirá el cumplimiento de la Misión, Visión y por otro ubicará a las personas en los puestos para los cuales estén mejor capacitadas. Además su plan de desarrollo marcara una gran contribución a los planes de mejora de la Universidad.

Desarrollo

Las empresas, instituciones, organizaciones de hoy no son las mismas de ayer, los cambios diarios que surgen en el mundo influyen notoriamente en el constante accionar de las empresas; con esto, cada uno de los componentes deben moldearse para ajustarse óptimamente a estas reformas.

Cada factor productivo debe de trabajar de la manera eficaz en el logro que los objetivos conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento de talentos humanos como capital humano, a este factor se le debe dar la real importancia para aumentar sus capacidades y actitudes; al punto que se encuentre en un factor capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor en su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información, sino en que la clave de una gestión acertada está en la participación de las personas.

La UTE-LVT, necesita desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en los cambios que requiere interiormente, dejar de lado factores propios de las personas que laboran en la institución, como de creer que las instituciones son herencias personales, que por situaciones de favoritismo personal auspician el desorden administrativo (contratación de familiares o amigos que

muchas veces no tienen el perfil profesional que el puesto requiere), situación propicia para que los administradores de la institución actúen con responsabilidad de pertenencia y pertinencia plasmada en las leyes que impulsa el gobierno, para ejecutar acciones que cambie este escenario.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los elementos humanos envueltos en el quehacer universitario y de la comunidad.

El personal que labora en la institución, en su mayoría cumple con los requisitos académicos y formativos, pero no han desarrollado todo el potencial de sus habilidades y destrezas para el desempeño de sus funciones, entre las causas podríamos citar, la ausencia de planes de capacitación y desarrollo evolutivo de sus capacidades, también, es notorio la falta de un verdadero y eficaz modelo de gestión administrativa, en el cual se reúnan de manera sistemática y ordenada las formas en que se deben descubrir y potencializar esas capacidades, aptitudes, actitudes y destrezas. Todo esto se manifiesta en una pésima atención a las personas que acuden por un trámite, conllevando a un despilfarro de recursos, puesto que no se le da ágil solución a las solicitudes hechas.

Este trabajo, contribuye a aclarar el potencial que representa un modelo de gestión por competencias para la UTE-LVT, que permite evaluar las competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere un puesto de trabajo. La investigación que origina este artículo refiere un nivel explicativo (Pacheco Luque E., 2012), donde la idea principal, se basa en crear un diseño de gestión por competencias, el mismo que aportará al crecimiento de cada funcionario que labora en la Universidad en referencia, se basa en la necesidad del mejoramiento continuo para entregar atención de calidad tanto a los funcionarios y estudiantes internos-externos y que a la vez sean un aporte para el desarrollo de la institución.

Este proyecto se incrementa en el marco de las actuales relaciones y necesidades de la Universidad, el estudio aporta información valiosa para el desarrollo de la institución objeto de estudio, siendo evidente la necesidad de fortalecer y multiplicar la formación de funcionarios y estudiantes de alto nivel. El trabajo investigado se justifica al determinar lo siguiente:

- Detectar necesidades de capacitación

- Descubrir personas claves dentro de Universidad
- Encontrar la persona idónea para un puesto determinado.

La nueva Ley de Educación Superior y los reglamentos expedidos por las actuales instituciones de control de las instituciones educativas de estudios superiores LOES (2010), el Concejo de Educación Superior (Concejo de Educación Superior, 2010); y, el Concejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), contemplan las directrices que se deben implementar en los procesos administrativos de dichas instituciones, de todas formas son las propias instituciones educativas, para el caso de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres, formular e implementar los modelos de su gestión administrativa, acordes con las leyes emanadas y las realidades de su jurisdicción.

Temas relacionados tratados por Sancho (2008), con el Modelo de gestión por competencias, han sido desarrollados por otras Universidades que han realizado investigaciones e incluso han sido acogidos y aplicados por algunas instituciones locales, especialmente financieras. (SANCHO J., 2008)

A lo largo de la historia la educación, en su evolución, ha respondido a los modelos estatales que se han ido configurando en la consolidación del Estado; sin entrar en detalles, autores como Lamarra (2004), expresa que no son los únicos ni son objetivos plenamente alcanzados en cada período determinado por la historia, porque gran parte de estos problemas educativos, continúan siendo parte de la discusión en las reivindicaciones de los pueblos. (Lamarra N. F., 2004)

Como respuesta a los desafíos y transformaciones de la Educación Superior en un nuevo siglo, la UNESCO convocó a la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción, de la que se derivaron Declaraciones y Planes de Acción para el cambio y el desarrollo en este sector.

En este escenario, se recomendó entre otros aspectos que la dimensión internacional de la Educación Superior es un elemento exclusivo de su calidad. Se debe establecer redes, que ha resultado ser uno de los principales medios de acciones actuales, que se fundamenta en la cooperación mutua, la solidaridad y la igualdad entre asociados. Explica que se debe frenar al "éxodo de competencias", ya que sigue privando a los países en vías de desarrollo y a los países en transición, de profesionales de alto nivel necesarios para acelerar su progreso socioeconómico.

La formación del nuevo ciudadano y del nuevo profesional, demanda de un reajuste curricular adecuado, articulado y coordinado entre los diferentes niveles en que se desarrolla la educación, comenzando desde una adecuada administración de los recursos disponibles sean estos materiales y principalmente las personas que labora en dichas instituciones.

La Universidad en el Ecuador no termina de cumplir bien sus funciones más específicas, para demostrarlo bastaría comparar la preparación del profesional que sale de las aulas de la Universidad, con las necesidades y problemas que tienen los ecuatorianos, y que profesionalmente tiene que enfrentar. Es evidente, que este titulado domina muchas técnicas para resolver los problemas normales y tradicionales de la sociedad, pero no sabe, no tiene categorías éticas, humanas, socio-políticas, históricas e incluso técnicas, para comprender y enfrentar los nuevos problemas que tiene el Ecuador.

En la actualidad, el análisis de la reforma de la Ley de Educación Superior que está en plena ejecución e incluso en el corazón de la tormenta, no debe ser planteado en términos de estar o no a favor, ni motivo de adhesión ideológica ni, peor aún, tema de cuñas publicitarias. Que este problema de tanta importancia estratégica se haya politizado en los actuales momentos es uno de los síntomas de la grave confusión en que vivimos. Las consecuencias de las decisiones ahora tomadas, se verán en años y en décadas.

Nadie duda de las debilidades de la educación superior en el país, en términos generales. Lo que no está claro son las causas, porque no se trata de sentar a nadie en el banquillo de los acusados pues, con ello, no se consigue casi nada cuando se trata de procesos que van más allá de la responsabilidad individual; de todas formas una de las causas parte del hecho de que las personas que trabajan en esas instituciones la mayoría de las veces no reúnen las competencias necesarias para un desempeño superior, adecuado y exitoso de sus funciones. Indudablemente la adopción del enfoque de competencias exige nuevas formas de gestión en las instituciones.

Esas nuevas formas revisten el desafío de desarrollar mecanismos de administración abiertos, que incorporen la cultura del cambio y el mejoramiento continuo. De hecho, la gestión de los recursos humanos debe atender el reto de capacitar y actualizar al personal sobre el concepto y alcances del enfoque de competencia laboral. De otra parte, se producen varios impactos en la gestión educativa, debidos a los procesos de ingreso, evaluación y certificación. Hay que tener claro que la organización

educativa que incorpore el modelo de competencia necesita convertirse también en una organización competente.

Un punto clave en esta perspectiva es la coordinación entre diferentes instancias institucionales (la universidad en su conjunto), de modo tal que permite "acumular" competencias certificadas sin distinción de donde fueron desarrolladas las acciones de formación o de donde tuvieron lugar las experiencias laborales. La gestión educativa, en este ámbito, enfrenta un desafío de grandes proporciones.

Una preparación implica que los mecanismos de formación permanezcan abiertos para futuras actualizaciones de los certificados de competencia. Las distinciones tradicionales entre formación de personas por primera vez o de los ya vinculados al trabajo, así como las de jóvenes o adultos, tenderán a uniformizarse y a diluirse sobre la base de los itinerarios formativos basados en competencia laboral.

Toda esta nueva visión de la Universidad, hay que concebirla como un proceso que se da a través del tiempo. Primero hay que analizar los problemas en un clima de serenidad y colaboración entre estado, autoridades, docentes, alumnos y sociedad; proponer soluciones y experimentarlas, sin tener dificultad en dar marcha atrás cuando éstas no resulten.

En este contexto, la administración pública educativa, se manifiesta a través de hechos, actos, contratos, resoluciones y procedimientos administrativos que producen los órganos de la administración de acuerdo con su competencia, esto es, todas las actividades que realizan en el ámbito de sus funciones los servidores públicos, autoridades, funcionarios y empleados de la administración en general que producen efectos jurídicos. Resulta difícil esbozar una conceptualización sobre la administración pública, en el estudio del arte se encuentran varias definiciones sobre el tema, no obstante el hecho que mejor describe esta conceptualización son los pasos o etapas que la conforman.

No obstante de cualquier definición de la administración pública, es que esta busca resolver en una organización educacional, la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución. Dentro de un proceso de ejecución encontramos herramientas propias del proceso administrativo. Cada herramienta trae consigo una serie de intervalos que también deben ser precisados y conceptualizados. Algunos autores han llegado a definir el proceso de administración de acuerdo a la Tabla 1.

Tabla 1: Etapas del proceso administrativo conforme a varios autores.

AUTOR	ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
Henry Fayol	Previsión, Organización, Comando, Coordinación y Control
Koontz & O'Donell	Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.
George R. Terry	Planeación, Organización, Ejecución y Control.
Agustín Reyes Ponce	Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.
Burt K. Scanlan	Planeación, Organización, Dirección y Control.

Cada una de ellas con una función específica; pero, sin duda estos conceptos y herramientas, son siempre cambiantes por la alta movilidad y dinamismo de las organizaciones y de la sociedad, por lo que debemos buscar y definir las etapas de acuerdo al momento y a la coyuntura social, económica y política que vive la comunidad en un momento determinado.

El desempeño administrativo de los funcionarios de la Universidad Luis Vargas Torres, no es acorde con la realidad actual, desde esta perspectiva se busca un nuevo enfoque a la administración del talento humano, lo que implica implementar una gestión efectiva del talento humano; esto se evidencia en la ausencia de profesionales con perfiles de acuerdo al cargo que desempeñan que repercute en la demora de procesos y entrega de la información de manera oportuna. La aplicación de un modelo de gestión por competencias permitiría la consecución de los objetivos de la Universidad, y el desarrollo de cada uno de los funcionarios que laboran en la misma, así como en la productividad en cada una de las áreas para conseguir mejores resultados en el servicio a los estudiantes y la comunidad.

La gestión por competencias es un medio para que la Universidad pueda tener el éxito que desea, es por lo que se relacionan con la manera de lograr los objetivos de la institución; además los resultados permitirán conocer el desarrollo personal y profesional de todos los funcionarios.

La base conceptual de este trabajo se encuentra en la teoría de la gestión de competencias, el mismo que trata de un modelo de gestión del recurso humano que tiene como objetivo potenciar el talento de las personas para lograr mejores resultados en las decisiones que tome en el ámbito laboral a su cargo.

La gestión por competencias surge de la psicología organizacional, introducida en las teorías de motivación, donde la psicología humana y su epistemología o teoría del conocimiento ocupan un

importante lugar, considerando esta situación las competencias son todas aquellas habilidades, cualidades, comportamientos y actitudes que tienen cada una de las personas que les permite tener un desempeño adecuado en el cargo que ocupan.

Una competencia, hace que la persona 'competente' realice en forma exitosa un trabajo o una actividad, debido a la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas particulares. Si falta alguno de esos aspectos, requeridos para lograr algo, ya no se es 'competente'. Según lo cita Capdevila, J. (2012):

- La potencialidad para aprender a realizar un trabajo
- La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo
- La disposición para realizarlo, es decir su motivación o su interés. (Capdevila, 2012)

Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer, o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sabe cómo hacerlo; o bien, que a pesar de saber cómo está dispuesto a aprender y tenga las condiciones para hacerlo.

David Fitt (1996), refiere que "las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar qué diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente, de los adecuados; o, entre los trabajadores eficaces e ineficaces. Es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo". (FITT, 1996)

La competencia no proviene sólo de la aprobación de un currículum formal, es una mezcla de conocimientos tecnológicos previos y de experiencia concreta que proviene fundamentalmente del trabajo en el mundo real.

Según expresa Oyarvide (2015), "En una sociedad de la información y comunicación, como la actual, marcada por los constantes cambios derivados del avance tecnológico y digital, se requiere una necesidad permanente de formación. La formación posee un papel relevante en relación con la exclusión socio-laboral de las personas, si se consideran las funciones que ésta desempeña como:

adquirir y desarrollar competencias que permitan su adaptación a una nueva etapa de vida profesional, garantizando su desarrollo personal y social". (Oyarvide, 2015)

Sin embargo, Gelabert & Martínez (2012) refiere "Si se establece una comparación entre la gestión de los recursos humanos y la gestión del conocimiento, puede demostrarse que comparten puntos en común pues la gestión de recursos humanos se orienta al capital humano de la organización y, si el conocimiento se ha convertido en el recurso más valioso portado por las personas, entonces una y otra están estrechamente relacionadas porque comparten objetivos comunes cuando se trata de diseñar sistemas de trabajo, trabajo en equipo, cooperación intra-organizacional, así como redes y flujos de conocimiento dentro y más allá de la organización".

Desde la perspectiva planteada por los autores precedidos, en relación a la teoría de gestión por competencias se encuentran componentes de suma importancia para el desarrollo de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres como se propone en la Figura 1; los que a continuación se detalla:

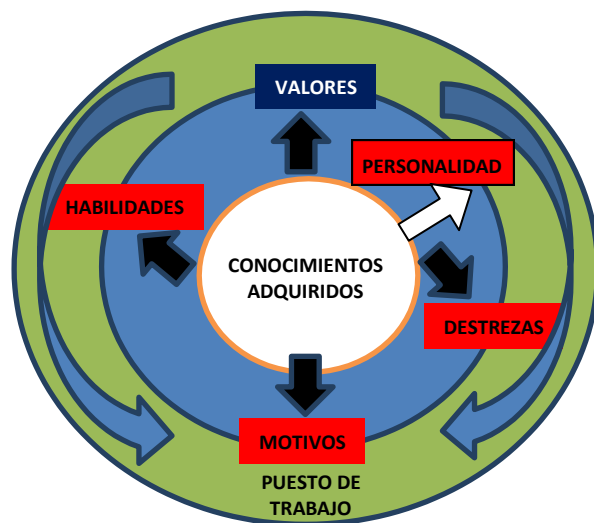


Figura 1. Modelo de competencias del talento humano.

Conocimientos adquiridos: Información que adquieren las personas a través de educación formal (finanzas, contabilidad, producción, ventas y mercadeo) son herramientas específicas que necesita una persona para desempeñar sus principales funciones.

Destrezas: Grado de dominio que tiene una persona en la ejecución de una tarea específica y que se adquieren por la práctica (operación de equipos, negociación, elaboración de repostes, entre otros).

Habilidades: Potencial latente que poseen las personas para ejecutar una tarea (innovación, aptitud verbal, percepción de profundidad, entre otros).

Personalidad: Son tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación (estabilidad emocional, extraversión, socialización, entre otros).

Motivos: Son necesidades subyacentes que seleccionan, impulsan y orientan los comportamientos hacia el logro de metas, así tenemos orientación al logro, búsqueda del poder, búsqueda de afecto, necesidades personales.

Valores: Son un tipo particular de creencias que atribuyen juicios morales a personas, situaciones y eventos, y que guían la conducta ética (fidelidad, honestidad, responsabilidad, responsabilidad, lealtad, entre otros).

Considerando las necesidades de elevar la calidad de sus procesos se plantean varias razones en la Tabla 2, que avalan el cambio que requiere la institución para adoptar un nuevo esquema de gestión por competencias, así tenemos:

- Alinear la gestión de los recursos humanos a las estrategias institucional en sus procesos sustanciales (docencia, vinculación, investigación, gestión).
- Fortalecer las competencias que permitan operacionalizar la administración del capital humano.
- Los cargos, puestos, roles del personal deben ser diseñados partiendo de las competencias que requieren los mismos, para que así los procesos adquieran un mayor alcance planteados en el cuadro 1.
- Cuantificar en términos monetarios el aporte de valor agregado de las competencias requeridas en el manual de puestos.

Tabla 2: el proceso para instalar un sistema de gestión por competencias.

PASO		APORTE	PASO		APORTE
Diseño, revisión y reajuste de los elementos estratégicos	1	Alineación de la gestión de competencias a los objetivos institucionales	Estructura del sistema de medición de valor, vía competencias	4	Indicadores, instrumentos y métodos para la captación, análisis e interpretación

Estudio de la estructura organizacional del trabajo	2	Distribución de responsabilidades de trabajo, en unidades	Evaluación de las competencias	5	Tipificación de oportunidades de desarrollo de competencias y activos.
Estudio de los perfiles de competencias de cada rol o puesto de trabajo en el modelo	3	Capacidades emocionales y competencias predictoras para cada perfil	Esquema de planes estratégicos para desarrollar y administrar las competencias	6	Establecer las actividades, responsables, indicadores de gestión, recursos y fechas para la ejecución del plan.

Fuente: Adaptado CORGA c.a. (2000)

Materiales y métodos

La investigación se sustenta en un diagnóstico realizado a los servidores universitarios de la institución objeto de estudio, se diseñó y aplicó una encuesta, trabajo efectuado por un grupo de estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, el cuestionario fue sometido a la consideración de los presidentes de las asociaciones de trabajadores y empleados y de los docentes, empleados y trabajadores que participaron en el equipo de investigadores del proyecto. La aplicación de la encuesta permitió caracterizar las necesidades del sector laboral en cuanto a: formación, comunicación, cultura empresarial, trabajo en equipo, satisfacción laboral y participación en procesos institucionales.

En la encuesta se incluyó un estudio de demanda de capacitación por parte de los empleados y trabajadores, se partió de las capacitaciones que ya habían sido recibidas por estos y se detectaron las necesidades de cursos para el segmento incluido en el estudio. Esto permitió a la UTE-LVT, programar las acciones de capacitación para los sectores encuestados a partir de sus necesidades reales las cuales se llevará a cabo mediante la ejecución de un Plan de Acción que elaborará el departamento Administrativo y Talento Humano para alcanzar tales fines.

De igual manera, en el cuestionario se incorporaron varias preguntas, unas dirigidas a determinar las principales causas que frenan el desempeño laboral y no permite un desarrollo eficiente de trabajo, otras relacionadas con las condiciones que tienen los encuestados en cuanto a la comunicación y el desconocimiento de normativas institucionales. El muestreo fue realizado a conveniencia, la muestra fue compuesta por 136 empleados y 91 trabajadores de la UTE-LVT, que en total suman 227; los datos fueron procesados por los docentes del proyecto, quienes crearon la base de datos en el software SPSS, realizando un análisis con estadísticos descriptivos, gráficos y frecuencias.

Resultados y discusión

Durante el desarrollo de este trabajo se encuestaron a 227 empleados y trabajadores, lo que permitió establecer que el 80% de ellos desconocen de un manual de funciones actualizado, los empleados y trabajadores expresaron que no se los capacita en talleres o cursos profesionalizantes y que su labor depende de los conocimientos adquiridos cuando ingresaron a laborar por primera vez a la institución. Estas diferencias podrían deberse a la escasa importancia que los administradores de turno le dan al talento humano que labora en la institución, se suma a este desfase el proceso de intervención que vive actualmente la UTE-LVT, que no permite aperturar nuevos espacios de mejoramiento individual o grupal que les permita elevar los niveles de desempeño en sus puestos de trabajo, en este contexto se propone una matriz para valorar la identificación del puesto que ocupan y pueda desarrollarse un manual de funciones acorde a las necesidades institucionales planteadas en el Cuadro 1.

1. Datos de identificación del puesto

- a. **Código:** Identificación del puesto
- b. **Denominación:** Es la distinción del puesto a desempeñar
- c. **Nivel:** Establece el staff del puesto
- d. **Unidad o Proceso:** Identifica el área de trabajo
- e. **Rol:** Identifica la función a cumplir
- f. **Grupo Ocupacional:** Identificación del grado que ocupa en lo laboral
- g. **Régimen Laboral:** Aquí se identifica la normativa que rige el puesto

2. **Misión:** Identificación de la misión del puesto a desempeñar

3. **Actividades esenciales:** Aquí se identifica cada una de las actividades o tareas que es responsable de acuerdo a su función.

4. Relaciones internas y externas (interfaz):

- a. **Relaciones internas (RI).**- Aquí se registra todas las personas o puestos que están subordinados a lo interior de la institución.
- b. **Relaciones externas (RE).**- Se debe registrar los organismos, entidades o instituciones a quien se debe rendir cuentas a lo externo de la institución.

5. Instrucción formal.

- a. **Nivel de Instrucción:** Comprende el grado más elevado de estudios realizados o en curso, sin tener en cuenta si se han terminado o están provisional o definitivamente incompletos.
- b. **Título Requerido:** Es el título profesional y grado requerido (si lo tiene).
- c. **Área de Conocimiento:** Comprende las áreas de estudio o especialización requeridas para el puesto.

6. Experiencia laboral: Son los años de experiencia solicitados para ocupar el cargo.

7. Conocimientos del puesto: Comprende apropiarse de toda la normativa legal para desempeñar el puesto a ocupar.

8. Destrezas requeridas: Se debe registrar la habilidad que se tiene para desempeñarse correctamente en el puesto de trabajo.

Cuadro 1. Matriz de identificación del puesto.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)	5. INSTRUCCIÓN FORMAL	
Código:		RI: RE:	Nivel de Instrucción:	
Denominación:			Título Requerido:	
Nivel:			Área de Conocimiento:	
Unidad o Proceso:				
Rol:				
Grupo Ocupacional:				
Régimen Laboral:				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL		
		Tiempo de Experiencia		
		Características de la Experiencia:		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS DEL PUESTO		8. COMPETENCIAS DEL

Conclusiones

La realización de este trabajo responde fundamentalmente al reto de aportar iniciativas significativas e innovadoras en la definición de Marcos de Competencias para la evolución estratégica en prácticas de gestión y aplicaciones del Talento Humano, que soporten el paradigma competencial, en el ámbito en que está inmersa la Universidad; dentro de las actividades relevantes de la Institución, se focalizo la propuesta, en sus aspectos específicos al dominio de la gestión administrativa por competencias.

El aparente desequilibrio o desfase entre la constatación experimental de las diversas ventajas y aportaciones que la transformación progresiva de los modelos tradicionales de gestión del Talento Humano ha soportado en competencias, genera en las organizaciones la evidencia de los limitadísimos resultados conseguidos hasta la fecha en implantaciones de modelos de gestión de Capital Humano que soporten el paradigma competencial, puede superarse si se aborda el reto desde un enfoque de orientación a la gestión administrativa, propia e interna de la Universidad.

Esta propuesta e investigación, constata la utilidad e interés para cualquier gran organización en definir y seleccionar su propio marco de competencias, aprovechando experiencias y aportaciones externas, pero enfocando el proceso de selección a sus propias prioridades y objetivos empresariales.

Muchas investigaciones recientes previas a este trabajo ya habían demostrado el interés y beneficios reales generados para las organizaciones que deciden avanzar en prácticas de gestión basadas en competencias, tradicionalmente asociadas a las mejoras evidentes en la productividad y empleabilidad de su fuerza laboral.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). Gestión por competencias: el diccionario. Ediciones Granica SA.
- Capdevila, J. P. (2012). Competencias laborales: Remozamiento del concepto, método para evaluarlas, medirlas y caracterizar a las personas. . Avanzada Científica, 15(1), págs. 74-92.
- Concejo de Educación Superior. (2010). Ley Orgánica de Educación Superior.
- FITT, D. (1996). Remuneración basada en competencias: ¿qué significa eso?". Citado por: Dalziel, M., Cubeiro, J.C. y Fernández, G.: Gestión Integrada De Los Recursos Humanos.

Gelabert C. M., & M. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales* 28(123), págs. 133-148.

Lamarra N. F. (2004). Hacia la convergencia de los sistemas de educación superior en América Latina. *Revista iberoamericana de educación*, 35, págs. 39-71.

Oyarvide, H. (2015). La Desvinculación laboral: Una oportunidad para el desarrollo de emprendimientos en Esmeraldas, Ecuador. *Investigación y Saberes* 4(2), págs. 14-23.

Pacheco Luque E., M. B. (2012). Diseño de un modelo de gestión por competencias para la administración de la Universidad Luis Vargas Torres Extensión la Concordia. Tesis de Contabilidad y Auditoría. Universidad Luis Vargas.

SANCHO J. (2008). Estudio de Investigación de las Competencias demandadas y del perfil profesional requerido a los Titulados de la Escuela Universitaria de Ingeniería de Vitoria-Gasteiz. Universidad del País Vasco.