

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TEMA:

**“LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LAS AUTORIDADES EN LAS INSTITUCIONES ESTATALES DE EDUCACIÓN
SUPERIOR”**

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de
Magister en Gestión del Talento Humano

AUTORA: Ingeniera, Rosa Gricela Salazar Garcés

TUTOR: Doctor, Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA.

Ambato – Ecuador

2018

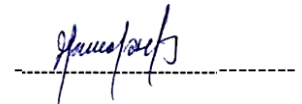
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas Dr., e integrado por los señores *Ingeniero José Bernardo Herrera Herrera MBA, Ingeniero Howard Fabian Chávez Yépez Magíster. Ingeniero Carlos Vinicio Mejía Vayas Magíster. Miembros del Tribunal*, designados por la *Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas* de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “Las Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral de las Autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior” elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Rosa Gricela Salazar Garcés, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



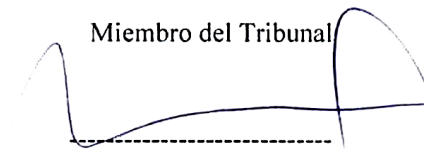
Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.

Presidente y Miembro del Tribunal




Ing. José Bernardo Herrera Herrera, MBA.

Miembro del Tribunal



Ing. Howard Fabián Chávez Yépez, Mg.

Miembro del Tribunal



Ing. Carlos Vinicio Mejía Vayas Mg.

Miembro del Tribunal



AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Investigación presentado con el tema: “Las Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral de las autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior”, Le corresponden exclusivamente a la Ingeniera Rosa Gricela Salazar Garcés, autora bajo la dirección del Doctor Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA. director del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniera, Rosa Gricela Salazar Garcés

CC: 1802204642

AUTORA



Doctor, Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA.

CC: 0501797351

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ingeniera, Rosa Gricela Salazar Garcés
CC: 1802204642
AUTORA

DEDICATORIA

- A Dios y a la
Virgen María: Por permitirme cumplir uno de mis grandes sueños.
- A mis Padres: Por ser los mejores del mundo y estar conmigo en cada momento,
brindándome su apoyo en los éxitos y fracasos.
- A mis Hermanas: Por ser parte fundamental de mi vida, por brindarme su apoyo
incondicional.
- A mi hija: Por ser el maravilloso regalo que me dio Dios, siendo uno de los
motivadores para superarme profesionalmente como guía y ejemplo
hacia ella.
- A toda mi Familia: Por estar presente en cada éxito y fracaso de mi vida, por su amor
incondicional.
- A la Universidad: Por ser mi casa de estudio, por formarme profesionalmente.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la

Virgen María: Por ser mi guía estando siempre a mi lado, colmándome de bendiciones día a día.

A mis Padres: Armando Salazar y Teresa Garcés por darme la vida, y ser mi apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida.

A mis Hermanas: Por su confianza, cariño y apoyo.

A mis Amigas y

Amigos: Por compartir esta etapa universitaria y por todos los momentos inolvidables vividos.

A mis Catedráticos: Por compartir conmigo sus conocimientos, experiencias y sobre todo su ejemplo de profesionalismo, especialmente a mi asesor de tesis Dr. MBA. Walter Ramiro Jiménez Silva.

A la Universidad

Técnica de Ambato: En su Facultad de Ciencias Administrativas y su Centro de Posgrado Por prepararme integralmente para afrontar la vida realizándome profesionalmente.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	
HOJA DE PORTADA.....	i
AUTORIA DEL INFORME DE INVESTIGACION.....	ii
DERECHO DE AUTOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
RESUMEN	
EJECUTIVO.....	xvii
CAPÍTULO I	1
PROBLEMA	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.2.1. Contextualización.....	1
Árbol de problemas	4
1.2.2. Análisis crítico.....	5
1.2.3. Prognosis	6
1.2.4. Formulación del problema.....	6
1.2.5. Preguntas directrices.....	7
1.2.6. Delimitación del problema de investigación	7
1.3. Justificación.....	7
1.4. Objetivos	9
1.4.1. Objetivo general	9
1.4.2. Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes investigativos	10
2.2. Fundamentación científica.....	13

2.3. Fundamentación legal.....	14
2.4. Categorías fundamentales.....	16
2.4.1. Variable independiente.....	19
2.4.1.1. Competencias Gerenciales	19
Competencias de Logro y acción	23
Competencias de ayuda y servicios.....	24
Competencias de influencia.....	24
Competencias de dirección	24
Competencias cognitivas.....	25
2.4.1.2. Competencias profesionales	29
2.4.1.3. Gestión por competencias	33
2.4.2. Variable dependiente	34
2.4.2.1. Desempeño Laboral.....	34
2.4.2.2. Gestión del talento humano.....	42
2.4.2.4. Desarrollo organizacional.....	43
2.5. Hipótesis	44
2.6. Señalamiento de variables	44
CAPÍTULO III.....	45
METODOLOGÍA.....	45
3.1. Enfoque de la investigación	45
3.2. Modalidad.....	45
3.3. Nivel o tipo.....	46
3.4. Población y muestra	47
3.5. Operacionalización de variables.....	48
3.6. Recolección de información	51
3.7. Procesamiento y análisis	53
CAPÍTULO IV.....	54
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	54
4.1. Análisis del instrumento de competencias gerenciales	54
4.2. Análisis del instrumento de evaluación de desempeño laboral.....	83
4.3. Comprobación de hipótesis	104
4.3.1. Planteamiento de hipótesis	104

4.3.2	Significancia empleada.....	105
4.3.3.	Modelo estadístico.....	105
4.3.4.	Supuestos.....	105
4.3.5.	Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson.....	106
4.3.6.	Correlaciones transformadas dos variables: independiente y dependiente.	109
4.3.7.	Regla de decisión.....	110
CAPÍTULO V.....		111
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		111
5.1.	Conclusiones.....	111
5.2.	Recomendaciones.....	112
CAPÍTULO VI.....		113
PROPUESTA.....		113
6.1.	Datos informativos.....	113
6.2.	Antecedentes.....	114
6.3.	Justificación.....	114
6.4.	Objetivos.....	115
6.4.1.	Objetivo general.....	115
6.4.2.	Objetivos específicos.....	115
6.5.	Análisis de factibilidad.....	115
6.6.	Fundamentación teórica.....	116
6.7.	Modelo operativo.....	120
6.8.	Administración.....	143
6.9.	Evaluación.....	143
BIBLIOGRAFÍA.....		145
ANEXOS.....		149
	Anexo 1: Rueda de efectividad de las competencias gerenciales.....	149
	Anexo 2: Evaluación de 360 Grados.....	153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de problemas.....	4
Gráfico 2: Categorías fundamentales	16
Gráfico 3: Constelación de la variable independiente.....	17
Gráfico 4: Constelación de la variable dependiente.....	18
Gráfico 5: Características	41
Gráfico 6: Nivel de la competencia de liderazgo	57
Gráfico 7: Nivel de la competencia de comunicación	60
Gráfico 8: Nivel de la competencia de toma de decisiones	64
Gráfico 9: Competencia de trabajo en equipo.....	68
Gráfico 10: Resolución de conflictos	72
Gráfico 11: Nivel de la competencia de la habilidad de negociación	76
Gráfico 12: Nivel de la competencia de actitud frente al cambio	79
Gráfico 13: Nivel de la competencia de motivación.....	81
Gráfico 14: Desarrollo de competencias gerenciales	82
Gráfico 15: Comunicación desempeño laboral	85
Gráfico 16: Trabajo en equipo en la evaluación del desempeño laboral	88
Gráfico 17: Resolución de problemas	90
Gráfico 18: Desempeño laboral en Mejora continua	93
Gráfico 19: Organización y administración del tiempo	95
Gráfico 20: Enfoque en el cliente.....	98
Gráfico 21: Desempeño laboral Pensamiento estratégico.....	101
Gráfico 22: Desempeño laboral - competencia del Enfoque a resultados	103
Gráfico 23: Nivel de Desempeño laboral.....	104
Gráfico 24: Fase 1: Planear	117
Gráfico 25: Fase 2: Hacer	117
Gráfico 26: Fase 3: Verificar.....	118
Gráfico 27: Fase 4: Actuar	119
Gráfico 28: Representación gráfica del modelo.....	
Gráfico 29: Directorio de competencias mejorado	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Actitudes	23
Tabla 2: Modelos clásicos de capacidades gerenciales.....	27
Tabla 3: Población.....	47
Tabla 4: Variable independiente: Competencias gerenciales.....	48
Tabla 5: Variable dependiente: Desempeño laboral	50
Tabla 6: Indicadores	52
Tabla 7: Competencia de Liderazgo	54
Tabla 8: Nivel de la competencia de liderazgo	57
Tabla 9: Competencia de Comunicación	58
Tabla 10: Nivel de la competencia de comunicación.....	60
Tabla 11: Competencia de Toma de decisiones	61
Tabla 12: Nivel de la competencia de toma de decisiones.....	64
Tabla 13: Competencia de Trabajo en equipo.....	65
Tabla 14: Competencia de trabajo en equipo	68
Tabla 15: Competencia de Resolución de conflictos	69
Tabla 16: Resolución de conflictos	71
Tabla 17: Competencia de Habilidad de negociación.....	73
Tabla 18: Nivel de la competencia de la habilidad de negociación	75
Tabla 19: Competencia de Actitud frente al cambio.....	77
Tabla 20: Nivel de la competencia de actitud frente al cambio	78
Tabla 21: Motivación	79
Tabla 22: Nivel de la competencia de motivación	81
Tabla 23: Desarrollo de competencias gerenciales	82
Tabla 24: Frecuencias y porcentajes competencia de Comunicación.....	83
Tabla 25: Comunicación desempeño laboral	85
Tabla 26: Trabajo en equipo	86
Tabla 27: Trabajo en equipo en la evaluación del desempeño laboral	87
Tabla 28: Desempeño laboral en Resolución de problemas	88
Tabla 29: Resolución de problemas	90

Tabla 30: Desempeño laboral en Mejora continua	91
Tabla 31: Desempeño laboral en Mejora continua	93
Tabla 32: Organización y administración del tiempo	94
Tabla 33: Organización y administración del tiempo	95
Tabla 34: Desempeño laboral en Enfoque en el cliente	96
Tabla 35: Enfoque en el cliente.....	98
Tabla 36: Desempeño laboral en Pensamiento estratégico	99
Tabla 37: Desempeño laboral Pensamiento estratégico.....	100
Tabla 38: Desempeño laboral en Enfoque a resultados	101
Tabla 39: Desempeño laboral - competencia del Enfoque a resultados.....	102
Tabla 40: Nivel de desempeño laboral.....	103
Tabla 41: Criterios de decisión del modelo de coeficiente de Pearson.....	106
Tabla 42: Correlaciones	108
Tabla 43: Correlaciones transformadas (método conversión)	110
Tabla 44: Modelo operativo	120
Tabla 45: Análisis interno del recurso humano de la organización	124
Tabla 46: Criterios de desempeño de competencias gerenciales	127
Tabla 47: Nivel de competencia actual vs. Nivel de competencia ideal	130
Tabla 48: Planificación cursos	132
Tabla 49: Foro	134
Tabla 50: Planificación de cursos	135
Tabla 51: Planificación de Cursos.....	138
Tabla 52: Resultados esperados	141
Tabla 53: Administración.....	143
Tabla 54: Evaluación.....	143

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TEMA: “Las Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral de las Autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior”

AUTOR: *Ingeniera, Rosa Gricela Salazar Garcés*

DIRECTOR: *Doctor, Walter Ramiro Jiménez Silva MBA.*

FECHA: *Enero 2018*

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las competencias gerenciales se han vuelto esenciales para el desarrollo de las organizaciones, en las instituciones estatales de educación superior, todavía son muy débiles, influyendo en el desempeño laboral de sus autoridades, la ley de Educación Superior establece las formas de selección de sus autoridades, quienes deben ser verdaderos líderes en las universidades e institutos tecnológico, requieren de compromiso para resultados efectivos. El estudio es cualitativo – cuantitativo, bibliográfico, de campo, descriptivo y exploratorio, se establecieron ocho competencias necesarias en las autoridades las cuales son: liderazgo, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de conflictos, habilidad de negociación, actitud frente al cambio, motivación, se aplicó el denominado Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales y un Test de evaluación 360 grados que determine el nivel de desempeño laboral a 89 autoridades, se obtuvieron como resultados en aproximadamente entre el 75 a 80% de población estudiada nivel alto en competencias gerenciales y entre un 15% a 20% con rangos medios y bajos, con respecto al desempeño laboral se ubican aproximadamente un base al cálculo de medias del 60 a 80% en un rendimiento excelente y muy bueno, en

cambio un porcentaje menor al 20% presenta valores buenos, regulares y deficientes, que determina la correlación entre las variables, el grupo en cual se va a enfocar la propuesta es el aquel que se encuentran entre rangos bajos y medios, determinándose que es necesario el diseño de Modelo de formación por competencias gerenciales para el fortalecimiento del Desempeño Laboral de las Autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior, para la búsqueda de la excelencia considerando que es vital importancia que las autoridades sean líderes con altas competencias en el ámbito gerencial.

Descriptor: Competencias, desempeño, gerenciales, laboral, negociación, experticia, superior, formación, gestión, habilidades.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES
MASTER'S DEGREE IN HUMAN TALENT MANAGEMENT

THEME: " Management Competencies and Labor Performance of Authorities in State
Higher Education Institutions"

AUTHOR: *Engineer, Rosa Gricela Salazar Garcés*

DIRECTED BY: Doctor, Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA.

DATE: *January 2018*

EXECUTIVE SUMMARY

The present, management skills have become essential for development organizations, in state institutions of higher education, are still very weak, influencing the work performance of their authorities, the Law of Higher Education establishes the forms selection of its authorities, who must be true leaders in the universities and technological institutes, they require commitment for effective results. The study is qualitative - quantitative, bibliographic, field, descriptive and exploratory, eight competencies were established in the authorities which are: leadership, communication, decision making, teamwork, conflict resolution, negotiation skills, attitude towards change, motivation, the so-called "Wheel Test of effectiveness of management competencies" and a 360-degree evaluation test that determines the level of job performance to 89 authorities, were obtained as results in approximately between 75 to 80% of the population studied high level in managerial competencies and between 15% to 20% with medium and low ranges, with respect to the work performance are located approximately a base to the calculation of means of 60 to 80% in excellent performance and very good, on the other hand, a percentage lower than 20% presents good, regular and deficient values, which determines the correlation between the variables, the group in which the proposal is going to focus is the one between low and middle ranges, determining that it is necessary the design of training model for managerial competences for the strengthening of the Labor Performance of the Authorities in the State Institutions of Higher Education, for the search of the excellence considering that it is vital importance that the authorities are leaders with high competences in the managerial field

Keywords: *Competencies, performance, management, labor, negotiation, expertise, superior, training, management, skills.*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TEMA: “Las Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral de las Autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior”

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las competencias gerenciales se han vuelto esenciales para el desarrollo de las organizaciones, en las instituciones estatales de educación superior, todavía son muy débiles, influyendo en el desempeño laboral de sus autoridades, la ley de Educación Superior establece las formas de selección de sus autoridades, quienes deben ser verdaderos líderes en las universidades e institutos tecnológicos, requieren de compromiso para resultados efectivos. El estudio es cualitativo – cuantitativo, bibliográfico, de campo, descriptivo y exploratorio, se establecieron ocho competencias necesarias en las autoridades las cuales son: liderazgo, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de conflictos, habilidad de negociación, actitud frente al cambio, motivación, se aplicó el denominado Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales y un Test de evaluación 360 grados que determine el nivel de desempeño laboral a 89 autoridades, se obtuvieron como resultados en aproximadamente entre el 75 a 80% de población estudiada nivel alto en competencias gerenciales y entre un 15% a 20% con rangos medios y bajos, con respecto al desempeño laboral se ubican aproximadamente un base al cálculo de medias del 60 a 80% en un rendimiento excelente y muy bueno, en cambio un porcentaje menor al 20% presenta valores buenos, regulares y deficientes, que determina la correlación entre las variables, el grupo en cual se va a enfocar la propuesta es el aquel que se encuentran entre rangos bajos y medios, determinándose que es necesario el diseño de Modelo de formación por competencias gerenciales para el fortalecimiento del Desempeño Laboral de las Autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior, para la búsqueda de la excelencia considerando que es vital importancia que las autoridades sean líderes con altas competencias en el ámbito gerencial.

Palabras Clave: competencias, desempeño, gerenciales, laboral, laboral, negociación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. Tema

Las Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral de las Autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior

1.2. Planteamiento del problema

Débil desarrollo de las competencias gerenciales y su relación en el desempeño Laboral de las Autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior.

1.2.1. Contextualización

El dinamismo del mercado actual obliga a quienes se encuentran interesados en la carrera gerencial o tiene como aspiración tener puestos con mayor responsabilidad dentro las organizaciones requieren adecuar sus competencias tanto en calidad como en cantidad que conjuguen la organización, el trabajo bajo presión y la comunicación. Por ello, quienes acceden a un cargo de autoridad deben adecuarse a las competencias establecidas por las instituciones de educación. En la década de los setenta McClelland citado por Gutiérrez (2010) enfatiza que “los conocimientos y el expediente académico, así como el cociente intelectual, no son buenos predictores del éxito o fracaso en el desempeño del trabajo” Posteriormente aparecen autores como Gardner en los año ochenta, rompe con la hegemonía de las capacidades intelectuales, establece su modelo de inteligencias múltiples como: la verbal, lógico matemática, espacial, anestésica, musical, interpersonal o social o intrapersonal. Luego se añade lo mencionado por Goleman acerca de la Teoría de la Inteligencia emocional que incluye la habilidad de reconocer los propios sentimientos y de los demás que permite manejar adecuadamente las relaciones con otros.

Marchant (2005) menciona que en la actualidad surge la necesidad que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal, con la capacidad para comunicarse, la resolución de conflictos. Tomar decisiones, crear un ambiente motivador y positivo, dirigir destacándose como esencial el liderazgo. Los líderes deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios, entender el entorno, la historia, la tecnología y el recurso humano de la organización.

El problema de desempeño de las autoridades y su medición constituye un área poco explorada en estudios científicos, por ello el enfoque basado en competencias abre un puente para su mejoramiento en función de las competencias, porque se ha ido integrando como parte fundamental del desarrollo de procedimientos y funciones del personal de instituciones de educación superior. (Minnaard & Minnaard, 2017)

Las competencias gerenciales para Aristimuño, Guaita, & Rodríguez (2010) se plantean desde la gestión universitaria en la actualidad, planteándose desde el aspecto organizacional y otras veces como elementos particulares de la realidad universitaria. La gerenciación en las instituciones de educación superior está determinada por las competencias o elementos gerenciales que manejan las autoridades o directivos, quienes en la mayor parte del mundo son académicos, elegidos por elección popular e incluso por compromisos políticos, aunque tengan profundos conocimientos en área profesional y una vasta experiencia docente e investigativa, puede carecer de competencias, experticia y conocimientos gerenciales que dificulta el logro de los objetivos del sistema de educación superior para dar respuestas a las exigencias del entorno.

En las instituciones de educación superior del Ecuador los métodos de selección de las autoridades son distintos a los de las empresas privadas que se basan en la selección por experiencia y nivel formativo donde un consejo directivo selecciona al futuro gerente en cambio para elegir autoridades las universidades utilizan el voto estudiantil para elegirlos basado en las propuestas para mejorar cada carrera o facultad.

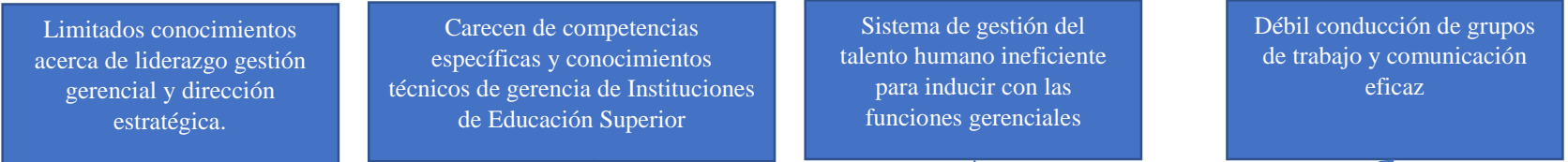
En las últimas décadas, las instituciones de educación superior se han visto en la necesidad de adecuar sus procesos a las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas de la actualidad, para cumplir con su misión, no deben considerarse como entes educativos sino como organizaciones debidamente estructuradas, pero sobre todo interesadas en contar con profesionales con una formación basada en competencias. (Guzman & Marin, 2011)

Árbol de problemas

Gráfico 1

Árbol de problemas

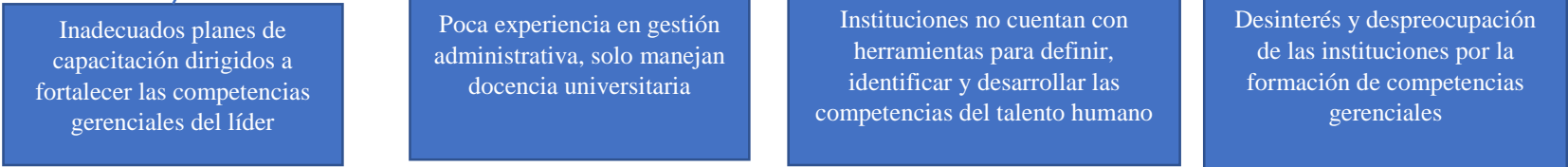
Efectos



Problema



Causas



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

1.2.2. Análisis crítico

En la actualidad las autoridades de las instituciones de educación superior tienen un débil desarrollo de competencias gerenciales, motivado por diferentes causas entre ellas los inadecuados planes de capacitación dirigidos a fortalecer las competencias gerenciales del líder que se ejecutan con poca frecuencia en las organizaciones de carácter estatal que tiene como consecuencia limitados conocimientos acerca de gestión gerencial y dirección estratégica para el manejo de las instituciones que lideran.

Las autoridades dentro de sus competencias profesionales solo poseen experiencia en docencia universitaria que aunque es un punto positivo dentro de su formación para sus cargos requieren otro tipo de formación basado en el manejo de organizaciones que puede constituirse en una disyuntiva por la gestión y dirección que deben dar a la misma, esto lleva a que carezcan de competencias, experiencias y conocimientos gerenciales específicos, desconociendo aspectos vinculados con la actitud ante el cambio y un liderazgo democrático fundamentado en los objetivos y metas organizacionales. (Guzman & Marin, 2011)

Otro problema detectado se basa en que las organizaciones no cuentan con herramientas para definir, identificar y desarrollar las competencias del talento humano, es decir, con modelo para la formación por competencias, planes estratégicos enfocados a la gestión del recurso humano, por ello se puede presentar un ambiente desfavorable para cumplir con las funciones gerenciales de forma óptima y en base a las necesidades de las organizaciones.

Además hay que recalcar, que a pesar que se trabaja con la gestión de la calidad de la educación, todavía se puede evidenciar desinterés y despreocupación de las instituciones por la formación de competencias gerenciales, porque no se cuenta con acciones específicas para este fin y la determinación de requerimientos que incluyan una buena formación en competencias, siendo débil la conducción de

grupos de trabajo y comunicación eficaz, llevando a conflictos internos sin una adecuada resolución de los conflictos. (Minnaard & Minnaard, 2017)

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró la formulación del problema “¿Cómo se relacionan el débil desarrollo de las competencias gerenciales en el desempeño Laboral de las Autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior?”, como referente que permite dar direccionamiento al estudio en base a la contestación de esta interrogante

1.2.3. Prognosis

Si no se soluciona el problema detectado en la investigación, se mantendrá los limitados conocimientos acerca de la gestión gerencial, sobre todo siendo limitada la formación de competencias y experiencia en el ámbito gerencial, siendo desfavorable el ambiente para la formación de las autoridades influyendo en las relaciones entre los directivos y el personal de la organización.

Se mantendrá un deficiente desarrollo de las competencias gerenciales, que determinan que sea inadecuada la aplicación de recursos y estrategias efectivas para la buena dirección, no se contara con planes y un modelo de formación de competencias que mejoren las habilidades directivas, la formación profesional podría mostrar vacíos significativos en el desarrollo de las competencias gerenciales recayendo en débil desempeño laboral no alcanzando las actitudes, conocimientos y habilidades necesarias para dirigir una institución de educación superior.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo se relacionan el débil desarrollo de las competencias gerenciales en el desempeño laboral de las Autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior?

1.2.5. Preguntas directrices

1. ¿Con que tipo de competencias gerenciales cuentan las autoridades en las instituciones estatales de educación superior?
2. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de las autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior?
3. ¿Qué propuesta ayudará a la solución del problema de investigación?

1.2.6. Delimitación del problema de investigación

Campo: Talento humano

Área: Desempeño Laboral

Aspecto: Competencias Gerenciales

Delimitación Temporal:

El presente estudio se realizó de enero 2017 al enero del 2018, la investigación de campo se aplicó en el mes de marzo del 2017.

Delimitación Espacial:

La presente investigación se realizó en las instituciones estatales de educación superior.

Unidades de observación:

Autoridades en las instituciones estatales de educación superior.

1.3. Justificación

El estudio tiene como finalidad el análisis sistemático del tipo de competencias gerenciales que poseen las autoridades de las instituciones superiores, que ayude a detallar en cuales presentan mayores fortalezas y debilidades para el manejo de las organizaciones a su cargo, entendiendo como aspectos esenciales el liderazgo, la

comunicación, la motivación al personal, entendiendo que al no estar bien direccionadas influirán negativamente en su desempeño laboral.

El interés del estudio radica en conocer las competencias gerenciales que adquirido las autoridades institucionales a lo largo de su formación profesional para dirección y administración de una organización logrando a través de estos datos establecer una propuesta que les ayude a reforzarlas de forma integral con talleres y actividades formativas que les permita afianzarlas mejorando su capacidad de liderazgo y comunicación eficaz.

El impacto se centra en analizar y evaluar la importancia de las habilidades gerenciales no solo en el desempeño laboral sino en el desarrollo organizacional puesto que una autoridad con las capacidades, habilidades y actitudes necesarias para la dirección de una organización podrá llevarla al éxito, adaptarse a las transformaciones sociales y tecnológicas pero sobre conseguir los objetivos y metas trazados en el ámbito educativo pensando en la formación integral de los futuros profesionales del cantón Ambato.

Es importante conocer qué tipo de competencias gerenciales ha desarrollado las autoridades para la dirección de las organizaciones, que permita la construcción de actividades que ayuden a disminuir la incidencia de la problemática, los datos sobre desempeño laboral facilitarán la evaluación y caracterización de los aspectos relevantes de ambas variables investigadas.

Los beneficiarios son las autoridades que podrán contar con las posibilidades de evaluar las competencias gerenciales con las cuales cuentan, midiendo además su desempeño para crear soluciones basadas en sus necesidades y en los de la organización.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre las Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral de las Autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar el tipo de Competencias Gerenciales de las autoridades en las instituciones estatales de educación superior
2. Analizar el nivel de Desempeño Laboral de las Autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior
3. Proponer un modelo de Competencias Gerenciales que contribuya a un mejor Desempeño Laboral de las Autoridades de las Instituciones Estatales de Educación Superior.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Para la fundamentación de los antecedentes investigativos se revisaron una variedad de trabajos vinculados con las variables de investigación obtenidos de artículos científicos y estudios:

Lombana, Cabeza, Castrillón, & Zapata (2014) en un estudio denominado “Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración” su finalidad es clasificar las competencias gerenciales genéricas y específicas, fundamentado en las perspectivas de René Bédard, se identifica su importancia, se utilizó un método inductivo soportado en la inferencia estadística, partiendo de los resultados para empleadores y docente de trabajo efectuado por ASCOLFA – GRIICA. Se usaron dos cuestionarios aplicados a los docentes vinculados a las 101 instituciones de educación superior que se encuentran asociadas con ASCOLFA y a empleadores, se buscaba indagar la percepción sobre la importancia de las competencias para el ejercicio de la administración, así como el nivel de desarrollo de las competencias. Las conclusiones obtenidas establecen que los administradores en Colombia privilegian las competencias de tipo epistemológicas y praxeológicas específicas, las denominadas como genéricas ontológicas y epistemológicas se encuentran poco desarrolladas, que orientan a la construcción de currículos y procesos de selección para un adecuado desempeño profesional.

Rivas, Trujillo, Lámbarry, Chávez, & Chávez (2013) en un estudio denominado “Diagnóstico del sistema profesional de carrera y certificación de competencias gerenciales de los servidores públicos en México”, se desarrolla un análisis del concepto de servidor público, analizando las competencias que prevalecen en el

grupo de estudio, en base a un diagnóstico documental del sistema profesional de carrera en México, se efectuaron además entrevistas focales, un dato revelador establece que la Secretaría de la Función Pública ha definido 5 capacidades, no fundamentada según el autor en referentes teóricos de los modelos de evaluación de competencias gerenciales, sumado a que se autoriza las dependencias solo seleccionar 3, causan que las pruebas se tomen solo como referencia y no son relevantes en el proceso de selección y certificación de un funcionario público. El subsistema de competencias presenta grandes inconsistencias en relación evaluación -certificación- capacitación, el error radica en la contratación de varias instituciones para impartir cursos que asistencias los funcionarios, donde se estudian diversos contenidos, no se han elaborado cursos, ni monografías que ayuden a la formación con resultados que causan que reprueben los aspirantes a servidores públicos, en pocas palabras no hay un modelo específico que ayude a la selección del personal y a su formación en competencias gerenciales.

Camacaro (2017) en un trabajo denominado "Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela", donde se analiza tres aspectos fundamentales, el primero es el desempeño del sector, el segundo el desempeño gerencial y el tercer hace tratamiento sobre las competencias gerenciales, la investigación es cualitativa de carácter colaborativa, se desarrolló en cuatro fases, "la selección del grupo, el establecimiento conjunto investigador y co-investigador de los objetivos, la selección de las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el análisis de los resultados. Se concluye que las competencias gerenciales de los gerentes del sector manufacturero deben estar orientadas al desarrollo del talento humano, dirección del talento y orientación a los resultados las cuales permitirán ver a la organización estratégicamente con la finalidad de lograr los objetivos y poder permanecer en el tiempo".

Las competencias deben estar encaminadas a fortalecer el desarrollo del talento humano, en aspectos relevante de la dirección de las organizaciones, basado en

obtener resultados que tomen en cuenta al personal para se sienta líder de su organización y se logren los objetivos trazados a corto y mediano plazo.

Romero & Urdaneta (2009) **titulado** “Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas”, el objetivo de este estudio es determina la asociación entre las variables investigadas, aplicado en las universidades privadas del municipio Maracaibo del Estado-Zulia, desarrollando un estudio bibliográfico fundamentado en autores como: Chiavento (2000), Morales y Velandia (1999), Bitttel (2000), Horovitz (2001), Zeithaml y Bitner (2002), Méndez (2002). Se constituye en un estudio descriptivo, correlacional, aplicada y de campo, se trabajó con un censo poblacional no probabilístico basado en el juicio del investigador, empleándose un cuestionario de alternativas fija de respuesta, dio como resultado un alto porcentaje de desempeño laboral, estableciéndose una alta confiabilidad de los resultados, se destaca que hay un ambiente de trabajo en equipo y el supervisor es quien controla las actividades delegando, hay autonomía en la toma de decisiones, los factores relacionados con el desempeño laboral son: conocimiento, habilidades, personalidad, compromiso, expectativas, los resultados revelaron que los indicadores con mejor posición porcentual son: la responsabilidad, la organización del trabajo, la cantidad de trabajo y con menor porcentaje la calidad de trabajo. Se recomienda mejoras en el logro de resultados, en las condiciones laborales, la estabilidad y los beneficios sociales, desarrollando planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades que detectaron para mejorar de forma estratégico el desempeño laboral.

Los datos revelan un buen desempeño laboral sobre todo en el cumplimiento de responsabilidades relacionadas con los puestos de trabajo, la organización, pero no en la calidad del trabajo, requiriéndose mejorar en este aspecto final con un personal más comprometido con la organización, en garantizar un trabajo de calidad, por ende, se debe capacitar y entrenar al personal de forma más efectiva.

Chiang & San Martín (2015) en su estudio denominado “Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano”, en las instituciones públicas se requiere medir las variables de desempeño y

satisfacción laboral, el objetivo es medir la influencia entre ambas variables de estudio, constituyéndose en un estudio no experimental, de carácter transversal, descriptivo y correlacional, evaluándose a 259 funcionarios de la municipalidad a través de cuestionario personal, anónimo, voluntario y estandarizado, el desempeño varía entre meritorio a excelente, los encuestados se encuentran en una escala alta, tanto en la muestra masculina como femenina, es decir, se encuentran en una escala que se encuentra en la escala de 6, no existen niveles bajos de desempeño, porque hay preocupación por mantener las buenas relaciones interpersonales que motiven un adecuado ambiente laboral, además tienen conocimientos sobre el reglamento y manual de procedimientos.

Los datos son interesantes mencionan que mientras haya un buen ambiente laboral y relaciones de respeto entre compañeros habrá un buen desempeño laboral por parte del personal, sumado a que el conocimiento de los procedimientos y funciones que se cumplen fortalecen sus competencias para desempeñar un trabajo bien hecho.

2.2. Fundamentación científica

Se fundamenta en el paradigma crítico propositivo primero porque se desarrolló un análisis de la problemática cuantificando el tipo de competencias gerenciales basado en los conocimientos y ética del investigador que podrá contar con información relevante, desarrollando un discernimiento sobre los hechos de la problemática, se describen los resultados obtenidos en base a una crítica de las variables objeto de investigación, justamente ayuda a la construcción de soluciones viables basado en las necesidades del grupo de estudio, que promueve el desarrollo de competencias gerenciales y mejore el desempeño laboral, porque se trabaja en base a datos confiables que determinan que aspectos se requieren fortalecer y cuales implementar desde cero.

2.3. Fundamentación legal

Revisando las leyes fundamentales del Ecuador se fundamenta en la Constitución del Ecuador como principal regulador de la normativa nacional y la Ley de Orgánica de Educación Superior que se relacionan con las variables de investigación.

En la Ley de Orgánica de Educación Superior en el Título II Autonomía Responsable de las Universidades y Escuelas Politécnicas, Capítulo 1 Del Ejercicio de la Autonomía Responsable se realiza una primera referencia de las autoridades

Art. 18.- Ejercicio de la autonomía responsable.- La autonomía responsable que ejercen las universidades y escuelas politécnicas consiste en: d) La libertad para nombrar a sus autoridades, profesores o profesoras, investigadores o investigadoras, las y los servidores y las y los trabajadores, atendiendo a la alternancia y equidad de género, de conformidad con la Ley:

En el Capítulo 2 del Cogobierno de las universidades y escuelas politécnicas, Sección Segunda Del Rector, Vicerrector/es y demás autoridades académicas se articula de forma específica la selección de autoridades académicas incluyendo los requisitos.

Art. 53.- Autoridades académicas. - Las autoridades académicas serán designadas por las instancias establecidas en el estatuto de cada universidad o escuela politécnica, las cuales podrán ser reelegidas consecutivamente o no. por una sola vez.

Se entiende por autoridad académica los cargos de Decano. Subdecano o de similar jerarquía.

Art.- 54.- Requisitos para la autoridad académica.- Para ser autoridad académica se requiere:

a) Estar en goce de los derechos de participación:

- b) Tener título profesional y grado académico de maestría o doctor según lo establecido en el Art. 121 de la presente Ley;
- c) Haber realizado o publicado obras de relevancia o artículos indexados en su campo de especialidad, en los últimos cinco años: y.
- d) Acreditar experiencia docente de al menos cinco años, en calidad de profesora o profesor universitario o politécnico titular.

Se establece según la normativa que no se incluye como requisito conocimientos y formación en competencias gerenciales que deberían ser parte fundamental de la selección de autoridades para el cumplimiento eficientes de sus funciones en las instituciones de educación superior.

2.4. Categorías fundamentales

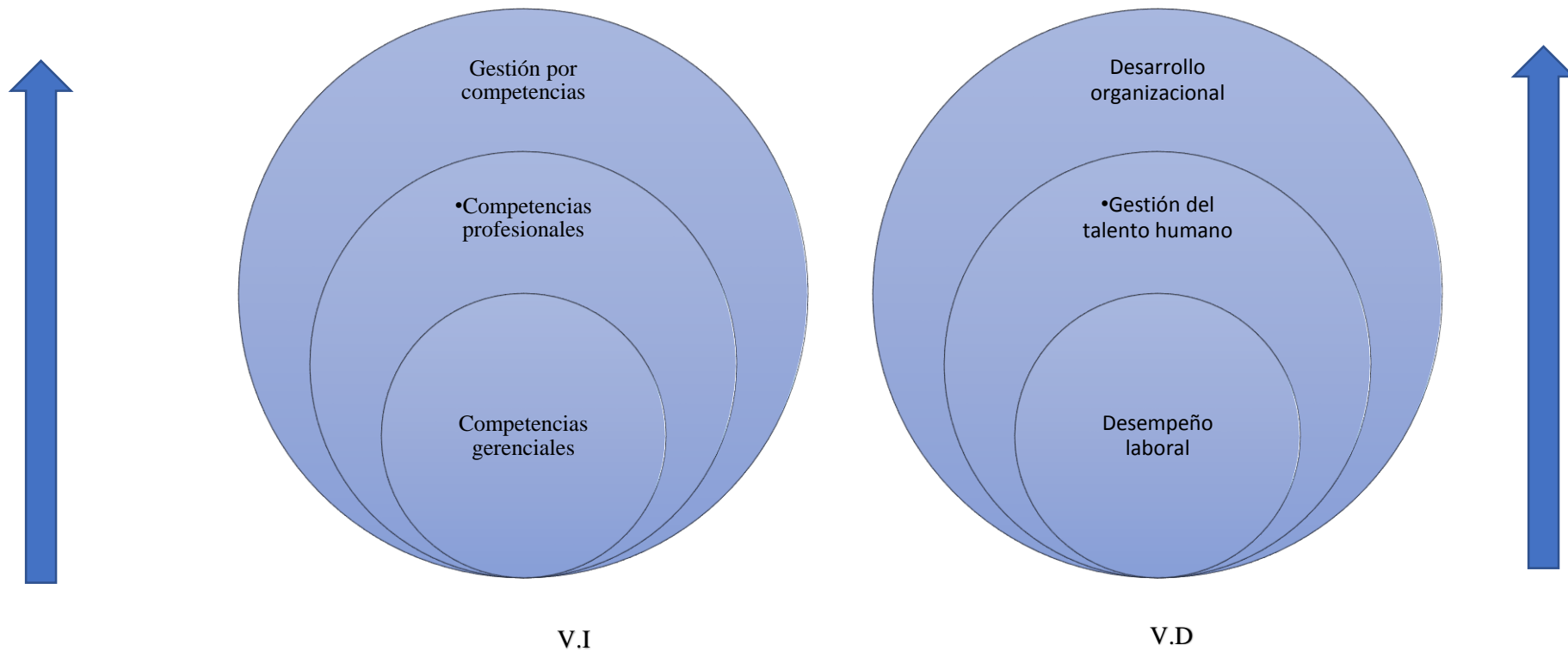


Gráfico 2

Categorías fundamentales

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Constelación de la variable independiente

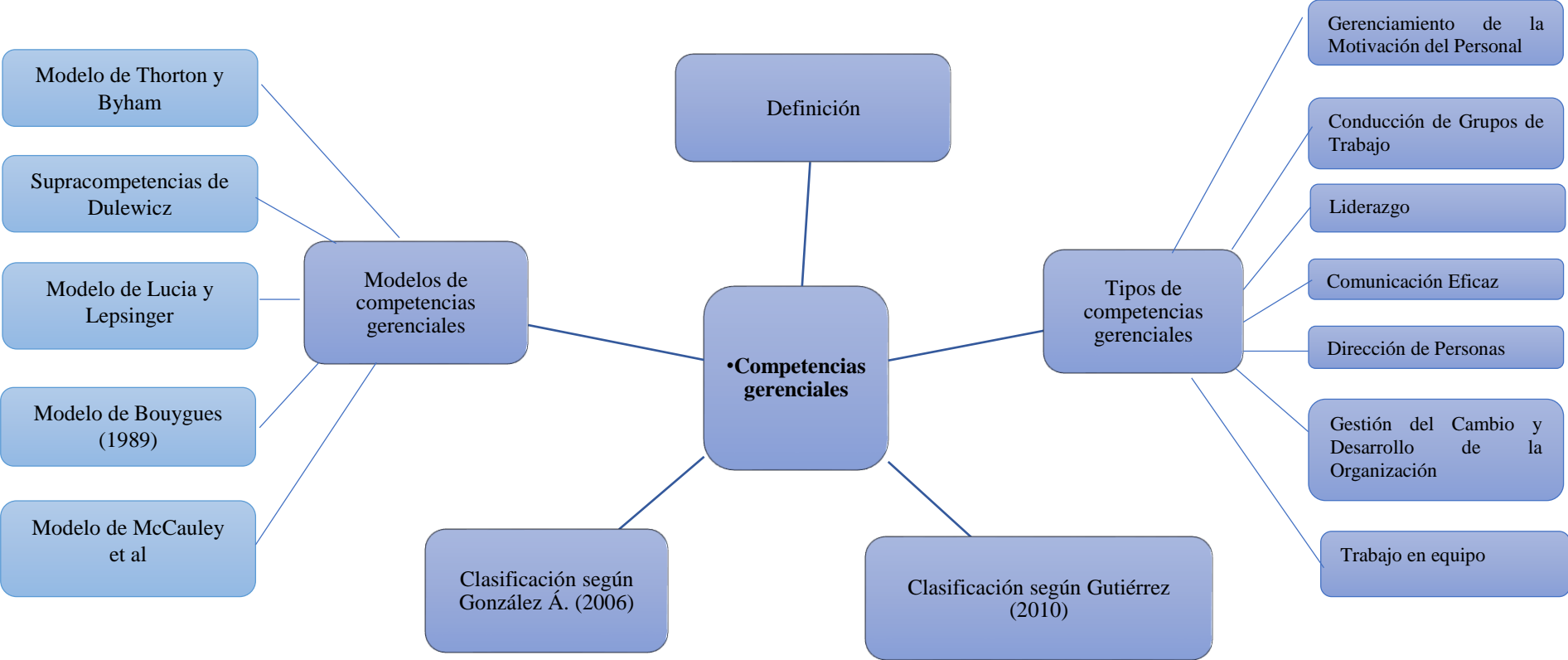


Gráfico 3
Constelación de la variable independiente

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Constelación de la variable dependiente

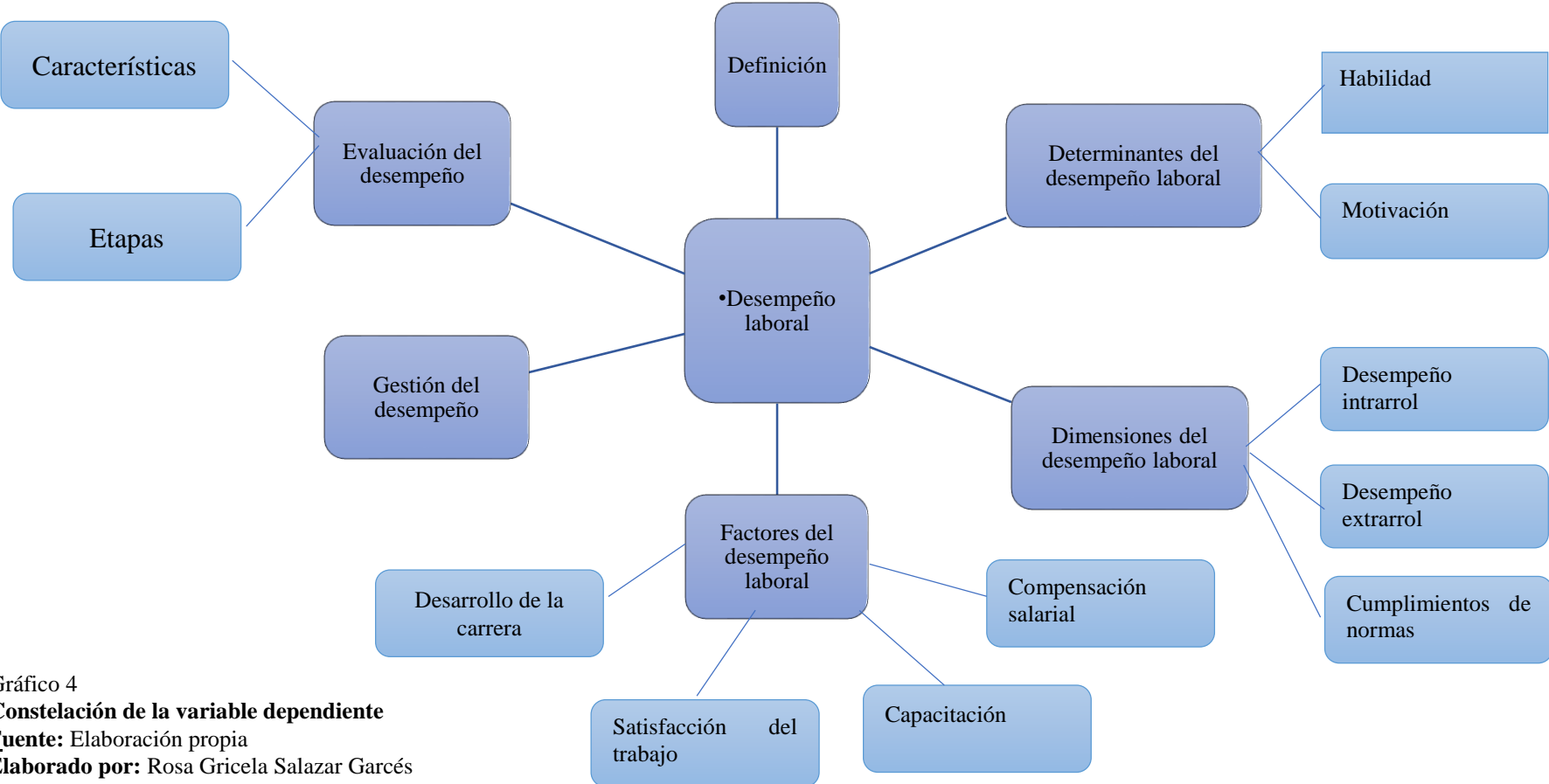


Gráfico 4
Constelación de la variable dependiente
Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

2.4.1. Variable independiente

2.4.1.1. Competencias Gerenciales

Definición

Según Robbins & Decenzo (2002) "el enfoque más reciente para definir la tarea del gerente se concentra en las competencias gerenciales, las cuales se pueden definir como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente" (pág. 14).

Gutiérrez (2010) define las competencias gerenciales como aquellas que forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización. Definidas también como un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización. No es casual que el impacto y las implicaciones de un modelo de este tipo en las organizaciones sean temas de debate casi cotidiano. Esto es evidente entre los gerentes, los responsables de los departamentos de recursos humanos de medianas y grandes empresas, organizaciones internacionales y de los trabajadores (pág. 16).

Para Jones & George (2010) las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas y comportamientos, así como actitudes que una persona necesita para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en diversas organizaciones. Al respecto, es relevante señalar que estas son variadas, por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son heterogéneos.

Azuaje (2008) las competencias gerenciales son el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí,

que permiten desempeños satisfactorios según estándares utilizados en el área ocupacional.

Gutiérrez (2010) experiencias diversas muestran que lo novedoso y práctico en un sistema de gestión basado en competencias es la posibilidad de relacionar directamente las competencias con los objetivos estratégicos, planes y capacidades de la organización. Así, las competencias son utilizadas frecuentemente como una base para identificar necesidades individuales y carencias organizacionales para planear su desarrollo (pág. 16).

Londoño (2006) menciona que se consideraba que estas competencias “eran patrimonio exclusivo de la dirección, actualmente se cree que todos los profesionales, sea cual sea su nivel, deben estar en posesión, en mayor o menor medida de las denominadas competencias gerenciales” (pág. 41).

Tipos de competencias gerenciales

Gerenciamiento de la Motivación del Personal

Marchant (2005) es la “capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes”.

Conducción de Grupos de Trabajo

Marchant (2005) “capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad” (pág. 66).

Liderazgo

Marchant (2005) es la “Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros” (pág. 66).

Para Londoño (2006) "las personas que poseen esta competencia toman decisiones y son capaces de prever su impacto, independientemente de su posición jerárquica. El liderazgo tiene que ver más con convencer que con mandar, se le considera como la capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto" (pág. 45).

González Á. (2006) lo define como la "capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo" (pág. 43).

Comunicación Eficaz

Marchant (2005) "Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo" (pág. 66).

Dirección de Personas

Marchant (2005) "Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización" (pág. 66).

González Á. (2006) lo considera como la "capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo" (pág. 43).

Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización

Marchant (2005) menciona que es la "habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización" (pág. 66).

Trabajo en equipo

Para González Á. (2006) es la “Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros. Es el conjunto de dotes de proceso de grupos, necesario para lograr que diversos grupos de personas trabajen juntos para alcanzar eficazmente un objetivo común” (pág. 43).

Un equipo para Londoño (2006) se considera como “un conjunto de personas capaces de orientarse en una sola dirección, aprovechando las mejores cualidades de cada uno de sus miembros. Además, es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos” (pág. 41). El concepto de equipo se relaciona con el talento colectivo, producido por cada ser humano en su forma de interactuar con los demás.

El equipo de trabajo tiene unas características que lo distinguen de un grupo de personas que trabajan conjuntamente según Londoño (2006):

- Objetivos comunes
- Confianza mutua
- Colaboran y comparten información, planes y recursos
- Cada uno de los miembros del equipo se distingue de los demás y a la vez está integrado
- Normas establecidas
- Moral alta
- Compromiso
- Liderazgo: existencia de un liderazgo formal o informal

Se muestran en la tabla siguiente las actitudes que favorecen el éxito de un equipo y las que afectan negativamente su funcionamiento.

Tabla 1 Actitudes

ACTITUDES	
POSITIVAS	NEGATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción colectiva, mejores relaciones personales y profesionales. • Aumentar el sentimiento de pertenencia al grupo / equipo. • Mejorar los resultados colectivos. • Mejora de las capacidades individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser idealista en exceso y querer convertir un grupo en un equipo de la noche a la mañana. • Imponer el propio estilo de equipo. Los miembros deben participar de forma activa en la definición de objetivos del equipo, actividades, métodos, etc.

Fuente: Londoño (2006)

La mayoría de personas trabajan en equipo, la consecución de resultados depende de la forma que trabajen juntos los seres humanos para conjugar los esfuerzos establecidos por la organización.

Este tipo de competencias son aquellas que requieren los gerentes para desempeñarse de forma exitosa en la organización, que ayudarán a la conducción de los objetivos y metas corporativos

Clasificación según Gutiérrez (2010)

Gutiérrez (2010) proporciona otro tipo de competencias gerenciales especificando las habilidad y actitudes inherentes relacionadas con las mismas.

Competencias de Logro y acción

1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. Habilidad por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.

3. Búsqueda de información, curiosidad y deseo de obtener información amplia y también concreta.
4. Iniciativa, predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades (Gutiérrez, 2010, pág. 18).

Competencias de ayuda y servicios

1. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
2. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La acepción cliente puede ser externa o interna (Gutiérrez, 2010, pág. 18).

Competencias de influencia

1. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de
2. Conocimiento organizacional, capacidad de comprender y utilizar las dinámicas existentes dentro de las organizaciones.
3. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo (Gutiérrez, 2010, pág. 19).

Competencias de dirección

1. Desarrollo de personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
2. Dirección de personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
3. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
4. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo. (Gutiérrez, 2010, pág. 19).

Competencias cognitivas

1. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a razón de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellas de forma lógica y sistemática.
2. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
3. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo (Gutiérrez, 2010, pág. 19).

Clasificación según González Á. (2006)

El autor González Á. (2006) hace mención de otras competencias gerenciales como:

- Construcción de confianza: Capacidad para establecer ambientes de trabajo y /o relaciones interpersonales donde se genere seguridad en los otros, frente a situaciones nuevas o desafiantes.
- Delegación y empoderamiento: Capacidad de asignar la autoridad en la toma de decisiones y la responsabilidad por las tareas a las personas idóneas, así como potenciar el desarrollo de las competencias de sus colaboradores por medio de la retroalimentación.
- Desarrollo de colaboradores; Es la habilidad para identificar/ de manera recurrente, oportunidades para aumentar la capacidad de sus colaboradores para cumplir con los requisitos y tomar las acciones pertinentes.
- Imparcialidad: Habilidad para juzgar, actuar y proceder con rectitud.
- Manejo de conflictos: Capacidad de usar eficazmente estilos interpersonales adecuados para reducir las tensiones o conflictos entre dos o más individuos.
- Negociación: Habilidad de crear escenarios que propicien acuerdos duraderos que fortalezcan las relaciones, buscando siempre el gana-gana.
- Pensamiento estratégico y sistémico: Capacidad de anticipar oportunidades estratégicas y a la vez adquirir y diseñar acciones de mejora para adoptar una posición, construyendo conexiones entre situaciones, por medio de una perspectiva con visión de futuro.
- Planificación y organización: Capacidad para determinar eficazmente un orden apropiado de actuación personal o de terceros para definir metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, sus actividades, plazos y recursos requeridos.
- Poder resolutivo: Capacidad para decidir entre alternativas de un modo rápido e informado, evaluando las condiciones del contexto y los impactos positivos y negativos.
- Toma de decisiones: Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.

- Desarrollo de personas: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás (pág. 50).

Modelos de competencias gerenciales

Rivas, Trujillo, Lámbarry, Chávez, & Chávez (2013) realizan un análisis de los modelos más representativos de las competencias gerenciales, donde se mide desde 12 a 22 capacidades en la tabla se muestra a los modelos propuestos por Throrton y Byham (1982); Dulewicz, 1989; Lucia y Lepsinger, 1995; Bouygues, 1989).

Modelos clásicos de capacidades gerenciales

Tabla 2 Modelos clásicos de capacidades gerenciales

Modelo de Thorton y Byham (1982)	Supracompetencias de Dulewicz (1989)	Modelo de Lucia y Lepsinger (1995)	Modelo de Bouygues (1989)	Modelo de McCauley et al. (1989)
Presentación oral	Intelectuales	Características personales	Experiencia adquirida	Ser una persona de muchos recursos
Comunicación oral	Visión estratégica	Aproximación a los problemas	Respeto a los objetivos	Hacer lo que se debe
Comunicación escrita	Análisis y evaluación	Capacidad de acción	Calidad de los contactos internos	Aprender deprisa
Análisis y atención de problemas de la empresa	Planificación y organización	Dominio de sí mismo	Calidad de los contactos externos	Tener espíritu de decisión
Planeación y organización	Interpersonales	Relaciones con los demás	Formación y valoración de los hombres	Dirigir subordinados
Delegación	Dirigir a los colaboradores	Receptividad	Expresión de liderazgo	Crear clima propicio para desarrollo
Control	Persuasión	Sentido de equipo	Sentido de interés común de la compañía	Dirigir subordinados
Desarrollo de subordinados	Interpersonales	Sentido moral	Cualidades de fondo	Hacer frente a los subordinados que tienen problemas
Sensibilidad	Comunicación oral	Comportamiento dentro de la empresa	Personalidad/carisma	Trabajo de equipo
Autoridad	Adaptabilidad	Inserción/integración	Adaptabilidad	Contratar colaboradores con talento
Negociación	Flexibilidad espíritu de decisión	Competencias reconocidas por sus iguales y por la jerarquía	Autonomía	Establecer buenas relaciones con los demás
Creatividad				

	Sensibilidad y adaptabilidad	Capacidad de representar a la empresa en el exterior	Ambición/afán de triunfo	Ser humano y sensible
Aceptación de riesgos				
	Orientación a resultados	Total: 12 capacidades	Sentido de los demás	Enfrentarse con sangre fría
Adaptabilidad				
	Energía e iniciativa		Valoración de los bienes confiados	Equilibrar el trabajo y la vida personal
Tolerancia al estrés				
	Deseo de triunfar		Implicación	Conocerse
Total: 13 capacidades				
	Sentido de los negocios		Resistencia/estabilidad frente al estrés	Hacer que las personas se sientan a gusto
			Disponibilidad	Actuar con flexibilidad
	Total: 16 capacidades			
			Actitud abierta	Total: 17 capacidades
			Receptividad, creatividad	
			Aptitud para la decisión	
			Honestidad/integridad	
			Cultura personal	
			Total: 22 capacidades	

Fuente: Rivas, Trujillo, Lámbarry, Chávez, & Chávez (2013)

2.4.1.2. Competencias profesionales

Definición

Las competencias profesionales abarcan conocimientos en áreas, oficios o disciplinas que permiten el abordaje del quehacer profesional u ocupación. Su acción conlleva al fortalecimiento de la gestión, consecución y conservación del empleo (Chávez, De las Salas, & Bozo, 2014).

Las competencias se entienden como un saber actuar movilizando recursos para resolver problemas reales de manera efectiva y éticamente responsables con creatividad e innovación (Chávez, De las Salas, & Bozo, 2014).

Las competencias son las “características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Rábago, 2010, pág. 24)

Las competencias para Marchant (2005) “son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo” (pág. 65).

Arroyo (2012) la competencia “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” (pág. 39).

Las competencias “son comportamientos observables que demuestran la interiorización y aplicación de unos valores, actitudes, conocimientos y habilidades, que a través de una medición pueden predecir una gestión, un desempeño y unos resultados, dentro de un contexto laboral” (Arroyo, 2012, pág. 39).

Las competencias se establecen por las variables o características internas de cada persona, constituyéndose en la sumatoria de los conocimientos, habilidades,

actitudes, valores y destreza que han ido adquiriendo y mejorando a lo largo del proceso educativo y la formación profesional.

Componentes de las competencias

Se definen los siguientes componentes de las competencias:

Rasgos

Rábago (2010) define que son las “características físicas y naturales de carácter estable, que posibilitan un mayor o menor grado de realización de una acción. Fundamentalmente son rasgos físicos y de personalidad” (pág. 24).

Se definen según Alles (2006) como las “características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información” (pág. 79).

Autoconcepto

Rábago (2010) son “las actitudes, valores y autoimagen que influyen en una predisposición mental hacia la realización de una acción” (pág. 24)

Allés (2006) lo define como el “concepto propio, o concepto de uno mismo, son las actitudes, valores o imagen propia de una persona” (pág. 79).

Motivos

Rábago (2010) se constituyen en los “deseos profundos que impulsan la acción hacia unas conductas y la alejan de otras” (pág. 24)

Allés (2006) considera que “los motivos y las competencias son elementos propios de una persona que determinan cómo se desempeñará a largo plazo en su puesto de trabajo aun sin una supervisión cercana” (pág. 79)..

Conocimiento

Rábago (2010) se define como la “formación e información que se dispone sobre algo, que es susceptible de ser aplicada al comportamiento, aunque no necesariamente se haga” (pág. 24)

Alles (2006) lo define como “la información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja” (pág. 80).

Destrezas

Rábago (2010) son aquellas habilidades que sirve para “realizar determinadas tareas. Fundamentalmente son destrezas físicas y mentales” (pág. 24)

En definitiva, las competencias incluyen nuestra autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a unos determinados resultados (Rábago, 2010, pág. 25)

Recursos

Se podría añadir a los denominados recursos que se refiere de forma especial a la “distribución de los saberes (ser, saber y saber hacer) integrados, los cuales se transforman en dispositivos para ser utilizados por una persona competente” (Chávez, De las Salas, & Bozo, 2014).

Componentes de la competencia

Una competencia tiene tres componentes según Marchant (2005):

- El saber hacer (conocimientos)
- El querer hacer (factores emocionales y motivacionales)
- El poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

Marchant (2005) las competencias de conocimiento y habilidad “tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación” (pág. 65).

Marchant (2005) hace mención de “las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad” (pág. 65).

Tipos de competencias

Para Spencer y Spencer citado por Alles (2005) las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, calidad y precisión Iniciativa
- Búsqueda de información

Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

Competencias de influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación

- Liderazgo

Competencias cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/profesional/de dirección

Competencias de eficacia personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

2.4.1.3. Gestión por competencias

Definición

La Gestión por Competencias según González (2006) se considera “como un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos que contribuye a ésta, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva” (pág. 35).

La Gestión por competencias o Gestión de Recursos Humanos por competencias a la que hace referencia el título de este capítulo implica un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos (Alles, Dirección estratégica de RR.HH, 2015, pág. 79).

Beneficios de la gestión por competencias

La Gestión por Competencias, según Graminga citada por González (2006), tiene varios beneficios:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño con base en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concienciación de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar»ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo (González, 2006, págs. 35 - 36).

2.4.2. Variable dependiente

2.4.2.1. Desempeño Laboral

Definición

El desempeño laboral según Chavenato (2000) “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (pág. 359)

El desempeño se define como la acción o acciones que un trabajador realiza con el ánimo y finalidad de lograr un resultado (Sanín & Salanova, 2014).

Milkovich & Boudrem (1994) citado por Quintero, Africano, & Faría (2008) enfatizan otras características individuales, entre ellas: las capacidades, las habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamiento que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que están ocurriendo en las organizaciones.

Determinantes del desempeño laboral

Gerhart (2003), Steers, Porter & Bigley (1996) y Vroom (1964) citados por Whetten & Cameron (2011), considera que el desempeño laboral tiene dos determinantes la habilidad y la motivación.

Habilidad

Alles (2006) define la habilidad como “la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental” (pág. 80).

La habilidad se encuentra compuesta por la multiplicación de la aptitud, por el entrenamiento y recursos, la empresa debe fijarse en esta a la hora de afectar la selección del personal

Motivación

Alles (2006) menciona que la motivación se constituye en “los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros” (pág. 79).

La motivación en cambio por el deseo y el compromiso con la organización. Hay una estrecha relación entre la motivación y el desempeño laboral, porque una

persona que no esté motivada no tendrá el mismo rendimiento que una persona feliz en su trabajo, que cuente con buenas condiciones laborales y que logre satisfacer sus necesidades básicas (Cubillos, Velásquez, & Reyes, 2014).

Dimensiones del desempeño laboral

El autor establece tres dimensiones del desempeño laboral:

Desempeño intrarrol

Se definen como aquellas que “en el trabajo puede incluir conductas orientadas al cumplimiento de las responsabilidades del cargo y al desarrollo de procesos inherentes a este”. (Sanín & Salanova, 2014, pág. 5)

Desempeño extrarrol

Se considera como “la realización de actividades extras que agregan valor” (Sanín & Salanova, 2014, pág. 5)

Cumplimientos de normas

Actuaciones coherentes con las normas y principios definidos por la organización (Sanín & Salanova, 2014, pág. 5)

Factores del desempeño laboral

Para garantizar un adecuado desempeño de la organización se debe considerar que aspectos influyen y tienen impacto de los resultados de las aportaciones del personal, entre ellas se puede encontrar:

Compensación salarial

La compensación (sueldos, salarios y prestaciones) “es la gratificación que las personas reciben a cambio de su labor en la organización, garantizando la satisfacción del trabajador, lo que a su vez ayuda a la empresa a obtener, mantener

y retener una fuerza de trabajo con un desempeño productivo”. (Chávez, De las Salas, & Bozo, 2014).

La compensación se constituye en una forma vincular el desempeño con la organización, por ello una adecuada compensación constituye la meta del departamento de recursos humanos en cuanto la retribución de la labor del personal.

Capacitación

Otro aspecto necesario de considerar es la capacitación del trabajador, “ implica un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos, con el objeto de que el personal desempeñe su papel o tarea lo más eficientemente posible. Según Jones y George (2010), los programas de capacitación producen resultados favorables en la mayoría de los casos respecto a su área laboral. El autor considera que los programas de capacitación laboral cubren las necesidades reales del puesto, fortaleciendo las habilidades de los empleados para cumplir con los procedimientos y exigencias del cargo ocupado, retribuyéndose en logros importantes para la organización” (Chávez, De las Salas, & Bozo, 2014)..

Satisfacción del trabajo:

Koontz y Weihrich (2008), la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con lo que un empleado percibe su trabajo, manifestándose en determinadas actitudes y comportamientos laborales, lo cual se encuentra relacionado con la naturaleza del trabajo y las condiciones en el contexto laboral. En el criterio de Chiavenato (2006), la satisfacción en el trabajo se presenta como un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento, estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir los efectos de las tareas en el comportamiento futuro (Chávez, De las Salas, & Bozo, 2014)..

Desarrollo de la carrera:

el desarrollo de carrera es vital para todo trabajador, no importando ni el sector ni el nivel en el cual se desempeñe. Es una necesidad humana vinculada al crecimiento y autorrealización, también es crucial en la gestión de recursos humanos en toda organización (Chávez, De las Salas, & Bozo, 2014).

El desempeño laboral se encuentra condicionado por factores que se complementan, siendo necesario conocer y evaluar todos estos factores en función de las necesidades de la organización, para que haya un adecuado equilibrio entre cada factor nombrado.

Gestión del desempeño

Según González R. (2005) se hace referencia “a un proceso general cuyo objetivo fundamental radica en la maximización del rendimiento de las personas en una organización, para con ello, mejorar los resultados empresariales. Para lograr este propósito, una de las herramientas fundamentales de la que se pueden servir los técnicos de recursos humanos es la evaluación del desempeño” (pág. 50).

La gestión del desempeño se realiza desde un modelo de gestión por competencias, se define como un proceso sistemático orientado al mejoramiento continuo en la labor del personal en función de las metas y objetivos de la organización, así como del perfil de competencias que el puesto de la institución requiere para garantizar su logro como calidad (Ester, y otros, 2016).

El propósito es el desarrollo de las capacidades del talento humano en una medición de los conocimientos, habilidades y comportamientos que se requieren en el perfil del puesto, que se articulan con los compromisos estratégicos, en un ciclo de mejoramiento continuo personal y de tipo institucional (Ester, y otros, 2016).

La evaluación del desempeño:

González R. (2005) define la evaluación del desempeño como una “fase integrante del proceso general de gestión del desempeño, que incluiría, además de esta valoración, toda una serie de procedimientos enfocados a la mejora de la capacitación del individuo” (pág. 50).

La evaluación de desempeño según Cubillos, Velásquez, & Reyes (2014).se define como “una herramienta de medición, y se considera que esta medición debe ser objetiva, por lo que con el paso del tiempo se han ido creando diseños que permitan la objetividad y coherencia para medir rasgos, habilidades, comportamientos y objetivos del desempeño deseado de una persona en el desarrollo de determinadas funciones según el cargo que desempeña”

Se define según Publicaciones Vértice S.L (2008) como “aquél proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos" (pág. 84). Alles (2006) define el análisis del desempeño o de la gestión de una persona como “un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (pág. 27).

La evaluación del desempeño según González R. (2005) “se concibe como una valoración sobre cómo realiza cada empleado su trabajo y forma parte de un proceso de mayor amplitud: la gestión del desempeño, que incluye la puesta en práctica de un plan de acción cuyo fin primordial consiste en elevar el nivel de calidad del desempeño del empleado, ya sea realizando acciones para desarrollar su potencial, o bien realizando acciones para corregir deficiencias. Todo ello, bajo el objetivo general de mejorar los resultados organizativos” (pág. 50)

Etapas de la evaluación

Publicaciones Vértice S.L (2008) identifica tres etapas básicas:

Identificación

Según Publicaciones Vértice S.L (2008) es aquella que pretende “determinar qué áreas de trabajo se deben contemplar para medir el rendimiento. Esta identificación debe basarse en el análisis del puesto de trabajo” (pág. 84).

Medición

Para Publicaciones Vértice S.L (2008) es aquella que “consiste en la realización de juicios por parte de los directores sobre lo "bueno" o lo "malo" que ha sido el rendimiento de un empleado en concreto. Para que la medición sea la adecuada deben fijarse criterios de fiabilidad y validez sobre los métodos y acciones desarrolladas, para asegurar una eficaz comparación de resultados” (pág. 84).

Gestión

Esta etapa según para Publicaciones Vértice S.L (2008) es “tiene como objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación. Es una actividad que debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa” (pág. 84).

Características de la evaluación del desempeño

Entre las características destacadas se encuentran las siguientes:

Gráfico 5
Características



Fuente: Publicaciones Vértice S.L (2008)

2.4.2.2. Gestión del talento humano

Definición

La Gestión Humana o Gestión del Talento Humano Veras & Cuello (2006) lo definen como “la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización” (pág. 14).

La Gestión Humana “es un componente de la gerencia moderna y su fin principal consiste en promover el desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y el talento humano” (Veras & Cuello, 2006, pág. 14).

Características de la Gestión del talento humano

Como todo proceso de gestión, la Gestión Humana es dinámica, interactiva e integral, de manera que permite tanto a la organización como a sus colaboradores crecer juntos y desarrollar al máximo sus potencialidades. Esto, desde luego no es posible sin una visión moderna de la Gestión Organizacional por parte de los gerentes generales y de los gerentes del personal humano en particular, lo que implica, romper definitivamente con las prácticas mecanicistas e instrumentalistas de la tradicional administración de recursos humanos, basada en una concepción de la organización como una estructura fija de relaciones formales, diseñadas principalmente para alcanzar metas técnicas y económicas con el máximo de eficiencia y en donde las personas en la punta de la jerarquía de autoridad definen las metas, toman las decisiones y emiten las órdenes, en tanto que los que están en los niveles operativos deben comportarse como meros instrumentos, limitados a recibir y ejecutar dichas órdenes (Veras & Cuello, 2006, pág. 14).

Finalidad de la gestión de recursos humanos

La finalidad de la gestión de los recursos humanos o RRHH en las organizaciones, no es simplemente atender los aspectos administrativos del área. Es la acción de administrar en el sentido amplio del término, es gobernar, regir y aplicar. Hace al manejo integral de las personas, desde el inicio hasta el fin de la relación laboral (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007, pág. 132).

2.4.2.4. Desarrollo organizacional

Definición

Se define al desarrollo organizacional como el “conjunto de acciones organizacionales que se realizan para modificar, usualmente, aspectos culturales o de comportamiento organizacional. La forma más frecuente de accionar en estos casos es definir un nivel o estándar que se desea alcanzar para luego diseñar acciones para lograrlo” (Alles, 2011, pág. 120)

Los sistemas de desarrollo organizacional tienen como finalidad asegurar el mejor ajuste posible entre los intereses, habilidades, necesidades, valores y preferencias individuales y los requerimientos de los puestos, de las áreas y de la organización. Tratan de unificar los objetivos individuales con los organizacionales (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007, pág. 143).

“Este desarrollo implica un proceso de cambio que es intencional y se proyecta con anticipación. El desarrollo en los RRHH busca incrementar las capacidades de los empleados para que ellos aseguren su crecimiento y avance en la carrera. También se dirige a mejorar las capacidades intelectuales y emocionales, identifica aspectos menos tangibles como actitudes y valores. Luego toma datos como la preferencia de carrera, evaluaciones del desempeño y toda esta información la relaciona con las necesidades actuales de la organización” (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007, pág. 143).

2.5. Hipótesis

Las Competencias Gerenciales se relacionan con el Desempeño Laboral de las Autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior

2.6. Señalamiento de variables

Variable independiente: Competencias gerenciales

Variable dependiente: Desempeño laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque del estudio es cuali - cuantitativo iniciando con análisis crítico y descripción del problema fundamentado en los aspectos más fundamentales de las competencias gerenciales y el desempeño laboral, posteriormente para obtener datos estadísticos de las variables estudiadas.

Cualitativo: El estudio tiene como finalidad realizar el análisis situacional de las competencias gerenciales y el desempeño laboral a través de la información obtenida en el proceso investigativo, determinando que tipo de competencias gerenciales que se destacan en las autoridades y aquellas que se requiere fortalecer, evaluando las causas y consecuencias de la problemática, interpretando los datos obtenidos en base a la experiencia y actitudes de la población estudiada.

Cuantitativo: Permite la cuantificación estadística de los datos obtenidos de los test e instrumentos aplicados en el proceso de recolección de información con las autoridades de las instituciones seleccionadas, enfocando las frecuencias y porcentajes de los indicadores establecidos de la temática en este caso de las competencias gerenciales y el desempeño laboral.

3.2. Modalidad

Investigación bibliográfica

El estudio es bibliográfico porque permitió la definición de las variables de investigación a través del análisis de una serie de fuentes científicas que hacen tratamiento de las competencias gerenciales y el desempeño, a través de los conceptos, clasificaciones se pueda determinar los indicadores relacionados para

evaluar la problemática, obteniendo información para el sustento e interpretación de la información obtenida en el proceso de recolección y revisión de libros, revistas, tesis, estudios empíricos, entre otros realizados por expertos en la administración y la gestión por competencias.

Investigación de campo

La investigación de campo se fundamentó en un contacto directo con la realidad, aunque el investigador ni modifique las variables en su entorno, en este punto acude a la institución para la recolección de información con los actores seleccionados como son las autoridades de quienes se requiere conocer sus competencias gerenciales y su desempeño laboral con la finalidad de comprender como se relacionan e influyen en el desarrollo organizacional de las instituciones estudiadas.

3.3. Nivel o tipo

Investigación descriptiva

La investigación descriptiva se utilizó para la descripción o especificación de las competencias gerenciales con las cuales cuentan las autoridades desarrollando un análisis situacional de la realidad de las instituciones estatales de educación superior basado en los datos adquiridos en todo el proceso investigativo, determinando necesidades específicas y evaluando el desempeño laboral a través de datos que se puedan analizar e interpretar en función de la problemática.

Investigación exploratoria

El estudio exploratorio permitió tener una visión y referencia general de la temática, puesto que existen estudios limitados acerca de las competencias gerenciales y el desempeño laboral, ayudando a la formulación del problema, facilitando extraer datos para el diseño de los instrumentos de investigación, sirviendo de apoyo a la investigación descriptiva.

Investigación correlacional

La investigación correlacional permitió la asociación de las variables independiente y dependiente cuantificando los resultados obtenidos en la etapa de recolección de datos que se comparan y relacionaron estadísticamente a través de las frecuencias y porcentajes obtenidos de los test evaluativos y comprobar la hipótesis de estudio.

3.4. Población y muestra

La población de estudio son las autoridades de las Instituciones Estatales de Educación Superior del cantón Ambato.

Tabla N° 3: Población

Instituciones	Número
Universidad Técnica de Ambato	53
Instituto Tecnológico Superior María Natalia Vaca	9
Instituto Tecnológico Superior Luis A Martínez (Agronómico)	9
Instituto Tecnológico Superior Juan Francisco Montalvo	9
Instituto Superior Tecnológico Docente “Guayaquil”	9
Total	89

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

3.5. Operacionalización de variables

Variable independiente: Competencias gerenciales

Tabla 4 Variable independiente: Competencias gerenciales

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos
Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con el buen desempeño del gerente.	Tipos de competencias gerenciales Modelos de competencias gerenciales	Nivel de formación	Postgrado	Encuesta (Cuestionario -Rueda de efectividad de las competencias gerenciales)
		Liderazgo	Comunica una convincente visión de futuro. Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes.	
		Comunicación	Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Es congruente al expresar sus necesidades personales.	
		Toma de decisiones	Prefiero que las decisiones sean tomadas por consenso.. Prefiero que las decisiones sean tomadas por consenso.	
		Trabajo en equipo	Se de varias maneras de facilitar el cumplimiento de la tarea en el equipo.	

	Clasificación de las competencias según variables de desempeño	Resolución de conflictos Actitud frente al cambio Motivación	Trato de llegar a compromisos aceptables para las dos partes. Reviso situaciones pasadas para modificar mi accionar ante situaciones nuevas. . Siempre determino si una persona tiene los recursos necesarios y un buen apoyo para realizar su trabajo.	
--	--	--	--	--

Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Variable dependiente: Desempeño laboral

Tabla 5 Variable dependiente: Desempeño laboral

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos
El desempeño laboral es el grado en cual el personal cumple con los requisitos de su puesto de trabajo, es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, basado en las habilidades y conocimientos adquiridos en su proceso de desarrollo profesional, Incluye conductas orientadas al cumplimiento de responsabilidades del cargo y al desarrollo de procesos relacionados, las acciones coherentes con las normas y principios de la organización por medio de la evaluación del desempeño laboral.	Determinantes del desempeño laboral -Habilidades -Motivación	Comunicación	Comparte información de manera efectiva y asertiva.	Encuesta (Cuestionario - Evaluación de 360 Grados)
		Trabajo en equipo	Se desempeña como un miembro activo del equipo.	
		Resolución de problemas	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.	
	Factores del desempeño laboral -Conocimientos -Responsabilidades del cargo	Pensamiento estratégico	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.	
		Nivel de formación	Potgrado Pregrado	
	Dimensiones del desempeño laboral - Normas y principios de la organización	Mejora continua	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.	
		Organización y administración del tiempo	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.	
		Enfoque en el cliente	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes (estudiante) al ganar su confianza.	
Gestión del desempeño	Enfoque a resultados	Reconoce y aprovecha las oportunidades.		

Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

3.6. Recolección de información

Técnicas e instrumentos de investigación:

Para el estudio se utilizó dos test que se compararan para establecer la relación existente entre las variables de investigación:

Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Este test mide las competencias gerenciales se adaptado a las necesidades evaluativas del proyecto seleccionando las preguntas relacionadas con las instituciones Estatales de Educación Superior, se seleccionada una escale de evaluación de siete puntos, la más alta representa que han desarrollado de forma excelente sus competencias, la más baja en cambio concluye deficiencias en las mismas. Se utilizó la siguiente escala:

A: Totalmente de Acuerdo	(7)
B: De Acuerdo	(6)
C: Levemente de Acuerdo	(5)
D: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	(4)
E: Levemente en Desacuerdo	(3)
F: En Desacuerdo	(2)
G: Totalmente en Desacuerdo	(1)

Cuestionario

Consta de cuarenta preguntas con la escala mencionada con anterioridad, donde se evalúan los siguientes aspectos, de los cuales se establecerán promedios para conocer le nivel de desarrollo de compyencias gerenciales.

Aspectos de medición:

1. Liderazgo

2. Comunicación
3. Toma de decisiones
4. Trabajo en equipo
5. Resolución de conflictos
6. Habilidad de negociación
7. Actitud frente al cambio
8. Motivación

Test de evaluación 360 grados

Este test mide el desempeño laboral del talento humano consta de 35 preguntas que miden el nivel y las capacidades del personal, se efectúa por parte de un evaluador y puede utilizarse de forma anual por parte de cualquier organización.

Aspectos de evaluación de desempeño laboral

1. Comunicación
2. Trabajo en equipo
3. Resolución de problemas
4. Mejora continua
5. Organización y administración del tiempo
6. Enfoque en el cliente
7. Pensamiento estratégico
8. Enfoque a resultados

Los indicadores evaluativos son los siguientes:

Tabla 6 Indicadores

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

3.7. Procesamiento y análisis

Para el procesamiento y análisis se efectuar los siguientes pasos:

1. Recolección de información en las instituciones seleccionadas.
2. Procesamiento de los datos en el programa IBM SPSS detallando las respuestas obtenidas en cada pregunta de los test
3. Determinación de promedios estadísticos para cada aspecto evaluado según los indicadores de medición
4. Tabulación de datos obtenidos de los test aplicados para cada variable
5. Diseño de tablas de frecuencias y porcentajes de los resultados obtenidos de los test
6. Desarrollo de análisis e interpretación de resultados obtenidos evaluando los niveles obtenidos por cada aspecto de las variables investigadas
7. Correlación de las variables a través del método de chi cuadrado midiendo y comparando los datos obtenidos y su influencia de la una sobre la otra.
8. Finalmente, se sacan las conclusiones y recomendaciones finales.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis del instrumento de competencias gerenciales

4.1.1. Competencia de Liderazgo

Tabla 7 Competencia de Liderazgo

1. Comunica una convincente visión de futuro.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	3	3,4	3,4	3,4
En Desacuerdo	2	2,2	2,2	5,6
Levemente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	7,9
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	1,1	1,1	9
Levemente de Acuerdo	8	9	9	18
De Acuerdo	27	30,3	30,3	48,3
Totalmente de Acuerdo	46	51,7	51,7	100
Total	89	100	100	
2. Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	3	3,4	3,4	5,6
Levemente en Desacuerdo	4	4,5	4,5	10,1
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	1,1	1,1	11,2
Levemente de Acuerdo	8	9	9	20,2
De Acuerdo	27	30,3	30,3	50,6

Totalmente de Acuerdo	44	49,4	49,4	100
Total	89	100	100	
3. Delega tareas adecuadamente.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	3	3,4	3,4	3,4
En Desacuerdo	2	2,2	2,2	5,6
Levemente en Desacuerdo	4	4,5	4,5	10,1
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	1,1	1,1	11,2
Levemente de Acuerdo	5	5,6	5,6	16,9
De Acuerdo	30	33,7	33,7	50,6
Totalmente de Acuerdo	44	49,4	49,4	100
Total	89	100	100	
4. Genera en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	3	3,4	3,4	5,6
Levemente en Desacuerdo	3	3,4	3,4	9
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	3,4	3,4	12,4
Levemente de Acuerdo	10	11,2	11,2	23,6
De Acuerdo	23	25,8	25,8	49,4
Totalmente de Acuerdo	45	50,6	50,6	100
Total	89	100	100	
5. Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	4	4,5	4,5	6,7
Levemente en Desacuerdo	3	3,4	3,4	10,1
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	2,2	2,2	12,4
Levemente de Acuerdo	12	13,5	13,5	25,8
De Acuerdo	29	32,6	32,6	58,4
Totalmente de Acuerdo	37	41,6	41,6	100
Total	89	100	100	

Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Los datos del instrumento determinan que la mayor parte de respuestas se ubican entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, aunque hay un porcentaje que se encuentran entre las opciones, los valores de cada respuesta determinan el nivel de desarrollo de la competencia de liderazgo.

Desacuerdo con los datos los clientes internos si cumplen con los objetivos y responsabilidades establecidas por la institución, pero ello es muy relativo pues se puede evidenciar que en la institución existen varios reclamos e inconformidades al recibir un servicio de educación superior. Pues nuestro país ha sido ajeno en la materia de la prestación de servicios de educación en el sector público, ello es evidente por los varios problemas que han tenido las Entidades de Educación Superior en general. Pero lastimosamente se puede evidenciar que hay varias empresas e instituciones nacionales que se ostentan y expresan de una forma categórica la responsabilidad y la atención oportuna que supuestamente ellas brindan cuando los clientes o usuarios se acercan a sus instalaciones.

Nivel de la competencia de liderazgo

Tabla 8 Nivel de la competencia de liderazgo

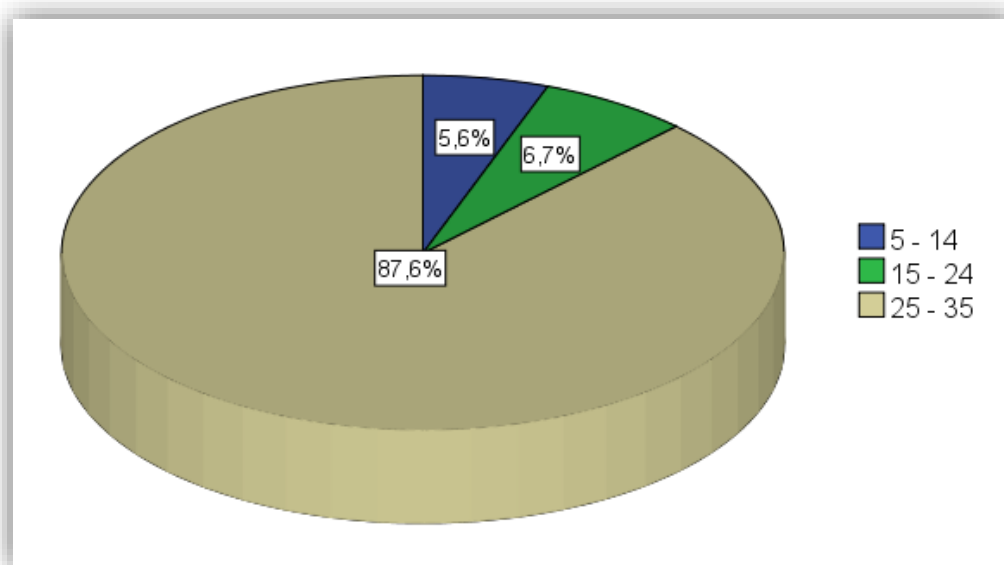
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo (5 – 14)	5	5,6	5,6	5,6
	Medio (15 – 24)	6	6,7	6,7	12,4
	Alto (25 – 35)	78	87,6	87,6	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Gráfico 6

Nivel de la competencia de liderazgo



Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

Para medir las competencias se define tres niveles alto, medio y bajo, el 87,6% que representa a 78 autoridades se encuentra en el rango alto, el 6,7% que constituye en 6 personas en nivel medio, el 5,6% se ubica en el valor bajo.

Competencia de Comunicación

Tabla 9 Competencia de Comunicación

6. Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	3	3,4	3,4	5,6
Levemente en Desacuerdo	6	6,7	6,7	12,4
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	3,4	3,4	15,7
Levemente de Acuerdo	9	10,1	10,1	25,8
De Acuerdo	25	28,1	28,1	53,9
Totalmente de Acuerdo	41	46,1	46,1	100
Total	89	100	100	
7. Es congruente al expresar sus necesidades personales.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	2	2,2	2,2	4,5
Levemente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	6,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	4,5	4,5	11,2
Levemente de Acuerdo	13	14,6	14,6	25,8
De Acuerdo	29	32,6	32,6	58,4
Totalmente de Acuerdo	37	41,6	41,6	100
Total	89	100	100	
8. Es completamente honesto en la retroalimentación que les da a otros, aún cuando es negativa.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	3	3,4	3,4	5,6
Levemente en Desacuerdo	4	4,5	4,5	10,1

Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	1,1	1,1	11,2
Levemente de Acuerdo	4	4,5	4,5	15,7
De Acuerdo	34	38,2	38,2	53,9
Totalmente de Acuerdo	41	46,1	46,1	100
Total	89	100	100	

9. Siempre sugiere alternativas específicas a los individuos motivándolos para compartir ideas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	4	4,5	4,5	6,7
Levemente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	9
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	2,2	2,2	11,2
Levemente de Acuerdo	5	5,6	5,6	16,9
De Acuerdo	33	37,1	37,1	53,9
Totalmente de Acuerdo	41	46,1	46,1	100
Total	89	100	100	

10. Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aun cuando está en desacuerdo con ellos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	5	5,6	5,6	7,9
Levemente en Desacuerdo	4	4,5	4,5	12,4
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	1,1	1,1	13,5
Levemente de Acuerdo	6	6,7	6,7	20,2
De Acuerdo	32	36	36	56,2
Totalmente de Acuerdo	39	43,8	43,8	100
Total	89	100	100	

Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Nivel de la competencia de comunicación

Tabla 10 Nivel de la competencia de comunicación

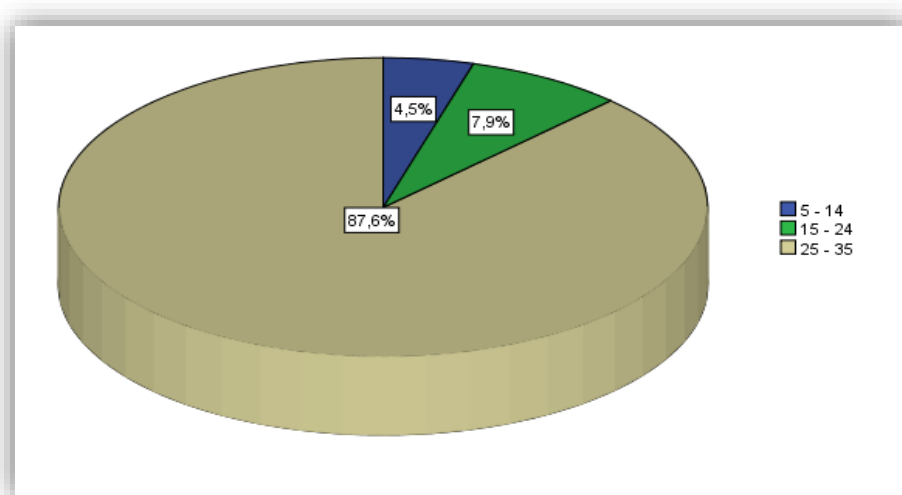
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo (5 – 14)	4	4,5	4,5	4,5
	Medio (15 – 24)	7	7,9	7,9	12,4
	Alto (25 – 35)	78	87,6	87,6	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Gráfico 7

Nivel de la competencia de comunicación



Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

Para medir la competencia de comunicación se define tres niveles alto, medio y bajo, el 87,6% que representa a 78 autoridades se encuentra en el rango alto, el 7,9% que constituye en 7 personas en nivel medio, el 4,5% se ubica en el valor bajo.

Esto se da debido que las entidades de educación superior se fomentan la comunicación acorde a las necesidades que tengan internamente. En el caso de las Universidades poseen sus propias realidades y sistemas de comunicación interna

dado por el internet (correos institucionales) y el intranet (sistema de gestión integral). En primera instancia es uno de las Instituciones con mayor número de empleados - directivos, su existencia corresponde a la dotación de un servicio como lo es la educación de tercero y cuarto nivel.

Competencia de Toma de decisiones

Tabla 11 Competencia de Toma de decisiones

11. Llevo una metodología. Defino el problema antes de proponer alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una de ellas.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	3	3,4	3,4	5,6
Levemente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	7,9
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	4,5	4,5	12,4
Levemente de Acuerdo	6	6,7	6,7	19,1
De Acuerdo	39	43,8	43,8	62,9
Totalmente de Acuerdo	33	37,1	37,1	100
Total	89	100	100	
12. Prefiero que las decisiones sean tomadas por consenso.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	3	3,4	3,4	5,6
Levemente en Desacuerdo	4	4,5	4,5	10,1
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	7,9	7,9	18
Levemente de Acuerdo	10	11,2	11,2	29,2
De Acuerdo	28	31,5	31,5	60,7

Totalmente de Acuerdo	35	39,3	39,3	100
Total	89	100	100	
13. Divido el problema en pequeños componentes y analizo cada uno de ellos.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	3	3,4	3,4	5,6
Levemente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	7,9
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	1,1	1,1	9
Levemente de Acuerdo	11	12,4	12,4	21,3
De Acuerdo	32	36	36	57,3
Totalmente de Acuerdo	38	42,7	42,7	100
Total	89	100	100	
14. Hago muchas preguntas sobre la naturaleza de la decisión antes de considerar maneras de tomarla.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	3	3,4	3,4	5,6
Levemente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	7,9
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	5,6	5,6	13,5
Levemente de Acuerdo	7	7,9	7,9	21,3
De Acuerdo	27	30,3	30,3	51,7
Totalmente de Acuerdo	43	48,3	48,3	100
Total	89	100	100	
15. Tengo en mente consecuencias a corto y largo plazo cuando evalúo varias soluciones alternativas.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	2	2,2	2,2	4,5
Levemente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	6,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	2,2	2,2	9
Levemente de Acuerdo	13	14,6	14,6	23,6
De Acuerdo	30	33,7	33,7	57,3
Totalmente de Acuerdo	38	42,7	42,7	100
Total	89	100	100	

Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

La competencia de toma de decisiones se define siete niveles totalmente de acuerdo, de acuerdo, levemente de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, levemente en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo; los mayores porcentajes corresponden a los de acuerdo, considerando que el totalmente de acuerdo corresponde a un promedio del 42% siendo esto optimo, recalcando que no solo por contar con el personal más idóneo y capacitado la prestación de servicios será eficiente, pues los recursos materiales y tecnológicos son también parte necesaria para ofrecer el servicio y lastimosamente en las Instituciones de Educación Superior en ocasiones no cuentan con el suficiente presupuesto para una gestión eficiente y adecuada.

Nivel de la competencia de toma de decisiones

Tabla 12 Nivel de la competencia de toma de decisiones

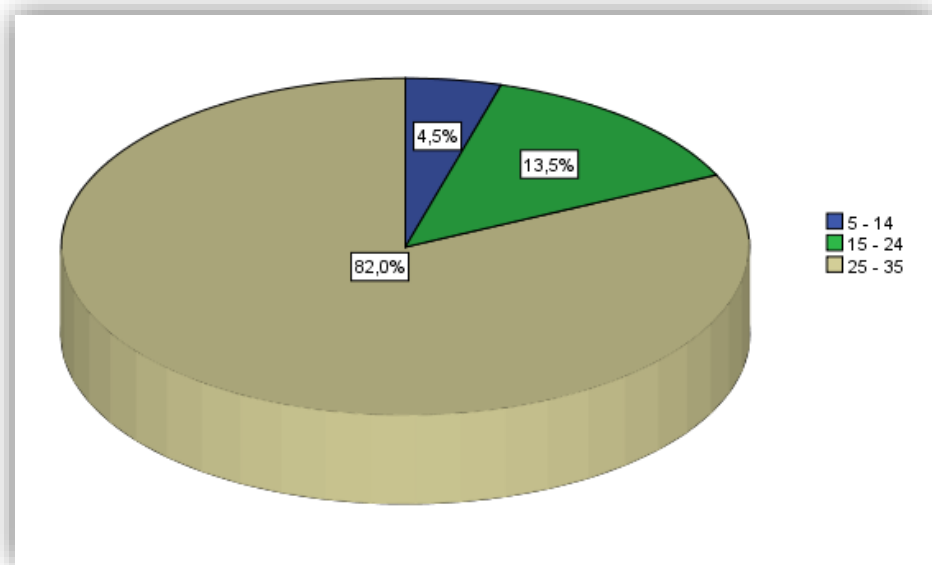
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo (5 – 14)	4	4,5	4,5	4,5
	Medio (15 – 24)	12	13,5	13,5	18,0
	Alto (25 – 35)	73	82,0	82,0	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Gráfico 8

Nivel de la competencia de toma de decisiones



Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

Para medir la competencia de toma de decisiones se define tres niveles alto, medio y bajo, el 82% que representa a 73 autoridades se encuentra en el rango alto, el 13,5% que constituye en 12 personas en nivel medio, el 4,5% se ubica en el valor bajo.

Competencia de Trabajo en equipo

Tabla 13 Competencia de Trabajo en equipo

16. Se de varias maneras de facilitar el cumplimiento de la tarea en el equipo.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	2	2,2	2,2	4,5
Levemente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	6,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	1,1	1,1	7,9
Levemente de Acuerdo	11	12,4	12,4	20,2
De Acuerdo	35	39,3	39,3	59,6
Totalmente de Acuerdo	36	40,4	40,4	100
Total	89	100	100	
17. Se de varias maneras de construir una buena relación y cohesión entre los miembros.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	2	2,2	2,2	4,5
Levemente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	6,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	7,9	7,9	14,6
Levemente de Acuerdo	10	11,2	11,2	25,8
De Acuerdo	34	38,2	38,2	64

Totalmente de Acuerdo	32	36	36	100
Total	89	100	100	
18. Llego a un acuerdo con el equipo antes de comenzar con la tarea propuesta.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	3	3,4	3,4	5,6
Levemente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	7,9
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	2,2	2,2	10,1
Levemente de Acuerdo	16	18	18	28,1
De Acuerdo	21	23,6	23,6	51,7
Totalmente de Acuerdo	43	48,3	48,3	100
Total	89	100	100	
19. Puedo diagnosticar y capitalizar las competencias fundamentales de mi equipo y sus fortalezas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	2	2,2	2,2	4,5
Levemente en Desacuerdo	5	5,6	5,6	10,1
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	3,4	3,4	13,5
Levemente de Acuerdo	6	6,7	6,7	20,2
De Acuerdo	26	29,2	29,2	49,4

Totalmente de Acuerdo	45	50,6	50,6	100
Total	89	100	100	
20. Los motivo a trabajar con altos estándares y a resultados más allá de las expectativas.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	2	2,2	2,2	4,5
Levemente en Desacuerdo	6	6,7	6,7	11,2
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	7,9	7,9	19,1
Levemente de Acuerdo	11	12,4	12,4	31,5
De Acuerdo	30	33,7	33,7	65,2
Totalmente de Acuerdo	31	34,8	34,8	100
Total	89	100	100	

Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

En lo que respecta a la competencia trabajo en equipo se considera siete niveles para su evaluación: totalmente de acuerdo, de acuerdo, levemente de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, levemente en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo; los mayores porcentajes corresponden a los de acuerdo, considerando que el totalmente de acuerdo corresponde a un promedio del 28% siendo esto preocupante en la gestión administrativa de las Universidades, esto es principalmente porque cada institución para poder gestionar lo realiza a través de varias Unidades Académicas reconocidas como Facultades, esto hace que el trabajo en equipo sea mínimo.

Nivel de la competencia de trabajo en equipo

Tabla 14 Competencia de trabajo en equipo

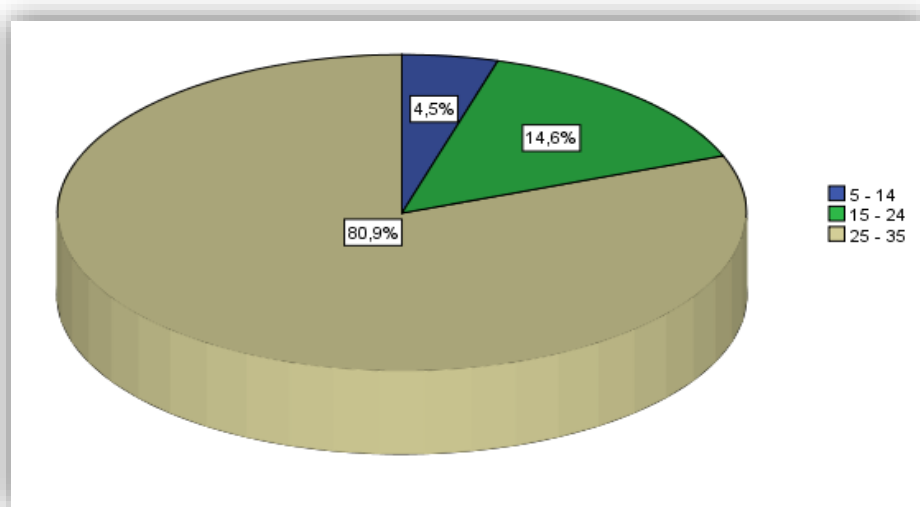
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo (5 – 14)	4	4,5	4,5	4,5
	Medio (15 – 24)	13	14,6	14,6	19,1
	Alto (25 – 35)	72	80,9	80,9	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Gráfico 9

Competencia de trabajo en equipo



Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

Para medir la competencia de trabajo en equipo se define tres niveles alto, medio y bajo, el 80,9% que representa a 72 autoridades se encuentra en el rango alto, el 14,6% que constituye en 13 personas en nivel medio, el 4,5% se ubica en el valor bajo.

Competencia de Resolución de conflictos

Tabla 15 Competencia de Resolución de conflictos

21. Trato de llegar a compromisos aceptables para las dos partes.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	2	2,2	2,2	4,5
Levemente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	6,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	6,7	6,7	13,5
Levemente de Acuerdo	9	10,1	10,1	23,6
De Acuerdo	31	34,8	34,8	58,4
Totalmente de Acuerdo	37	41,6	41,6	100
Total	89	100	100	
22. Abiertamente comparto información con otros para resolver desacuerdos.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	2	2,2	2,2	4,5
Levemente en Desacuerdo	3	3,4	3,4	7,9
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	5,6	5,6	13,5
Levemente de Acuerdo	12	13,5	13,5	27
De Acuerdo	27	30,3	30,3	57,3

Totalmente de Acuerdo	38	42,7	42,7	100
Total	89	100	100	
23. Describo los problemas en términos de la conducta que ocurrió sus consecuencias y mis sentimientos sobre eso.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	2	2,2	2,2	4,5
Levemente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	6,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	3,4	3,4	10,1
Levemente de Acuerdo	16	18	18	28,1
De Acuerdo	34	38,2	38,2	66,3
Totalmente de Acuerdo	30	33,7	33,7	100
Total	89	100	100	
24. Muestro interés genuino y preocupación aun cuando estoy en desacuerdo.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	2	2,2	2,2	4,5
Levemente en Desacuerdo	4	4,5	4,5	9
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	5,6	5,6	14,6
Levemente de Acuerdo	16	18	18	32,6
De Acuerdo	26	29,2	29,2	61,8

Totalmente de Acuerdo	34	38,2	38,2	100
Total	89	100	100	
25. Mantengo la interacción enfocada sobre los problemas y no las personalidades.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	2	2,2	2,2	4,5
Levemente en Desacuerdo	4	4,5	4,5	9
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	7,9	7,9	16,9
Levemente de Acuerdo	5	5,6	5,6	22,5
De Acuerdo	36	40,4	40,4	62,9
Totalmente de Acuerdo	33	37,1	37,1	100
Total	89	100	100	

Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Nivel de la competencia de resolución de conflictos

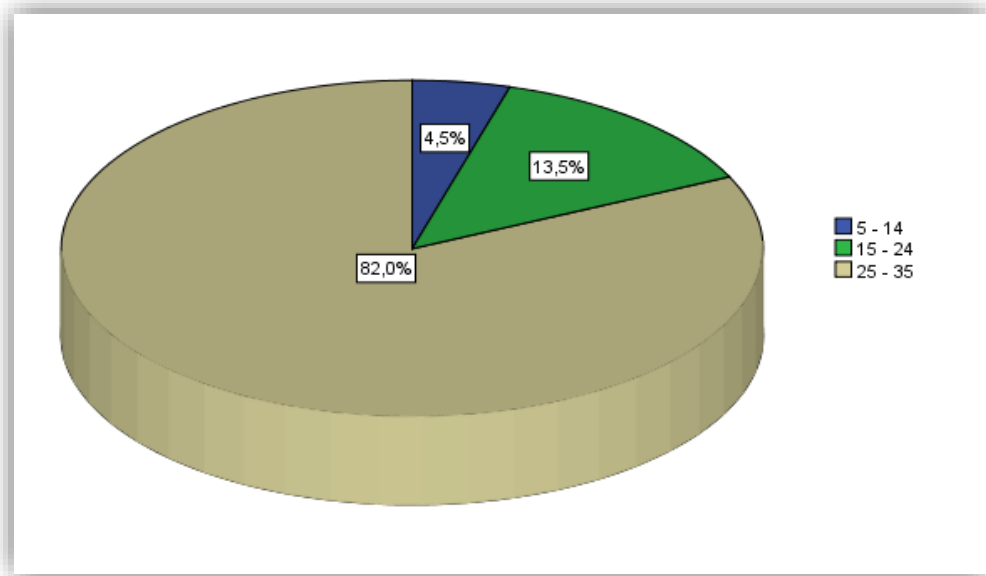
Tabla 16 Resolución de conflictos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo (5 – 14)	4	4,5	4,5	4,5
	Medio (15 – 24)	12	13,5	13,5	18,0
	Alto (25 – 35)	73	82,0	82,0	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Gráfico 10
Resolución de conflictos



Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales
Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

Para medir la competencia de resolución de conflictos se define tres niveles alto, medio y bajo, el 82% que representa a 73 autoridades se encuentra en el rango alto, el 13,5% que constituye en 12 personas en nivel medio, el 4,5% se ubica en el valor bajo. Las organizaciones tienen un desafío en cuanto a la resolución de conflictos de los colaboradores, pues lo que se pretende es que ellos tomen decisiones, estén comprometidos y estimulados para alcanzar los objetivos organizacionales a través del desarrollo de su trabajo. Al revisar la literatura los conflictos afectan en dos factores: primero en la productividad y el segundo que se alineen a los objetivos de la organización por medio del desempeño en sus funciones. Esto crea estabilidad y equilibrio consolidando cada día el desenvolvimiento estrategia de toda la organización (Azêdo & Alves, 2013).

Competencia de Habilidad de negociación

Tabla 17 Competencia de Habilidad de negociación

26. El resultado de la negociación mejora las relaciones.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	2	2,2	2,2	4,5
Levemente en Desacuerdo	1	1,1	1,1	5,6
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	3,4	3,4	9
Levemente de Acuerdo	10	11,2	11,2	20,2
De Acuerdo	31	34,8	34,8	55,1
Totalmente de Acuerdo	40	44,9	44,9	100
Total	89	100	100	
27. Me llaman para colaborar en acuerdos de negociación.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	2	2,2	2,2	4,5
Levemente en Desacuerdo	4	4,5	4,5	9
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	1,1	1,1	10,1
Levemente de Acuerdo	10	11,2	11,2	21,3
De Acuerdo	28	31,5	31,5	52,8

Totalmente de Acuerdo	42	47,2	47,2	100
Total	89	100	100	
28. Prefiero en una negociación que ambas partes ganemos.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	2	2,2	2,2	4,5
Levemente en Desacuerdo	6	6,7	6,7	11,2
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	4,5	4,5	15,7
Levemente de Acuerdo	4	4,5	4,5	20,2
De Acuerdo	27	30,3	30,3	50,6
Totalmente de Acuerdo	44	49,4	49,4	100
Total	89	100	100	
29. Cuando se rompe una negociación dejo una opción abierta para el futuro.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	3	3,4	3,4	5,6
Levemente en Desacuerdo	3	3,4	3,4	9
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	3,4	3,4	12,4
Levemente de Acuerdo	13	14,6	14,6	27
De Acuerdo	28	31,5	31,5	58,4

Totalmente de Acuerdo	37	41,6	41,6	100
Total	89	100	100	
30. En la negociación se debe dar la menor información posible				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	3	3,4	3,4	3,4
En Desacuerdo	8	9	9	12,4
Levemente en Desacuerdo	3	3,4	3,4	15,7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	5,6	5,6	21,3
Levemente de Acuerdo	10	11,2	11,2	32,6
De Acuerdo	17	19,1	19,1	51,7
Totalmente de Acuerdo	43	48,3	48,3	100
Total	89	100	100	

Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Nivel de la competencia de la habilidad de negociación

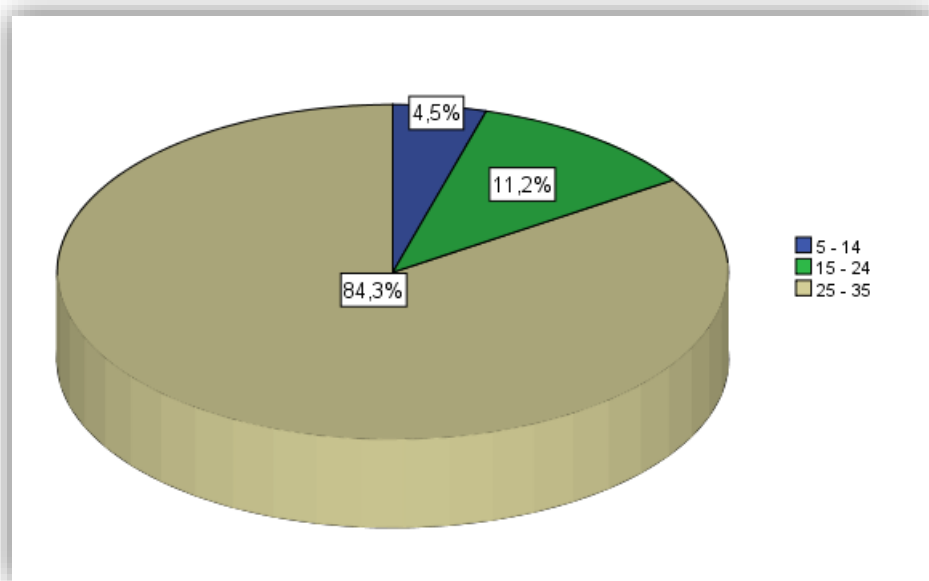
Tabla 18 Nivel de la competencia de la habilidad de negociación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo (5 – 14)	4	4,5	4,5	4,5
	Medio (15 – 24)	10	11,2	11,2	15,7
	Alto (25 – 35)	75	84,3	84,3	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Gráfico 11
Nivel de la competencia de la habilidad de negociación



Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

Para medir la competencia de la habilidad de negociación se define tres niveles alto, medio y bajo, el 84,3% que representa a 75 autoridades se encuentra en el rango alto, el 11,2% que constituye en 10 personas en nivel medio, el 4,5% se ubica en el valor bajo. Pues el prestigio depende de la capacidad de negociación que tienen sus directivos que está dada por el conjunto de impresiones que tengan un grupo de personas, ello se evidencia en general en las instituciones públicas pues las personas por lo general no se sienten satisfechas por los servicios que dan. Por esa razón las usuarios demuestran una buena o mala impresión y esto se da cuando las personas que dirigen la Institución en una negociación describen, recuerdan y relacionan eventos de su realidad en su vida diaria, a menudo es una actividad simbólica que se traduce por las manifestaciones tanto internas como externas por parte de las personas, dando importancia y relevancia el accionar de la Institución frente a la sociedad (Briancon, 2007, Perrozo & Alcalá, 2008; Cabrales, 2009).

Competencia de Actitud frente al cambio

Tabla 19 Competencia de Actitud frente al cambio

31. Reviso situaciones pasadas para modificar mi accionar ante situaciones nuevas.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	4	4,5	4,5	6,7
Levemente en Desacuerdo	5	5,6	5,6	12,4
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	8	9	9	21,3
Levemente de Acuerdo	14	15,7	15,7	37,1
De Acuerdo	24	27	27	64
Totalmente de Acuerdo	32	36	36	100
Total	89	100	100	
32. Me adapto a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	3	3,4	3,4	5,6
Levemente en Desacuerdo	5	5,6	5,6	11,2
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9	10,1	10,1	21,3
Levemente de Acuerdo	3	3,4	3,4	24,7
De Acuerdo	27	30,3	30,3	55,1
Totalmente de Acuerdo	40	44,9	44,9	100
Total	89	100	100	
33. Adapto tácticas y objetivos para afrontar una nueva situación.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	3	3,4	3,4	3,4
En Desacuerdo	3	3,4	3,4	6,7
Levemente en Desacuerdo	3	3,4	3,4	10,1
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	6,7	6,7	16,9
Levemente de Acuerdo	10	11,2	11,2	28,1
De Acuerdo	28	31,5	31,5	59,6
Totalmente de Acuerdo	36	40,4	40,4	100
Total	89	100	100	
34. Realizo adaptaciones organizacionales o estratégicas en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación.				

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	3	3,4	3,4	5,6
Levemente en Desacuerdo	4	4,5	4,5	10,1
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	5,6	5,6	15,7
Levemente de Acuerdo	5	5,6	5,6	21,3
De Acuerdo	28	31,5	31,5	52,8
Totalmente de Acuerdo	42	47,2	47,2	100
Total	89	100	100	
35. Reconozco la validez de otros puntos de vista ante una nueva situación.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	3	3,4	3,4	3,4
En Desacuerdo	3	3,4	3,4	6,7
Levemente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	9
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	7,9	7,9	16,9
Levemente de Acuerdo	8	9	9	25,8
De Acuerdo	32	36	36	61,8
Totalmente de Acuerdo	34	38,2	38,2	100
Total	89	100	100	

Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Nivel de la competencia de actitud frente al cambio

Tabla 20 Nivel de la competencia de actitud frente al cambio

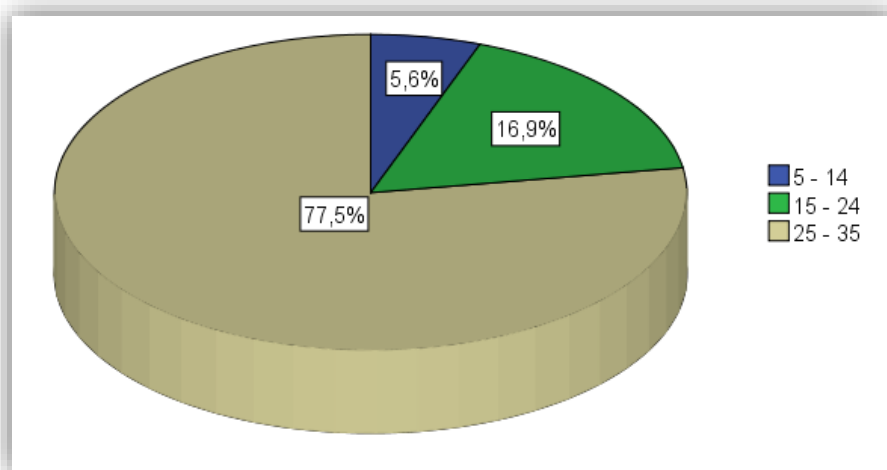
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo (5 – 14)	5	5,6	5,6	5,6
	Medio (15 – 24)	15	16,9	16,9	22,5
	Alto (25 – 35)	69	77,5	77,5	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Gráfico 12

Nivel de la competencia de actitud frente al cambio



Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

Para medir la competencia de actitud frente al cambio se define tres niveles alto, medio y bajo, el 77,5% que representa a 69 autoridades se encuentra en el rango alto, el 16,9% que constituye en 15 personas en nivel medio, el 5,6% se ubica en el valor bajo.

Competencia de Motivación

Tabla 21 Motivación

36. Siempre determino si una persona tiene los recursos necesarios y un buen apoyo para realizar su trabajo.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	3	3,4	3,4	5,6
Levemente en Desacuerdo	3	3,4	3,4	9
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	10	11,2	11,2	20,2
Levemente de Acuerdo	11	12,4	12,4	32,6
De Acuerdo	22	24,7	24,7	57,3

Totalmente de Acuerdo	37	41,6	41,6	98,9
44	1	1,1	1,1	100
Total	89	100	100	
37. Siempre que evalúo un problema de rendimiento de las personas establezco primero si es por falta de motivación o de habilidad.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	2	2,2	2,2	4,5
Levemente en Desacuerdo	3	3,4	3,4	7,9
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9	10,1	10,1	18
Levemente de Acuerdo	10	11,2	11,2	29,2
De Acuerdo	30	33,7	33,7	62,9
Totalmente de Acuerdo	33	37,1	37,1	100
Total	89	100	100	
38. Siempre ayudo a las personas a establecer objetivos que presenten un reto, sean específicos y fijen un tiempo determinado.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	2	2,2	2,2	4,5
Levemente en Desacuerdo	3	3,4	3,4	7,9
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	7,9	7,9	15,7
Levemente de Acuerdo	12	13,5	13,5	29,2
De Acuerdo	27	30,3	30,3	59,6
Totalmente de Acuerdo	36	40,4	40,4	100
Total	89	100	100	
39. Siempre doy reconocimiento inmediato por logros importantes.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
En Desacuerdo	3	3,4	3,4	4,5
Levemente en Desacuerdo	5	5,6	5,6	10,1
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	2,2	2,2	12,4
Levemente de Acuerdo	10	11,2	11,2	23,6
De Acuerdo	32	36	36	59,6
Totalmente de Acuerdo	36	40,4	40,4	100
Total	89	100	100	
40. Cuando es posible trato de que las recompensas estén relacionadas con el rendimiento.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	3	3,4	3,4	5,6
Levemente en Desacuerdo	5	5,6	5,6	11,2
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	1,1	1,1	12,4
Levemente de Acuerdo	9	10,1	10,1	22,5
De Acuerdo	25	28,1	28,1	50,6

Totalmente de Acuerdo	44	49,4	49,4	100
Total	89	100	100	

Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Nivel de la competencia de motivación

Tabla 22 Nivel de la competencia de motivación

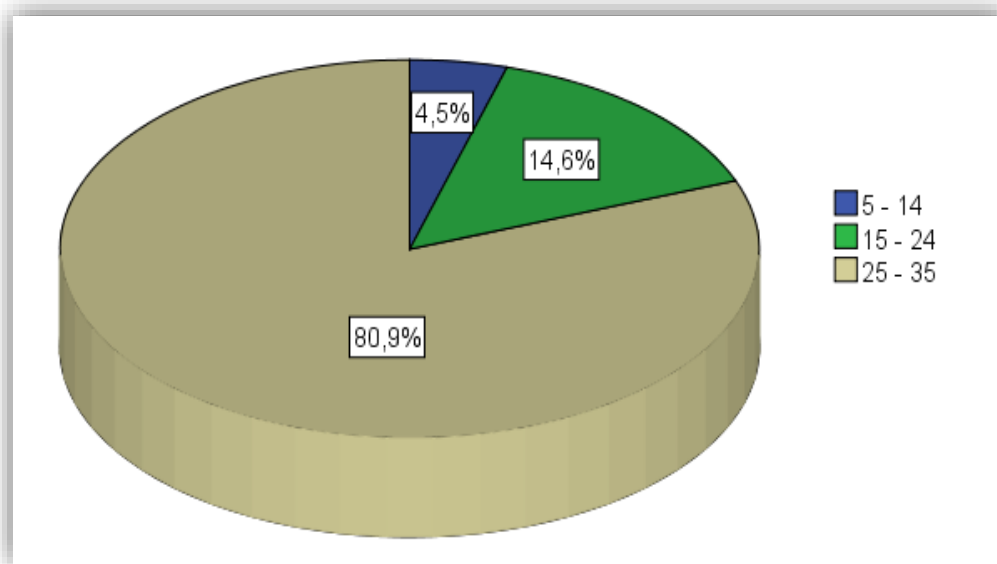
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo (5 – 14)	4	4,5	4,5	4,5
	Medio (15 – 24)	13	14,6	14,6	19,1
	Alto (25 – 35)	72	80,9	80,9	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Gráfico 13

Nivel de la competencia de motivación



Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

Para medir la competencia de motivación se define tres niveles alto, medio y bajo, el 80,9% que representa a 69 autoridades se encuentra en el rango alto, el 14,6% que constituye en 15 personas en nivel medio, el 4,5% se ubica en el valor bajo. La población tiene una alta motivación aspecto que debe fortalecerse de manera continua, para un desempeño eficiente.

Nivel de desarrollo de competencias gerenciales

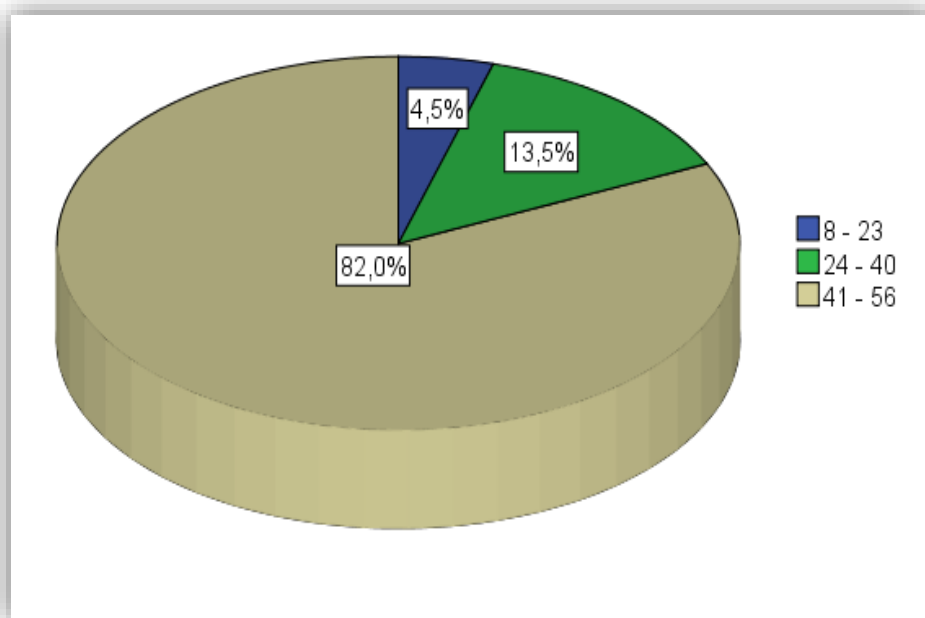
Tabla 23 Desarrollo de competencias gerenciales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo (8 – 23)	4	4,5	4,5	4,5
	Medio (24 – 40)	12	13,5	13,5	18,0
	Alto (41 – 56)	73	82,0	82,0	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Gráfico 14
Desarrollo de competencias gerenciales



Fuente: Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

Luego de la evaluación de los resultados se estableció un valor total por todas las competencias, se determinan el 82% que representa a 73 autoridades se encuentra en el rango alto, el 13,5% que constituye en 11 personas en nivel medio, el 4,5% se ubica en el valor bajo. En la mayoría ha existido un buen nivel de desarrollo de competencias, pero hay un grupo con niveles bajos y medios, quienes requieren mejorarlas puesto que las organizaciones que dirigen requieren altos niveles de eficiencia.

4.2. Análisis del instrumento de evaluación de desempeño laboral

El instrumento de desempeño laboral evalúa otras las competencias gerenciales y profesionales que determina el nivel de desempeño de las autoridades analizadas.

Desempeño laboral en Comunicación

Tabla 24 Frecuencias y porcentajes competencia de Comunicación

1. Comparte información de manera efectiva y asertiva.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	4	4,5	4,5	6,7
Bueno	9	10,1	10,1	16,9
Muy Bueno	39	43,8	43,8	60,7
Excelente	35	39,3	39,3	100
Total	89	100	100	
2. Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	5	5,6	5,6	7,9
Bueno	7	7,9	7,9	15,7
Muy Bueno	34	38,2	38,2	53,9
Excelente	41	46,1	46,1	100

Total	89	100	100	
3. Presta atención en las conversaciones.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	7	7,9	7,9	10,1
Bueno	7	7,9	7,9	18
Muy Bueno	32	36	36	53,9
Excelente	41	46,1	46,1	100
Total	89	100	100	
4. Se comunica de manera escrita con claridad.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	6	6,7	6,7	9
Bueno	8	9	9	18
Muy Bueno	28	31,5	31,5	49,4
Excelente	45	50,6	50,6	100
Total	89	100	100	
5. Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	4	4,5	4,5	6,7
Bueno	5	5,6	5,6	12,4
Muy Bueno	39	43,8	43,8	56,2
Excelente	39	43,8	43,8	100
Total	89	100	100	
6. Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	5	5,6	5,6	7,9
Bueno	10	11,2	11,2	19,1
Muy Bueno	34	38,2	38,2	57,3

Excelente	38	42,7	42,7	100
Total	89	100	100	

Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Los valores de la evaluación se ubican en las opciones de excelente y muy bueno, es decir, que existe un buen desempeño laboral de quienes son autoridades de las entidades estudiadas, pero el porcentaje con rangos bajos requieren mejorar sus competencias para mejorar la calidad de la educación.

Calificación obtenida en la competencia de comunicación en la evaluación del desempeño laboral.

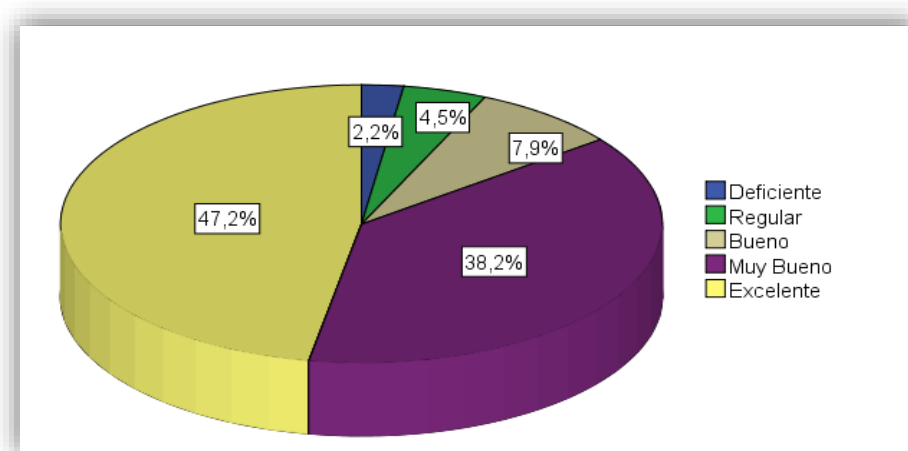
Tabla 25 Comunicación desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
	Regular	4	4,5	4,5	6,7
	Bueno	7	7,9	7,9	14,6
	Muy Bueno	34	38,2	38,2	52,8
	Excelente	42	47,2	47,2	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Gráfico 15
Comunicación desempeño laboral



Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

El 47,2% tuvo como calificación de su desempeño laboral en la competencia de comunicación de excelente, el 38,2% en cambio en muy bueno, el 7,9% en bueno, el 4,5% en regular y el 2,2% es deficiente-

Desempeño laboral en Trabajo en equipo

Tabla 26 **Trabajo en equipo**

7. Se desempeña como un miembro activo del equipo.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	4	4,5	4,5	6,7
Bueno	6	6,7	6,7	13,5
Muy Bueno	25	28,1	28,1	41,6
Excelente	52	58,4	58,4	100
Total	89	100	100	
8. Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	5	5,6	5,6	7,9
Bueno	8	9	9	16,9
Muy Bueno	30	33,7	33,7	50,6
Excelente	44	49,4	49,4	100
Total	89	100	100	
9. Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	4	4,5	4,5	6,7
Bueno	8	9	9	15,7
Muy Bueno	29	32,6	32,6	48,3
Excelente	46	51,7	51,7	100
Total	89	100	100	

10. Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	3	3,4	3,4	3,4
Bueno	8	9	9	12,4
Muy Bueno	34	38,2	38,2	50,6
Excelente	44	49,4	49,4	100
Total	89	100	100	

Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Calificación obtenida en la competencia en trabajo en equipo en la evaluación del desempeño laboral.

Tabla 27 Trabajo en equipo en la evaluación del desempeño laboral

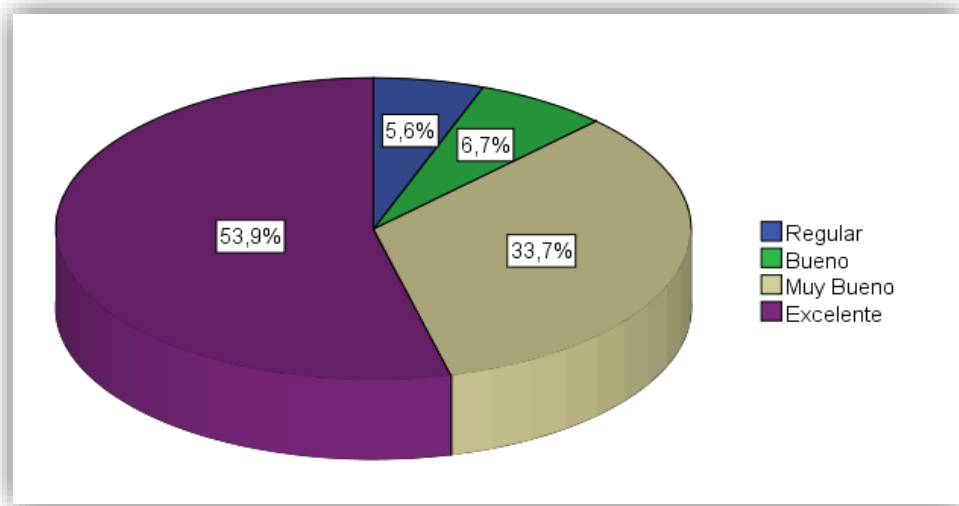
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	5	5,6	5,6	5,6
	Bueno	6	6,7	6,7	12,4
	Muy Bueno	30	33,7	33,7	46,1
	Excelente	48	53,9	53,9	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Gráfico 16

Trabajo en equipo en la evaluación del desempeño laboral



Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

El 53,9% tuvo como calificación de su desempeño laboral en la competencia de trabajo en equipo de excelente, el 33,7% en cambio en muy bueno, el 6,7% en bueno, el 5,6% en regular. Se presentan muy buenos rangos de calificación, pero hay que enfocarse en los grupos que tiene bajo nivel de desempeño laboral.

Desempeño laboral en Resolución de problemas

Tabla 28 Desempeño laboral en Resolución de problemas

11. Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	5	5,6	5,6	7,9
Bueno	8	9	9	16,9
Muy Bueno	40	44,9	44,9	61,8
Excelente	34	38,2	38,2	100
Total	89	100	100	

12. Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	3	3,4	3,4	5,6
Bueno	4	4,5	4,5	10,1
Muy Bueno	37	41,6	41,6	51,7
Excelente	43	48,3	48,3	100
Total	89	100	100	
13. Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	3	3,4	3,4	5,6
Bueno	5	5,6	5,6	11,2
Muy Bueno	35	39,3	39,3	50,6
Excelente	44	49,4	49,4	100
Total	89	100	100	
14. Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	3	3,4	3,4	5,6
Bueno	11	12,4	12,4	18
Muy Bueno	27	30,3	30,3	48,3
Excelente	46	51,7	51,7	100
Total	89	100	100	
15. Conserva la calma en situaciones complicadas.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	5	5,6	5,6	7,9

Bueno	7	7,9	7,9	15,7
Muy Bueno	33	37,1	37,1	52,8
Excelente	42	47,2	47,2	100

Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Calificación obtenida en la competencia en resolución de problemas en la evaluación del desempeño laboral.

Tabla 29 Resolución de problemas

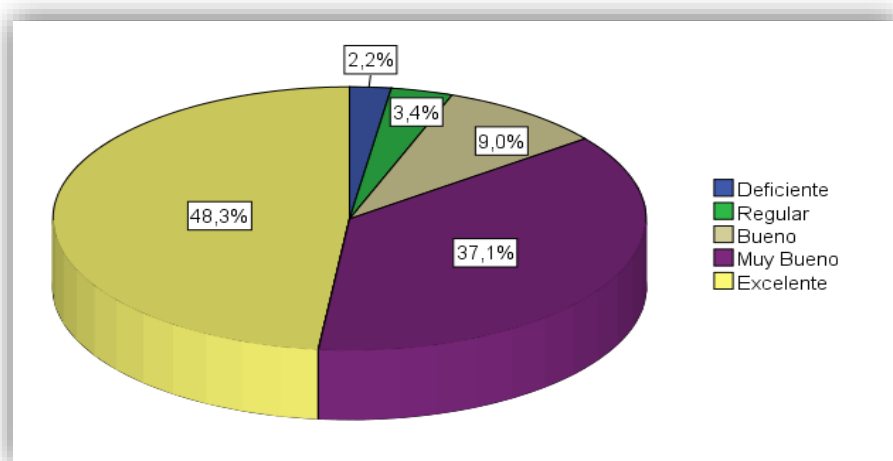
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
	Regular	3	3,4	3,4	5,6
	Bueno	8	9,0	9,0	14,6
	Muy Bueno	33	37,1	37,1	51,7
	Excelente	43	48,3	48,3	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Gráfico 17

Resolución de problemas



Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

El 47,2% tuvo como calificación de su desempeño laboral en la competencia de resolución de problemas excelente, el 37,1% en cambio en muy bueno, el 7,9% en bueno, el 5,6% en regular y el 2,2% es deficiente-

Desempeño laboral en Mejora continua

Tabla 30 Desempeño laboral en Mejora continua

16. Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	3	3,4	3,4	5,6
Bueno	7	7,9	7,9	13,5
Muy Bueno	37	41,6	41,6	55,1
Excelente	40	44,9	44,9	100
Total	89	100	100	
17. No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	7	7,9	7,9	10,1
Bueno	7	7,9	7,9	18
Muy Bueno	39	43,8	43,8	61,8
Excelente	34	38,2	38,2	100
Total	89	100	100	
18. Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Deficiente	1	1,1	1,1	1,1
Regular	3	3,4	3,4	4,5
Bueno	7	7,9	7,9	12,4
Muy Bueno	40	44,9	44,9	57,3
Excelente	38	42,7	42,7	100
Total	89	100	100	

19. Se esfuerza por innovar y aportar ideas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	3	3,4	3,4	5,6
Bueno	8	9	9	14,6
Muy Bueno	31	34,8	34,8	49,4
Excelente	45	50,6	50,6	100
Total	89	100	100	

20. Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	4	4,5	4,5	6,7
Bueno	4	4,5	4,5	11,2
Muy Bueno	32	36	36	47,2
Excelente	47	52,8	52,8	100
Total	89	100	100	

Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Calificación obtenida en la competencia de mejora continua en la evaluación del desempeño laboral.

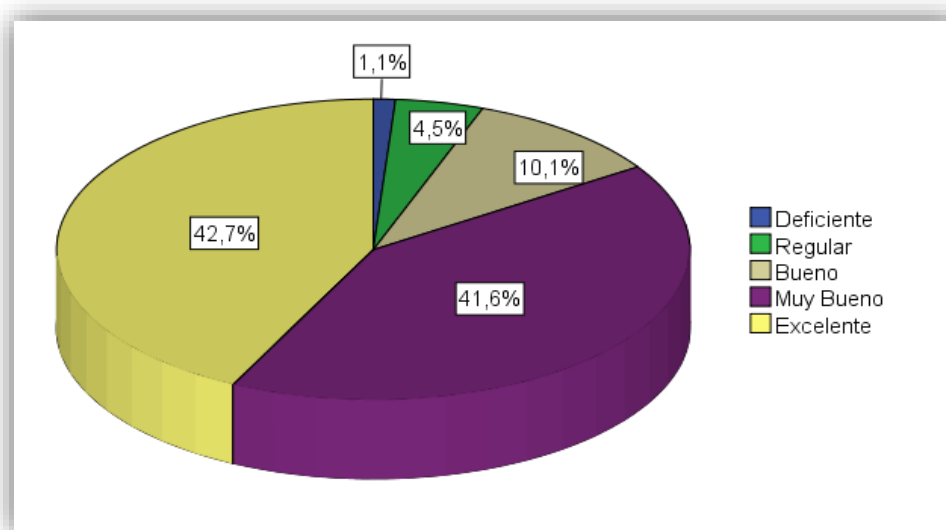
Tabla 31 Desempeño laboral en Mejora continua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	1	1,1	1,1	1,1
	Regular	4	4,5	4,5	5,6
	Bueno	9	10,1	10,1	15,7
	Muy Bueno	37	41,6	41,6	57,3
	Excelente	38	42,7	42,7	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Gráfico 18
Desempeño laboral en Mejora continua



Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

El 42,7% tuvo como calificación de su desempeño laboral en la competencia de mejora continua de excelente, el 41,6% en cambio en muy bueno, el 10,1% en bueno, el 4,5% en regular y el 1,1% es deficiente-

Desempeño laboral en Organización y administración del tiempo

Tabla 32 Organización y administración del tiempo

21. Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	4	4,5	4,5	6,7
Bueno	7	7,9	7,9	14,6
Muy Bueno	36	40,4	40,4	55,1
Excelente	40	44,9	44,9	100
Total	89	100	100	
22. Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	4	4,5	4,5	6,7
Bueno	5	5,6	5,6	12,4
Muy Bueno	43	48,3	48,3	60,7
Excelente	35	39,3	39,3	100
Total	89	100	100	
23. Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	1,1	1,1	1,1
Regular	6	6,7	6,7	7,9
Bueno	11	12,4	12,4	20,2
Muy Bueno	33	37,1	37,1	57,3
Excelente	38	42,7	42,7	100
Total	89	100	100	

Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Calificación obtenida en la competencia de la Organización y administración del tiempo en la evaluación del desempeño laboral.

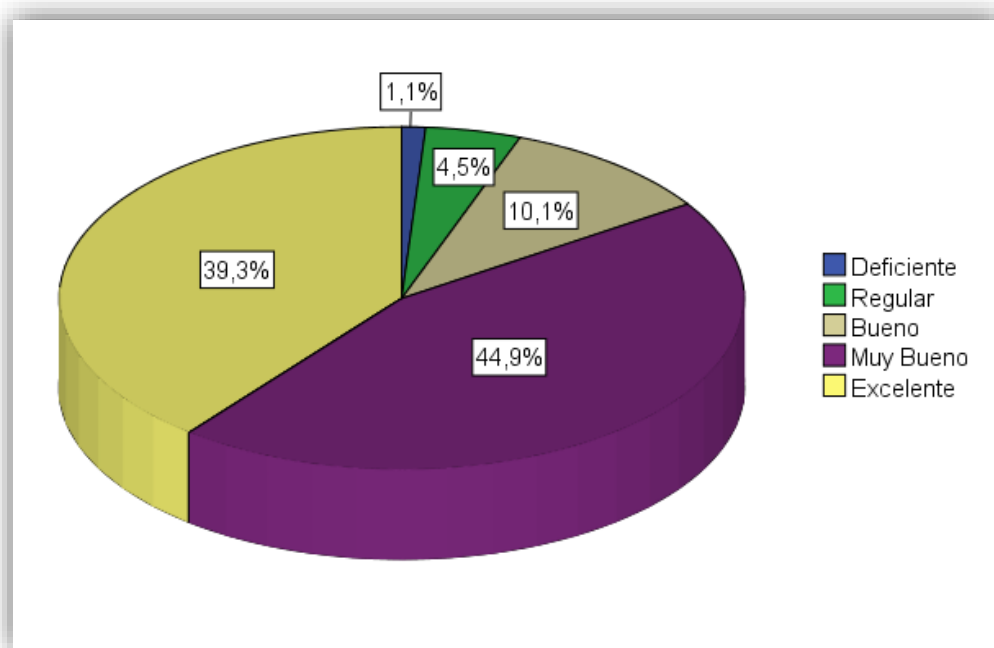
Tabla 33 Organización y administración del tiempo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	1	1,1	1,1	1,1
	Regular	4	4,5	4,5	5,6
	Bueno	9	10,1	10,1	15,7
	Muy Bueno	40	44,9	44,9	60,7
	Excelente	35	39,3	39,3	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Gráfico 19
Organización y administración del tiempo



Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

El 39,3% tuvo como calificación de su desempeño laboral en la competencia de organización y administración del tiempo de excelente, el 44,9% en cambio de muy bueno, el 10,1% en bueno, el 4,5% en regular y el 1,1% es deficiente-

Desempeño laboral en Enfoque en el cliente

Tabla 34 Desempeño laboral en Enfoque en el cliente

24. Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes (estudiante) al ganar su confianza.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	3	3,4	3,4	5,6
Bueno	4	4,5	4,5	10,1
Muy Bueno	38	42,7	42,7	52,8
Excelente	42	47,2	47,2	100
Total	89	100	100	
25. Procura la satisfacción del cliente (estudiante) al brindar un servicio de excelencia.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	3	3,4	3,4	3,4
Regular	9	10,1	10,1	13,5
Bueno	9	10,1	10,1	23,6
Muy Bueno	31	34,8	34,8	58,4
Excelente	37	41,6	41,6	100
Total	89	100	100	
26. Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	4	4,5	4,5	6,7
Bueno	12	13,5	13,5	20,2
Muy Bueno	34	38,2	38,2	58,4

Excelente	37	41,6	41,6	100
Total	89	100	100	

27. Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	4	4,5	4,5	6,7
Bueno	11	12,4	12,4	19,1
Muy Bueno	37	41,6	41,6	60,7
Excelente	35	39,3	39,3	100
Total	89	100	100	

28. Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	4	4,5	4,5	6,7
Bueno	8	9	9	15,7
Muy Bueno	40	44,9	44,9	60,7
Excelente	35	39,3	39,3	100
Total	89	100	100	

Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Calificación obtenida en la competencia del Enfoque en el cliente en la evaluación del desempeño laboral.

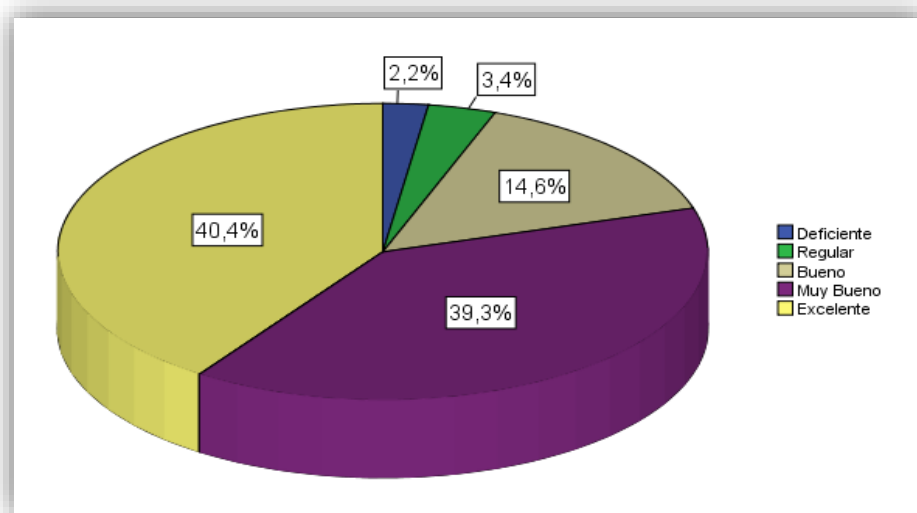
Tabla 35 Enfoque en el cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
	Regular	3	3,4	3,4	5,6
	Bueno	13	14,6	14,6	20,2
	Muy Bueno	35	39,3	39,3	59,6
	Excelente	36	40,4	40,4	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Gráfico 20
Enfoque en el cliente



Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

El 40,4% tuvo como calificación de su desempeño laboral en la competencia de Enfoque en el cliente de excelente, el 39,3% en cambio en muy bueno, el 14,6% en bueno, el 3,4% en regular y el 2,2% es deficiente-

Desempeño laboral en Pensamiento estratégico

Tabla 36 Desempeño laboral en Pensamiento estratégico

29. Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	3	3,4	3,4	5,6
Bueno	8	9	9	14,6
Muy Bueno	32	36	36	50,6
Excelente	44	49,4	49,4	100
Total	89	100	100	
30. Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	2	2,2	2,2	4,5
Bueno	10	11,2	11,2	15,7
Muy Bueno	38	42,7	42,7	58,4
Excelente	37	41,6	41,6	100
Total	89	100	100	
31. Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	7	7,9	7,9	10,1
Bueno	7	7,9	7,9	18
Muy Bueno	36	40,4	40,4	58,4

Excelente	37	41,6	41,6	100
Total	89	100	100	
32. Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	3	3,4	3,4	5,6
Bueno	9	10,1	10,1	15,7
Muy Bueno	35	39,3	39,3	55,1
Excelente	40	44,9	44,9	100
Total	89	100	100	

Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Calificación obtenida en la competencia de Pensamiento estratégico en la evaluación del desempeño laboral.

Tabla 37 Desempeño laboral Pensamiento estratégico

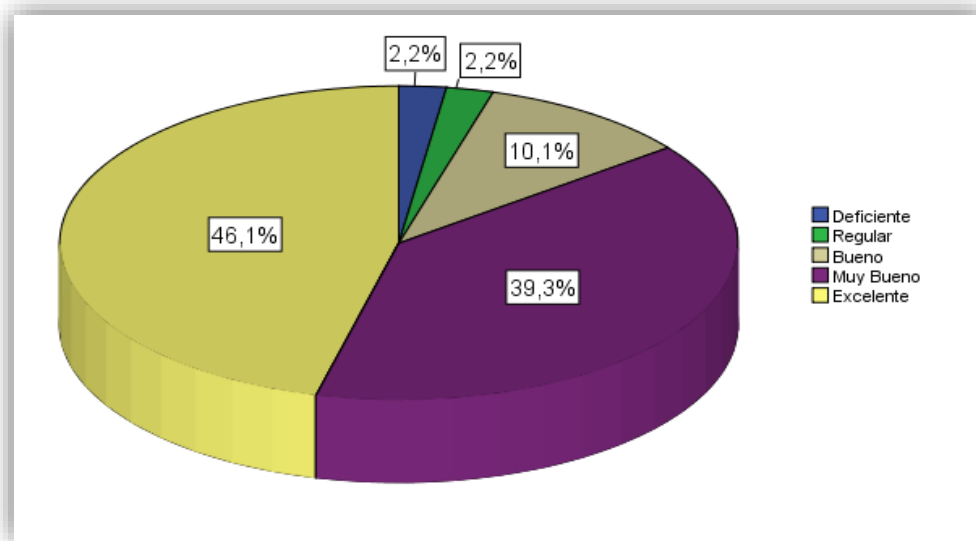
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
	Regular	2	2,2	2,2	4,5
	Bueno	9	10,1	10,1	14,6
	Muy Bueno	35	39,3	39,3	53,9
	Excelente	41	46,1	46,1	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Gráfico 21

Desempeño laboral Pensamiento estratégico



Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

El 46,1% tuvo como calificación de su desempeño laboral en la competencia de Pensamiento estratégico de excelente, el 39,3% en cambio en muy bueno, el 10,1% en bueno, el 2,2% en regular y el 2,2% es deficiente-

Desempeño laboral en Enfoque a resultados

Tabla 38 Desempeño laboral en Enfoque a resultados

33. Reconoce y aprovecha las oportunidades.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	6	6,7	6,7	9
Bueno	7	7,9	7,9	16,9
Muy Bueno	32	36	36	52,8
Excelente	42	47,2	47,2	100
Total	89	100	100	

34. Mantiene altos niveles de estándares de desempeño				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	3	3,4	3,4	5,6
Bueno	9	10,1	10,1	15,7
Muy Bueno	26	29,2	29,2	44,9
Excelente	49	55,1	55,1	100
Total	89	100	100	

35. Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
Regular	1	1,1	1,1	3,4
Bueno	9	10,1	10,1	13,5
Muy Bueno	31	34,8	34,8	48,3
Excelente	46	51,7	51,7	100
Total	89	100	100	

Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Calificación obtenida en la competencia del Enfoque a resultados en la evaluación del desempeño laboral.

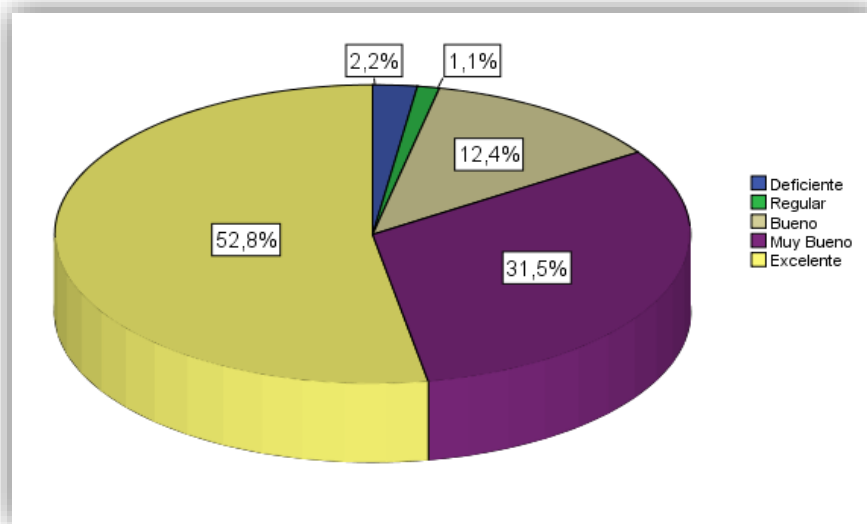
Tabla 39 Desempeño laboral - competencia del Enfoque a resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
	Regular	1	1,1	1,1	3,4
	Bueno	11	12,4	12,4	15,7
	Muy Bueno	28	31,5	31,5	47,2
	Excelente	47	52,8	52,8	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Gráfico 22
Desempeño laboral - competencia del Enfoque a resultados



Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados
Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

El 52,8% tuvo como calificación de su desempeño laboral en la competencia de Enfoque a resultados de excelente, el 31,5% en cambio en muy bueno, el 12,4% en bueno, el 1,1% en regular y el 2,2% es deficiente. En el enfoque de resultados se presentan muy buenos resultados evidenciando notas altas en el desempeño, es decir, que piensan en lograr óptimos resultados y logros en la institución.

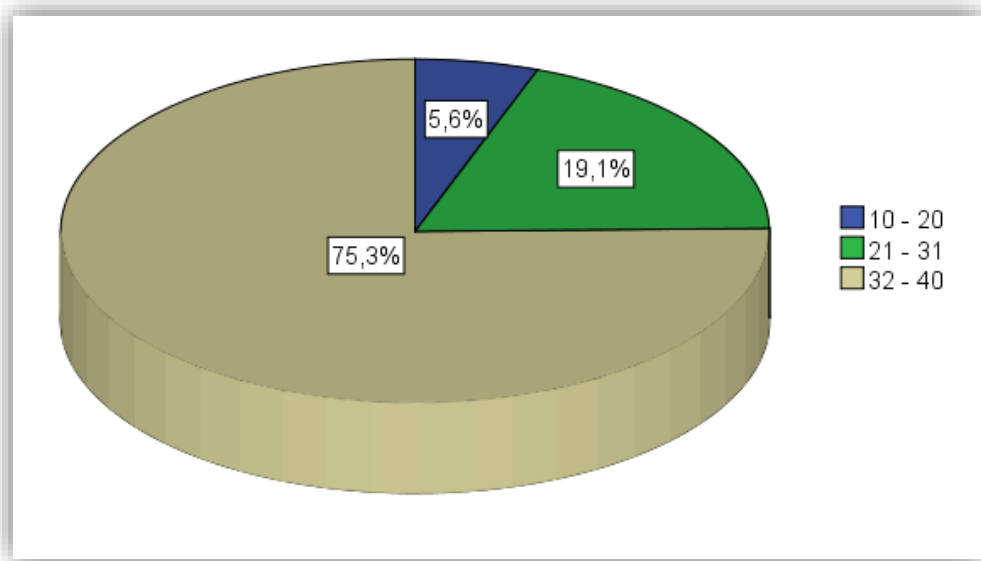
Nivel de desempeño laboral

Tabla 40 Nivel de desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo (10 – 20)	5	5,6	5,6	5,6
	Medio (21 – 31)	17	19,1	19,1	24,7
	Alto (32 – 40)	67	75,3	75,3	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados
Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Gráfico 23
Nivel de Desempeño laboral



Fuente: Test de Evaluación de 360 Grados

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Análisis e interpretación de resultados

El desempeño laboral de la población de estudio se ubica en alto en la mayoría con el 75,3% el 19,1% en medio y el 5,6% en bajo, considerando que es necesario buscar la eficiencia en las instituciones de educación superior para una educación de calidad se debe aumentar los porcentajes hacia valores óptimos, y desarrollando actividades de formación continua para que se mantengan en valores altos.

4.3. Comprobación de hipótesis

4.3.1. Planteamiento de hipótesis

- **Teórica**

Ha. Las competencias gerenciales son parte esencial en el desempeño laboral de las autoridades en las instituciones estatales de educación superior.

- **Nula y alternativa**

Ho: Las competencias gerenciales no se relacionan con el desempeño de las autoridades en las instituciones estatales de educación superior.

Hi: Las competencias gerenciales se relacionan con el desempeño de las autoridades en las instituciones estatales de educación superior.

4.3.2 Significancia empleada

Nivel de significancia fue $p= 0,01$.

4.3.3. Modelo estadístico

Para la comprobación de los supuestos planteados en la investigación, se realizó por medio del modelo estadístico (coeficiente de Pearson), el cual facilita la identificación de las relaciones que podrían existir entre las diferentes sub variables o variables de estudio (Arriaza, s/n).

4.3.4. Supuestos

- 1). La distribución conjunta de las variables (X, Y) debe ser normal bivariada (8), y corresponde a: 0.5
- 2). En términos prácticos para validar dicho supuesto se debe observar que cada variable se distribuya en forma normal (11, 15), si una sola de las variables se desvía de la normalidad, tampoco es normal la distribución conjunta.
- 3). Debe Existir una relación de tipo lineal entre las variables (X, Y).
- 4). Para cada valor de X, hay una subpoblación de valores de Y normalmente distribuidas.
- 5). Las subpoblaciones de valores Y tienen varianza constante.
- 6). Los Promedios de las subpoblaciones de Y tienen ubicación en la misma línea recta.
- 7). Las Subpoblaciones de X Tienen varianza constante.

8). Las Medias de las subpoblaciones de X se encuentran en la misma línea recta.

9). Para cada valor de Y hay una subpoblación de valores X que están normalmente distribuidas (Restrepo & González, 2007).

Crterios

Tabla 41 Criterios de decisión del modelo de coeficiente de Pearson

-1 Negativo	1 Positivo
-1,00= Correlación negativa perfecta	0,00= No existe correlación alguna
- 0,95= Correlación negativa muy fuerte	+ 0,10= Correlación positiva débil
- 0,75= Correlación negativa considerable	+ 0,50= Correlación positiva media
- 0,50= Correlación negativa media	+ 0,75= Correlación positiva considerable
- 0,10= Correlación negativa débil	+ 0,95= Correlación positiva muy fuerte
0,00= No existe correlación alguna	+ 1,00= Correlación positiva perfecta

Fuente: (Restrepo & González, 2007)

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

4.3.5. Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson

Para el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson en forma general, se realizó la transformación de las preguntas de las subvariables en una variable única tanto para la variable independiente y dependiente reduciendo las preguntas en sub variables totales. Pues el instrumento de medición de las competencias gerenciales estaba compuesto de 40 ítems de escala de Likert y para medir el desempeño laboral estaba compuesto de 35 ítems, lo cual se hizo complicado trabajar con todos los ítems.

Por tanto, se procedió a la transformación de las sub variables lo cual se puede visualizar en la **Tabla 41**, donde se evidencia que la variable independiente (competencias gerenciales) estuvo compuesta por 8 sub variables que tuvieron la denominación: VI_Compentencia_liderazgo, VI_Compentencia_comunicación, VI

Competencia_toma_decisiones, VI Competencia_trabajo_equipo, VI Competencia_resolución_conflictos, VI Competencia_habilidad_negociación, VI Competencia_actitud_cambio y VI Competencia_motivación. En cuanto a la variable dependiente (desempeño laboral) estuvo compuesta por 7 subvariables que tuvieron la denominación: VD_Desempeño_laboral_comunicación, VD Desempeño_laboral_trabajo_equipo, VD Desempeño_laboral _resolución _problemas, VD Desempeño_ Laboral_organización_administración_tiempo, VD Desempeño_laboral_enfoque_cliente, VD Desempeño_laboral_pensamiento _estrategico, VD Desempeño_laboral_enfoque_resultados.

Análisis

Como se observa en la **Tabla 41** las correlaciones entre las diferentes sub variables, tanto de la variable independiente y dependiente son muy fuertes según el criterio de la **Tabla 40**, por lo cual se afirmó que existe una “Correlación positiva considerable” porque todos los valores obtenidos fueron superiores +0,75.

Tabla 42 Correlaciones

		VI_Comp etencia_li derazgo	VI_Co mpeten cia_co munica ción	VI_Co mpeten cia_to ma_de cisione s	VI_Co mpeten cia_tra abajo_e quipo	VI_Co mpeten cia_res olució n_conf lictos	VI_Co mpeten cia_ha bilidad _negoc iación	VI_Co mpeten cia_act itud_ca mbio	VI_Co mpeten cia_mot ivación	VD_D esemp eño_la boral_ comuni cación	VD_D esemp eño_la boral_ trabajo _equipo	VD_D esemp eño_la boral_ resoluci ón_pro blemas	VD_D esemp eño_la boral_ organi zación _admi nistraci ón_tie mpo	VD_D esemp eño_la boral_ enfoco e_clien te	VD_D esemp eño_la boral_ pensa miento _estrat egico	VD_D esemp eño_la boral_ enfoqu e_resul tados
VI_Comp etencia_li derazgo	Correlació n de Pearson Sig. (bilateral) N	1 ,923** ,000 89	,923** ,000 89	,956** ,000 89	,935** ,000 89	,921** ,000 89	,929** ,000 89	,923** ,000 89	,725** ,000 89	,895** ,000 89	,874** ,000 89	,928** ,000 89	,843** ,000 89	,842** ,000 89	,864** ,000 89	,856** ,000 89
VI_Comp etencia_c omunicac ión	Correlació n de Pearson Sig. (bilateral) N	,923** ,000 89	1 ,938** ,000 89	,948** ,000 89	,940** ,000 89	,940** ,000 89	,924** ,000 89	,898** ,000 89	,731** ,000 89	,924** ,000 89	,897** ,000 89	,936** ,000 89	,889** ,000 89	,888** ,000 89	,904** ,000 89	,883** ,000 89
VI_Comp etencia_t oma_dec isiones	Correlació n de Pearson Sig. (bilateral) N	,956** ,000 89	,938** ,000 89	1 ,975** ,000 89	,978** ,000 89	,962** ,000 89	,934** ,000 89	,756** ,000 89	,932** ,000 89	,902** ,000 89	,957** ,000 89	,906** ,000 89	,904** ,000 89	,922** ,000 89	,900** ,000 89	
VI_Comp etencia_tr abajo_eq uipo	Correlació n de Pearson Sig. (bilateral) N	,935** ,000 89	,948** ,000 89	,975** ,000 89	1 ,992** ,000 89	,951** ,000 89	,937** ,000 89	,770** ,000 89	,945** ,000 89	,924** ,000 89	,958** ,000 89	,927** ,000 89	,940** ,000 89	,934** ,000 89	,917** ,000 89	
VI_Comp etencia_r esolución _conflic tos	Correlació n de Pearson Sig. (bilateral) N	,921** ,000 89	,940** ,000 89	,978** ,000 89	,992** ,000 89	1 ,959** ,000 89	,938** ,000 89	,775** ,000 89	,948** ,000 89	,922** ,000 89	,960** ,000 89	,933** ,000 89	,942** ,000 89	,943** ,000 89	,921** ,000 89	
VI_Comp etencia_h abilidad_ negociac ión	Correlació n de Pearson Sig. (bilateral) N	,929** ,000 89	,924** ,000 89	,962** ,000 89	,951** ,000 89	,959** ,000 89	1 ,953** ,000 89	,788** ,000 89	,936** ,000 89	,923** ,000 89	,951** ,000 89	,899** ,000 89	,907** ,000 89	,915** ,000 89	,907** ,000 89	
VI_Comp etencia_a ctitud_ca mbio	Correlació n de Pearson Sig. (bilateral) N	,923** ,000 89	,898** ,000 89	,934** ,000 89	,937** ,000 89	,938** ,000 89	,953** ,000 89	1 ,808** ,000 89	,917** ,000 89	,884** ,000 89	,926** ,000 89	,879** ,000 89	,894** ,000 89	,886** ,000 89	,872** ,000 89	
VI_Comp etencia_ motivació n	Correlació n de Pearson Sig. (bilateral) N	,725** ,000 89	,731** ,000 89	,756** ,000 89	,770** ,000 89	,775** ,000 89	,788** ,000 89	,808** ,000 89	1 ,696** ,000 89	,648** ,000 89	,684** ,000 89	,667** ,000 89	,691** ,000 89	,653** ,000 89	,644** ,000 89	
VD_Dese mpañ_o_la boral_co municac ión	Correlació n de Pearson Sig. (bilateral) N	,895** ,000 89	,924** ,000 89	,932** ,000 89	,945** ,000 89	,948** ,000 89	,936** ,000 89	,917** ,000 89	,696** ,000 89	1 ,956** ,000 89	,972** ,000 89	,941** ,000 89	,958** ,000 89	,970** ,000 89	,962** ,000 89	
VD_Dese mpañ_o_la boral_tra	Correlació n de Pearson	,874** ,897** ,902** ,924** ,922** ,923** ,884** ,648** ,956** 1 ,961** ,919** ,915** ,945** ,959**	,897** ,902** ,924** ,922** ,923** ,884** ,648** ,956** 1 ,961** ,919** ,915** ,945** ,959**	,902** ,924** ,922** ,923** ,884** ,648** ,956** 1 ,961** ,919** ,915** ,945** ,959**	,924** ,922** ,923** ,884** ,648** ,956** 1 ,961** ,919** ,915** ,945** ,959**	,922** ,923** ,884** ,648** ,956** 1 ,961** ,919** ,915** ,945** ,959**	,923** ,884** ,648** ,956** 1 ,961** ,919** ,915** ,945** ,959**	,884** ,648** ,956** 1 ,961** ,919** ,915** ,945** ,959**	,648** ,956** 1 ,961** ,919** ,915** ,945** ,959**	,956** 1 ,961** ,919** ,915** ,945** ,959**	1 ,961** ,919** ,915** ,945** ,959**	,961** ,919** ,915** ,945** ,959**	,919** ,915** ,945** ,959**	,915** ,945** ,959**	,945** ,959**	,959**

bajo_equipo	Sig. (bilateral) N	,000 89	,000 89	,000 89	,000 89	,000 89	,000 89	,000 89	,000 89	,000 89	,000 89	,000 89	,000 89	,000 89	,000 89	,000 89
VD_Deseño_laboral_resolución_problemas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,928** ,000 89	,936** ,000 89	,957** ,000 89	,958** ,000 89	,960** ,000 89	,951** ,000 89	,926** ,000 89	,684** ,000 89	,972** ,000 89	,961** ,000 89	1 ,000 89	,943** ,000 89	,934** ,000 89	,969** ,000 89	,959** ,000 89
VD_Deseño_laboral_organización_administración_tiempo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,843** ,000 89	,889** ,000 89	,906** ,000 89	,927** ,000 89	,933** ,000 89	,899** ,000 89	,879** ,000 89	,667** ,000 89	,941** ,000 89	,919** ,000 89	,943** ,000 89	1 ,000 89	,951** ,000 89	,939** ,000 89	,922** ,000 89
VD_Deseño_laboral_enfoque_cliente	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,842** ,000 89	,888** ,000 89	,904** ,000 89	,940** ,000 89	,942** ,000 89	,907** ,000 89	,894** ,000 89	,691** ,000 89	,958** ,000 89	,915** ,000 89	,934** ,000 89	,951** ,000 89	1 ,000 89	,937** ,000 89	,937** ,000 89
VD_Deseño_laboral_pensamiento_estrategico	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,864** ,000 89	,904** ,000 89	,922** ,000 89	,934** ,000 89	,943** ,000 89	,915** ,000 89	,886** ,000 89	,653** ,000 89	,970** ,000 89	,945** ,000 89	,969** ,000 89	,939** ,000 89	,937** ,000 89	1 ,000 89	,969** ,000 89
VD_Deseño_laboral_enfoque_resultados	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,856** ,000 89	,883** ,000 89	,900** ,000 89	,917** ,000 89	,921** ,000 89	,907** ,000 89	,872** ,000 89	,644** ,000 89	,962** ,000 89	,959** ,000 89	,959** ,000 89	,922** ,000 89	,937** ,000 89	,969** ,000 89	1 89

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

4.3.6. Correlaciones transformadas dos variables: independiente y dependiente.

En la **Tabla 42**, se puede apreciar que se realizó el mismo procedimiento que en la **Tabla 41**, pero con la única diferencia que al transformar las sub variables se pudo obtener dos variables: independiente y dependiente, con lo cual se pudo precisar la correlación que existía entre ambas variables ratificando la afirmación anterior dispuesta.

Análisis

Al realizar el tiraje del modelo estadístico del coeficiente de correlación de Pearson de las dos variables transformadas se obtuvo el valor $R=0,945$, el cual es muy alto según se menciona en la **Tabla 40**, (+ 0,95= Correlación positiva muy fuerte).

Tabla 43 **Correlaciones transformadas (método conversión)**

		Competencias gerenciales	Desempeño laboral
Variable independiente	Correlación de Pearson	1	,945**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	89	89
Variable Dependiente	Correlación de Pearson	,945**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	89	89
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

4.3.7. Regla de decisión

Para la decisión de aceptar o negar una hipótesis según el criterio del Coeficiente de Correlación de Pearson. Se debe considerar que si valores calculados se encuentran entre “0” o igual “-1” se niega la hipótesis alternativa y se aprueba la hipótesis nula. Pero por otro lado si los valores oscilan entre “0” o igual “1” se niega la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por lo tanto, al estar los valores calculados entre “0” o igual “1” se niega la hipótesis nula y se acepta la hipótesis Alternativa que dice: “Las competencias gerenciales se relacionan con el desempeño de las autoridades en las instituciones estatales de educación superior “. Cabe mencionar que el cálculo fue realizado con el error de 0,01, por lo cual fue muy objetivo (Visauta, 2007).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se relacionan las competencias gerenciales con el desempeño laboral, los datos muestran que se obtuvieron altos niveles en aproximadamente el 80% de autoridades y rangos medios y bajos en un 20%, mostrándose datos similares al aplicarse ambos instrumentos de investigación.
- El tipo de competencias gerenciales que se diagnosticaron en el estudio fueron Liderazgo, la Comunicación, la Toma de decisiones, el Trabajo en equipo, la Resolución de conflictos, la Habilidad de negociación, la Actitud frente al cambio y la Motivación, que fueron seleccionadas buscando las más esenciales en las instituciones de educación superior, los datos demuestran que un grupo alto de autoridades las han adquirido gracias a las exigencias de la formación académica de tercer nivel, mientras que un porcentaje que se ubica entre el 15 al 20% se encuentran en rangos medios y bajos constituyéndose en el grupo de intervención por se requiere los mejores y excelentes competencias en las autoridades porque de ellas dependerá el éxito o fracaso de las organizaciones.
- El nivel de desempeño laboral se ubica en rangos muy buenos en aproximadamente el 80% se ubica en excelente y muy bueno, pero se presenta datos ubicado en rangos de buenos hasta deficientes en otro porcentaje restante, punto que preocupa puesto que las organizaciones deben garantizar la excelencia en todas las autoridades que ayuden a la prevención de errores y fallas en aquellos que llevan las riendas de las instituciones de educación superior.
- En la actualidad las instituciones de análisis no cuentan con programas para la formación de competencias gerenciales, se fundamenta su formación en la experiencia en el manejo y control y dirección de los actores educativos

requiriéndose que se implemente estrategias que ayuden a fortalecer la toma de decisiones de las organizaciones.

5.2. Recomendaciones

- Desarrollar actividades de capacitación que permitan la mejora de competencias gerenciales y del desempeño laboral en la población que presenta niveles medios y bajos, porque las instituciones de educación superior requieren líderes de excelencia con una adecuada formación para el cumplimiento de sus funciones académicas o administrativas.
- Implementar la formación en competencia gerenciales a través de programas de capacitación formal utilizando aulas virtuales que ayuden al fortalecimiento de competencias, adquiriéndose conocimientos estratégicos para el manejo eficaz de la organización, mejorando los valores bajos y medios hacia la eficiencia y el desarrollo de actitudes de líderes motivados que tengan la capacidad para resolver conflictos y propender al cambio institucional.
- Evaluar el desempeño laboral de las autoridades de forma anual aplicando diversos instrumentos que faciliten información adecuada acerca de los niveles de rendimientos y las competencias en las cuales se tiene mayores falencias para actualizar los programas de actualización y formación del talento humano.
- Implementar un modelo de formación por competencias gerenciales para el fortalecimiento del desempeño laboral de las autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior, que planifique acciones formativas y talleres de capacitación continua para el fortalecimiento de habilidades en la dirección de empresas en base a la experiencia de profesionales que ocupan importantes cargos en empresas y pueden ayudar a cultivar el liderazgo y el espíritu transformador en la población de estudio.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos informativos

Título:

Modelo de formación por competencias gerenciales para el fortalecimiento del Desempeño Laboral de las Autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior

Ubicación

Prueba Piloto se realizara en la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Av. Los Chasquis y Río Cutuchi.

Provincia:

Tungurahua

Cantón

Ambato

Beneficiarios

- Autoridades de la Instituciones Estatales de Educación Superior (De Administración Central y de cada Unidad Académica – Facultades y/o Escuelas)

Responsable:

- Investigador
- Autoridades ejecutivas de la Universidad como las autoridades de las diferentes Unidades Administrativas.

6.2. Antecedentes

- Los datos muestran que se obtuvieron altos niveles en aproximadamente el 80% de autoridades y rangos medios y bajos en un 20% en relación tanto a las competencias gerenciales como en el desempeño laboral evaluado.
- El tipo de competencias gerenciales que se diagnosticaron en el estudio fueron liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la habilidad de negociación, la actitud frente al cambio y la motivación, los datos demuestran que un grupo alto de autoridades las han adquirido de forma excelente, mientras que un porcentaje que se ubica entre el 15 al 20% se encuentran en rangos medios y bajos.
- El nivel de desempeño laboral se ubica en rangos altos en aproximadamente el 80% se ubica en excelente y muy bueno, pero se presenta datos buenos hasta deficientes en otro porcentaje restante, punto que preocupa puesto que las organizaciones deben garantizar la excelencia.

6.3. Justificación

La implementación del modelo tiene como propósito la puesta en práctica de conceptos, fundamentos y enfoques de las competencias en el marco de la sociedad del conocimiento, la gestión de la calidad educativa y el desarrollo del talento humano.

Es importante por su carácter socioinformativo que ayudará al fortalecimiento de las competencias gerenciales de las autoridades a través de acciones formativas frecuentes con el apoyo de expertos y profesionales, brindadles la capacidad para mejorar sus competencias en liderazgo, manejo de organizaciones, resolución de conflictos, gestión de las organizaciones.

Es de interés su implementación porque se enmarcará en el contexto de la gestión de calidad de las organizaciones, de las instituciones de educación superior, fundamentado en los modelo de gestión de la excelencia (MGE) , el Modelo EFQM

(European Foundation for Quality Management) y la familia de las normas ISO (Internacional Estándar Organization), buscando las mejores opciones para el fortalecimiento de las competencias gerenciales.

Los beneficiarios serán las autoridades de las instituciones, pero sobre todo las mismas organizaciones, porque el modelo propuesto se ha ido incorporando de forma sistemática en universidades para asegurar la calidad académica, comprendiendo que debe partir de autoridades y funcionarios con las competencias necesarias para asumir los retos de la educación superior.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo general

Diseñar un Modelo de formación por competencias gerenciales para el fortalecimiento del Desempeño Laboral de las Autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior

6.4.2. Objetivos específicos

1. Sensibilizar sobre la importancia de la implementación de un modelo de formación por competencias gerenciales para el fortalecimiento del Desempeño Laboral.
2. Planificar los componentes a integrarse en el modelo de formación por competencias gerenciales para el fortalecimiento del Desempeño Laboral.
3. Evaluar el Modelo de formación por competencias gerenciales para el fortalecimiento del Desempeño Laboral.

6.5. Análisis de factibilidad

Factibilidad económica

Es factible porque se cuenta con el apoyo de las autoridades institucionales para la implementación de la propuesta, no se requiere una gran inversión porque la

finalidad es llegar a convenios entre instituciones para el desarrollo de actividades de capacitación, sumado a estas han establecido rubros de capacitación profesional para el talento humano.

Factibilidad organizacional

Los fines y objetivos de la organización busca la excelencia académica, con la finalidad de implementar procesos académicos que brinden buenos profesionales, por ende, es factible porque la filosofía organizacional marca las pautas para el desarrollo de actividades de capacitación y formación del talento humano, sumado a que las instituciones respaldan iniciativas para el mejoramiento continuo.

Factibilidad técnica

Es factible porque se desarrolló una revisión técnica de modelos de formación de competencias gerenciales para su aplicación en las necesidades de las instituciones, por ende, se cuenta con datos para la construcción de actividades de capacitación en base a criterios de expertos y organizaciones que han desarrollado y aplicados modelos parecidos en gestión institucional.

Factibilidad tecnológica

Se cuenta con todas herramientas informáticas para el desarrollo de materiales de capacitación, sumado a que las instituciones cuentan con equipos y aulas para el desarrollo de programas con cursos virtuales que facilitan y ayudan a disminuir los costos económicos, facilitando el uso de equipos tecnológicos modernos para una eficaz formación.

6.6. Fundamentación teórica

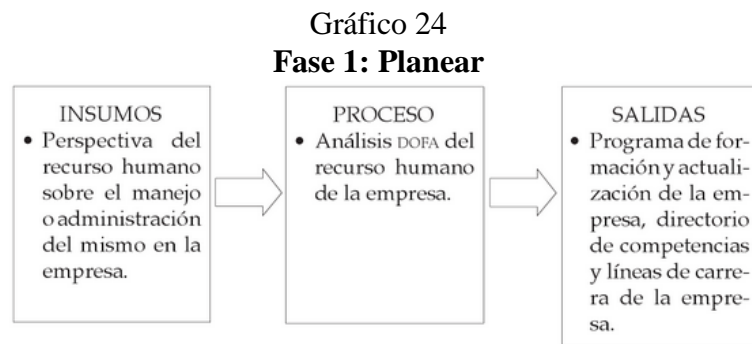
Modelo de gestión por competencias

Un modelo de competencias “implica un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito, como dijimos, alinearlas en pos de los objetivos organizacionales” (Alles, 2015, pág. 79).

Un modelo de competencias “permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional” (Alles, 2015, pág. 79).

Fases del modelo de gestión por competencias

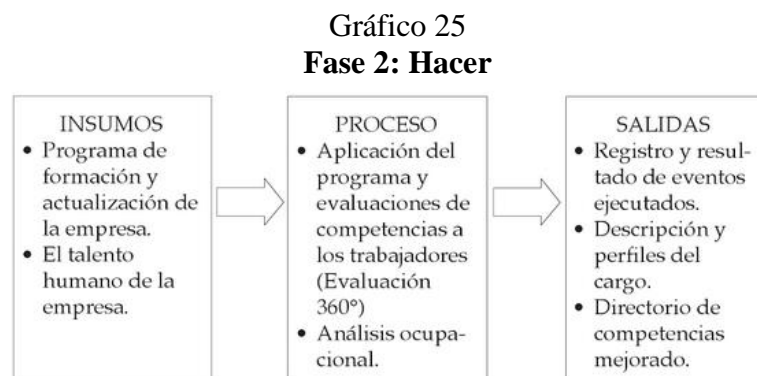
Fase 1: Planear



Fuente: González Á. (2006)

Para lograr el objetivo principal de esta primera etapa, es necesario llevar a cabo un análisis interno y exhaustivo del recurso humano de la organización que permita estudiar aspectos claves de la misma, tales como debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (a través de un análisis DOFA), así como la identificación de sus necesidades y expectativas con respecto al programa de formación y actualización de la empresa (González Á. , 2006).

Fase 2: Hacer



Fuente: González Á. (2006)

Esta fase, se refiere concretamente a la parte operativa en la aplicación del modelo de competencias de la organización, formación y actualización de la misma que básicamente es una capacitación (talleres y jornadas de trabajo) sobre competencias laborales, en la cual los trabajadores estarán en capacidad de comparar, en términos de competencias, los resultados que se pueden obtener normalmente a lo largo de las distintas funciones de la empresa, con los resultados que una persona es capaz de conseguir teniendo en cuenta las competencias mínimas requeridas para el cargo en el que se desenvuelve (González Á. , 2006).

Fase 3: Verificar

Gráfico 26
Fase 3: Verificar

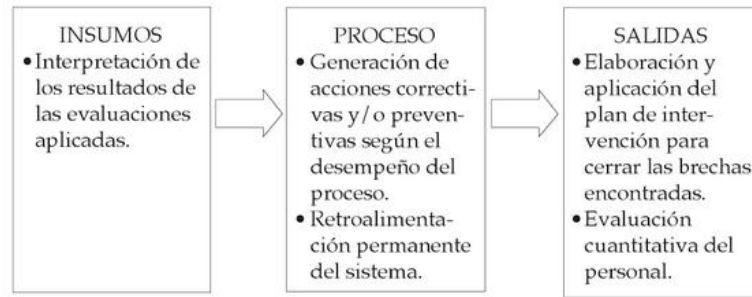


Fuente: González Á. (2006)

En esta tercera fase del proceso se lleva a cabo una verificación del nivel de competencias de la empresa comparando nivel de competencia actual vs. nivel de competencia ideal, para así estar al tanto del grado de desarrollo de las competencias presentadas en la actualidad en la empresa y poder finalmente llevar a cabo una retroalimentación que arroje las estrategias de mejoramiento que se deben utilizar para el progreso del proceso y en un futuro contar con datos que faciliten una comparación de los avances obtenidos (González Á. , 2006).

Fase 4: Actuar

Gráfico 27
Fase 4: Actuar



Fuente: González Á. (2006)

Esta última fase consiste primordialmente en la ejecución de estrategias y/o planes de mejoramiento que permitan mantener el buen funcionamiento del sistema y asegurar que para ciertas condiciones el desempeño del mismo sea lo más cercano al ideal de la organización (González Á. , 2006).

6.7. Modelo operativo

Tabla 44 **Modelo operativo**

Fases	Objetivos	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo
Sensibilización	Sensibilizar sobre la importancia de la implementación de un modelo de formación por competencias gerenciales para el fortalecimiento del Desempeño Laboral.	2 reuniones con autoridades para emprender el modelo propuesto	Laptop Proyector Materiales de oficina Diapositivas	Investigador	2 meses
Planificación	Planificar los componentes a integrarse en el modelo de formación por competencias gerenciales para el fortalecimiento del Desempeño Laboral en cada institución de educación superior	Diseño del cronograma de actividades Diseño del modelo	Laptop Proyector Materiales de oficina Diapositivas	Investigador	1 mes
Ejecución	Ejecutar un modelo de formación de competencias a través de estrategias y un programa de formación profesional	Ejecución de estrategias	Laptop Proyector Materiales de oficina	Investigador	8 meses

			Materiales de capacitación Diapositivas		
Evaluación	Evaluar el Modelo de formación por competencias gerenciales para el fortalecimiento del Desempeño Laboral.	1 evaluación después de cada actividad implementada	Grabadora Cuestionario de evaluación	Investigador	Permanente

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

INTRODUCCIÓN

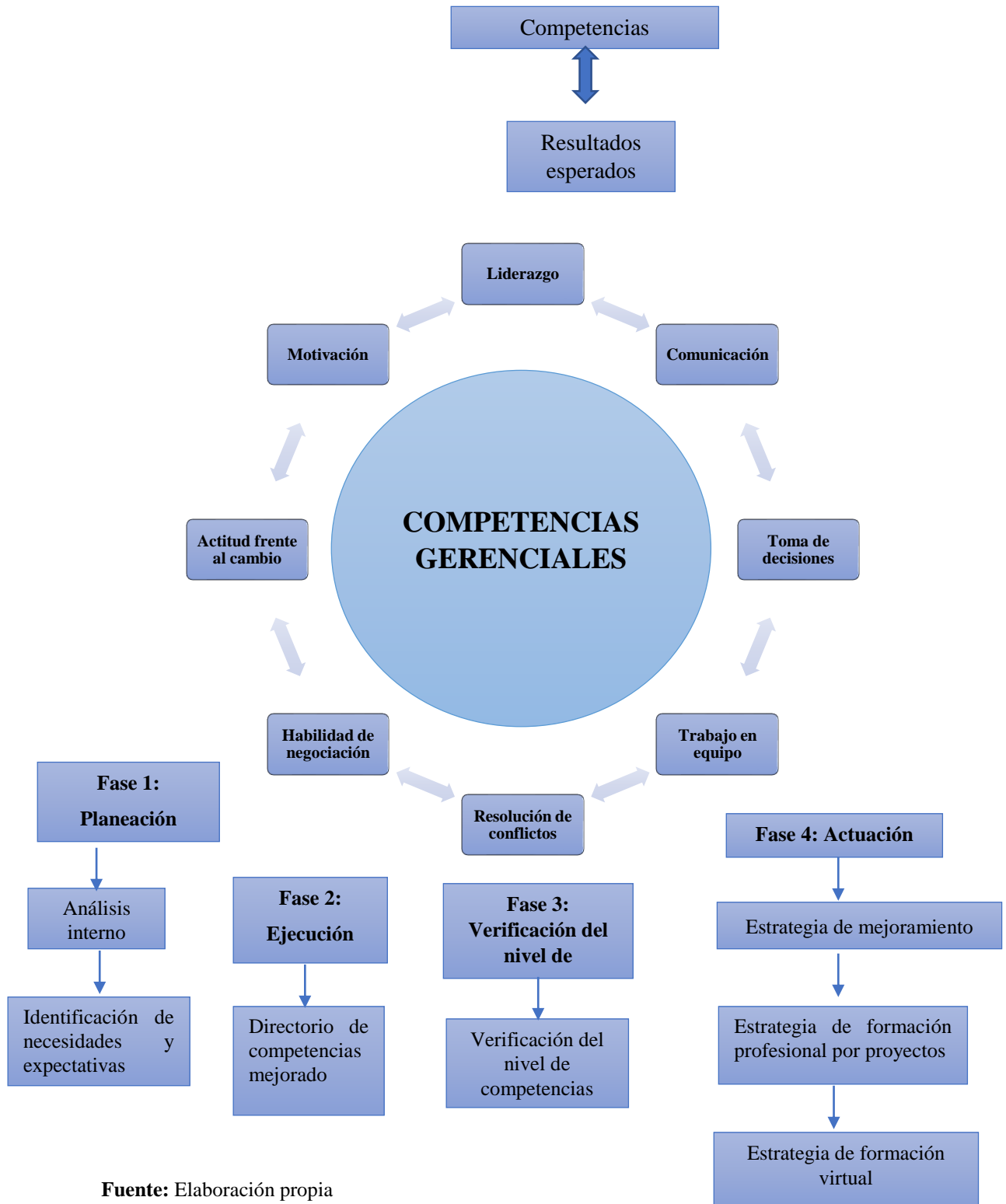
La formación basada en competencias constituye una propuesta que parte del aprendizaje significativo, orientándose a la formación integral como condición para brindar eficiencia y eficacia a la dirección y organización de las instituciones de educación superior, integrando conceptos teóricos con actividades prácticas, a través de talleres de capacitación orientados a la mejora continua, fomentando la construcción del aprendizaje autónomo; orienta la formación y la consolidación del proyecto ético de vida; buscando el desarrollo del espíritu emprendedor como base para el desarrollo socioeconómico.

El Modelo de formación de competencias gerenciales incluirá los siguientes componentes:

- Gestión de calidad
- Manejo de dirección
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Gestión del cambio
- Capacidad de comunicación

Gráfico 28

Representación gráfica del modelo



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Fase 1: Planeación

Análisis interno del recurso humano de la organización

Tabla 45 Análisis interno del recurso humano de la organización

Fortalezas	Oportunidades
Formación en gerencia y manejo de organizaciones Experiencia en la dirección y organización de instituciones	Leyes que incentivan el alto rendimiento en instituciones públicas
Debilidades	Amenazas
Limitado tiempo para la actualización de conocimientos Inadecuada implementación de programas de formación continua Débil proceso de selección de autoridades	Limitados recursos estatales para la formación continua Adhesión de movimientos políticos en la selección de autoridades

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Identificación de necesidades y expectativas

Se ha evidenciado una serie de necesidades y expectativas en las autoridades de las instituciones estatales de Educación Superior:

1. Transformación de ambiente aprendizaje
2. Aplicación de tecnologías de la información y comunicación en la formación de las autoridades.
3. Identificación y reconocimiento de estilos y ritmos de aprendizaje
4. Flexibilidad en la ejecución de la formación

5. Fortalecimiento de competencias de la población que requiere mejorar sus habilidades de dirección de organizaciones en base a conceptos de buena gerencia.
6. Formación de gerentes con capacidades crítica, solidario, líderes y emprendedores creativos.

Fase 2: Ejecución

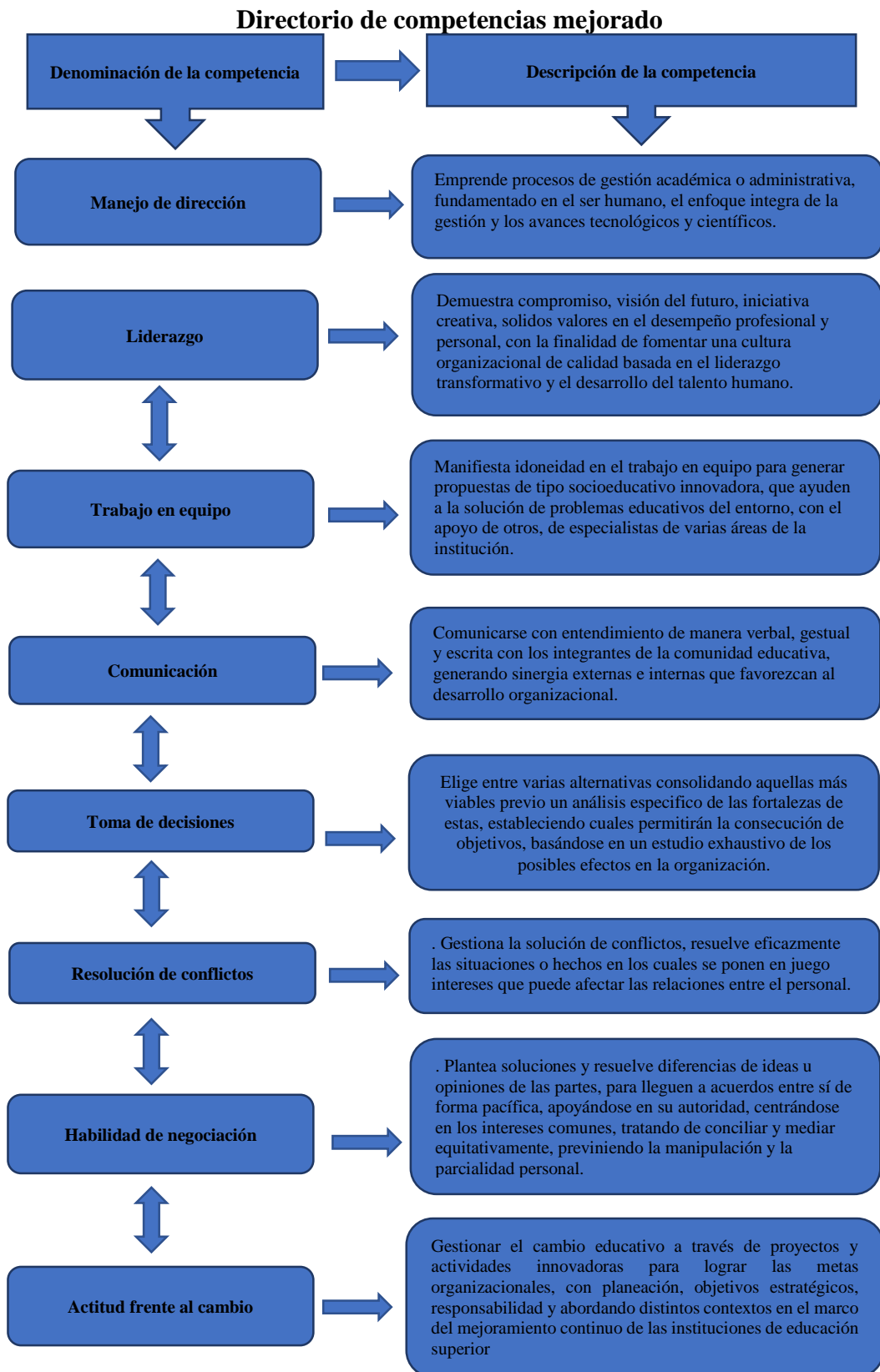
Este punto determina el tipo de competencias requeridas, es decir, los resultados que se esperan cuando se ha desarrollado de forma eficaz cada competencia, definiendo criterios de desempeño, se evidencian los requerimientos de las autoridades basados en criterios de gerencia e innovación.

Actividades propuestas

- A. Actualización de las competencias gerenciales enfocadas a los desafíos de la educación superior, elaborando un directorio mejorado en base al criterio de expertos.

Directorio de competencias mejorado

Gráfico 29



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

La tabla establece criterios desempeño de las competencias gerenciales aplicada al modelo propuesto.

Tabla 46 **Criterios de desempeño de competencias gerenciales**

Competencia: Manejo de Dirección	
COMPETENCIA GERENCIAL	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
Emprende procesos de gestión académica o administrativa, fundamentado en el ser humano, el enfoque integra la gestión, los avances tecnológicos y científicos.	Dirigir la institución en base a los fundamentos de la gerencia educativa y al contexto de estudiante de educación superior.
	Generar redes de apoyo a la institución para potenciar la formación de los estudiantes y desarrollar los objetivos estratégicos organizacionales.
	Garantizar el desarrollo de competencias de los educandos en base las características y necesidades del entorno.
	Establecer las condiciones para evaluación y selección del talento humano
	Promover la participación de los actores educativos en el desarrollo organizacional de las instituciones de educación superior.
	Diseñar actividades extracurriculares orientadas a la integración y fortalecimiento de las relaciones con la comunidad.
	Establecer y mantener procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal
	Administrar el talento humano de acuerdo a la normatividad vigente, las competencias asignadas e indicadores de gestión.
Competencia: Liderazgo	
Demuestra compromiso, visión del futuro, iniciativa creativa, solidos valores en el desempeño profesional y personal, con la finalidad de fomentar una cultura organizacional de calidad basada en el liderazgo	Posee valores sólidos y una visión que permiten lograr la confianza de su equipo y de los grupos a su cargo en la búsqueda de aspiraciones compartidas.
	Tiene capacidad de análisis e interpretación del entorno, así como la habilidad para crear alianzas estratégicas con otras entidades y actores sociales.
	Fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a través de liderazgo participativo, fomentando la

transformativo y el desarrollo del talento humano.	confianza y el desempeño individual a través de la responsabilidad entre los miembros de un equipo.
	Permanece motivado y enfocado a los objetivos a largo plazo a pesar de los problemas, fracasos o riesgos en el camino.
	Motiva y guía al talento humano hacia un desempeño efectivo.
Competencia: Trabajo en equipo	
Manifiesta idoneidad en el trabajo en equipo para generar propuestas de tipo socioeducativo innovadora, que ayuden a la solución de problemas educativos del entorno, con el apoyo de otros, de especialistas de varias áreas de la institución.	Participa del trabajo en equipo asumiendo roles y tareas de forma responsable y con resultados concretos.
	Asume tareas, proyectos que necesitan del aporte de diversos miembros con diferentes conocimientos aportando diferentes elementos de su formación.
	Responsable del trabajo en equipo, de la comunicación para el cumplimiento de tareas
	Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida y exista claridad en los programas de trabajo.
	Conduce al equipo hacia el logro de metas organizacionales, acorde a la visión y metas.
Competencia: Actitud frente al cambio	
Gestiona el cambio educativo a través de proyectos y actividades innovadoras para lograr las metas organizacionales, con planeación, objetivos estratégicos, responsabilidad y abordando distintos contextos en el marco del mejoramiento continuo de las instituciones de educación superior	Genera el cambio colectivo a través de fuertes habilidades de comunicación transmitiendo ideas innovadoras que buscan el cambio de forma efectiva en las organizaciones.
	Busca y analiza nuevas formas de realizar las cosas basadas en la capacidad de aprendizaje y desarrollo de soluciones innovadoras y adecuadas con la situación y el entorno económico, político, social y tecnológico.
	Genera soluciones innovadoras a los problemas que se puede presentar en la gestión institucional
Competencia: Capacidad de comunicación	
Comunicarse con entendimiento de manera verbal, gestual y escrita con los integrantes de la comunidad educativa, generando sinergia	Formula sus argumentos propios de forma oral y escrita claros y adecuados, teniendo en cuenta diversos puntos de vista de los miembros de la organización.
	Controla sus emociones al comunicarse y actúa de forma apropiada ante diversas situaciones o personas.

externas e internas que favorezcan al desarrollo organizacional.	Asegura los canales de comunicación e información para la mejora de la toma de decisiones
	Se comunica con claridad de forma oral y escrita en una variedad de situaciones que se presentan en la gestión institucional.
	Escucha y atiende las necesidades, expectativas e inquietudes de los estudiantes, docentes y otras autoridades de las instituciones.
	Informa de manera objetiva los logros y necesidades de las instituciones.
	Asegura los canales de comunicación e información para la mejora de la toma de decisiones
Competencia: Toma de decisiones	
Elige entre varias alternativas consolidando aquellas más viables previo un análisis específico de las fortalezas de estas, estableciendo cuales permitirán la consecución de objetivos, basándose en un estudio exhaustivo de los posibles efectos en la organización.	Asegura los canales de comunicación e información para la mejora de la toma de decisiones
	Toma las mejores decisiones en base a la información adecuada y datos reales sobre la organización.
	Incentiva reuniones de trabajo para la toma de ediciones
	Diferencia entre diferentes tipos de decisiones que puede establecerse en las organizaciones para su desarrollo integral
Competencia: Resolución de conflictos	
Gestiona la solución de conflictos, resuelve eficazmente las situaciones o hechos en los cuales se ponen en juego intereses que puede afectar las relaciones entre el personal.	Comprende y gestiona la diversidad y el conflicto, encuentra espacios de comprensión hacia posibles conflictos de la organización.
	Comprende las causas del conflicto para la búsqueda de soluciones estratégicas.
	Selecciona indicadores de forma objetiva para la definición de soluciones.
	Aplica acciones de mejoramiento continuo para la búsqueda de soluciones al conflicto.
Competencia: Habilidad de negociación	
Plantea soluciones y resuelve diferencias de ideas u opiniones de las partes, para lleguen a	Dispone de criterios objetivos para realiza una negociación
	Fomenta el intercambio de información para llegar a acuerdo concreto entre las partes

acuerdos entre sí de forma pacífica, apoyándose en su autoridad, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar equitativamente, previniendo la manipulación y la parcialidad personal.	Aplica estándares o criterios objetivos externos que ayuda a resolución de un problema
	Aplica estándares o criterios objetivos externos que ayuda a resolución de un problema
	Establece reglas de comportamiento entre las partes incentivando el respeto mutuo, sin amenazas
	Explora los intereses, buscando opciones de beneficio mutuo.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Fase 3: Verificación del nivel de competencias de la Entidad de Educación Superior

Para la verificación de las competencias gerenciales desarrolladas en las organizaciones se aplicó un test evaluativo donde se obtiene los siguientes resultados que se comparan con la situación ideal para lograr empresas más eficientes.

Nivel de competencia actual vs. Nivel de competencia ideal

Tabla 47 Nivel de competencia actual vs. Nivel de competencia ideal

Competencia	Nivel actual	Nivel ideal
Liderazgo	87,6% se encuentra en el nivel alto	El 98% se ubica en el nivel alto
Comunicación	87,6% se encuentra en el nivel alto	El 98% se ubica en el nivel alto
Toma de decisiones	82% se encuentra en el nivel alto	El 98% se ubica en el nivel alto
Trabajo en equipo	80,9% se encuentra en el nivel alto	El 98% se ubica en el nivel alto
Resolución de conflictos	82% se encuentra en el nivel alto	El 98% se ubica en el nivel alto
Habilidad de negociación	84,3% se encuentra en el nivel alto	El 98% se ubica en el nivel alto
Actitud frente al cambio	77,5% se encuentra en el nivel alto	El 98% se ubica en el nivel alto
Motivación	80,9% se encuentra en el nivel alto	El 98% se ubica en el nivel alto

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Fase 4: Actuación

Para la actuación del modelo se implementarán las siguientes estrategias de formación:

1. Estrategia de mejoramiento de las competencias gerenciales

Objetivo

Desarrollar en el talento humano competencias gerenciales que contribuyan a la formación integral de los futuros profesionales, dando respuestas a la demanda actual y prospectiva del sector productivo del Ecuador.

La finalidad es fortalecer las competencias gerenciales a través de la implementación de un programa de formación de competencias que incluya las siguientes actividades:

A. Ejecución de 3 cursos de capacitación de competencias gerenciales aplicadas

Tabla 48 **Planificación cursos (Segundo Intersemestral del 2018)**

Curso	Objetivos	Temas a tratar	Duración	Metodología	Tiempo	Recursos
Liderazgo efectivo y el trabajo en equipo	Lograr mejores resultados en el desempeño personal y grupal a través de un liderazgo efectivo y herramientas de dirección en función de la situación actual de las organizaciones.	¿Cómo ser jefe y líder en el trabajo? Desarrollo del equipo de trabajo	60 horas	Uso de actividades lúdicas y experiencias reales por parte del experto Juego de aprendizaje Espacios de debate entre todos participantes	Sábados de 8h00 a 16h00 Receso almuerzo de 12h00 a 13h00	Videos Laptop Carpetas Esferos y agendas de trabajo Diapositivas Folletos de capacitación Materiales didácticos Tarjetas de juego
Negociación y resolución de conflictos	Aplicar técnicas de negociación y resolución de conflictos para la colaboración y la mejora de las condiciones del ambiente laboral.	Teoría del conflicto Métodos de resolución de conflictos Estrategias de negociación Ejercicios prácticos	36 horas	Aplicación de técnicas de negociación a través de juegos lúdicos y experiencias reales del experto.	Sábados de 8h00 a 16h00 Receso almuerzo de 12h00 a 13h00	Videos Laptop Carpetas Esferos y agendas de trabajo Diapositivas Folletos de capacitación Materiales didácticos Tarjetas de juego

Comunicación asertiva	Desarrollar habilidades comunicativas asertivas que fortalezcan las relaciones laborales dentro y fuera del ambiente laboral	Competencias comunicativas Modelo de comunicación asertiva La comunicación y las relaciones laborales	36 horas	Enseñanza de canales de comunicación Se evidenciará a través de dinámicas los problemas de comunicación de las organizaciones.	Sábados de 8h00 a 16h00 Receso almuerzo de 12h00 a 13h00	Videos Laptop Carpetas Esferos y agendas de trabajo Diapositivas Folletos de capacitación Materiales didácticos Tarjetas de juego
-----------------------	--	---	----------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

B. 1 foro anual sobre gestión del cambio en las organizaciones

Tabla 49 **Foro**

Foro	Objetivos	Temas a tratar	Duración	Metodología	Recursos
Liderazgo y Gerencia en las instituciones de educación superior	Analizar la importancia del desarrollo de competencias gerenciales en el ámbito de la educación superior	Liderazgo Gerencia Competencias gerenciales	2 horas	Se invitan a tres expertos para que brinden una charla de aproximadamente media hora donde trataran los temas en discusión Se armará una rueda de preguntas entre los participantes Se desarrollará un debate entre los expertos con apoyo de un mediador	Videos Laptop Carpetas Esferos y agendas de trabajo Diapositivas Materiales varios

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

2. Estrategia de formación profesional por proyectos

La finalidad la estrategia es que los participantes tengan la capacidad de resolver problemas simulados y reales; usando técnicas didácticas activas que les ayuden a desarrollar, fortalecer e incluso lograr consolidar las competencias gerenciales.

Objetivo

Ejecutar acciones y estrategias de aprendizaje entorno a proyectos que fomenten el desarrollo de capacidades técnicas, sociales y tecnológicas.

Actividades

A. 3 talleres de formación integral basada con la aplicación de competencias en la consecución de proyectos institucionales

Tabla 50 **Planificación de cursos (Primer Intersemestral del 2019)**

Curso	Objetivos	Temas a tratar	Duración	Metodología	Tiempo	Recursos
Gerencia de proyectos	Aprender la metodología de gerencia de proyectos que asegure el logro de objetivos estratégicos de la organización.	Técnicas y herramientas de gerencia de proyectos Habilidades gerenciales en la gerencia de proyectos Ejecución de proyectos beneficios para las organizaciones	16 horas	Aplicación de ejercicios prácticos a experiencias reales. El facilitador enseña como aplicar ciertos conceptos en la solución de problemas Se solicitará registros de experiencias aplicadas a la realidad	Sábados 8h00 a 14h00 Coffre Break 10h00	Laptop Diapositivas Carpetas Materiales de capacitación Esferos Agendas Papelógrafo
Creatividad e Innovación	Explicar la importancia estratégica de la innovación y la creatividad Analizar la gestión de la innovación dentro de las organizaciones	Perfil de personas creativas Fase del proceso creativo Innovación Gestión de la innovación Habilidades básicas para la innovación Pensamiento estratégico en la innovación	16 horas	Diseño de estrategias creativas para la solución de problemas Se inicia con la revisión de conceptos. Se definen problemas que en grupos de trabajo deben solucionarse en base a los	Sábados 8h00 a 14h00 Coffre Break 10h00	Laptop Diapositivas Carpetas Materiales de capacitación Esferos Agendas Papelógrafo

		Oportunidades de innovación		criterios de innovación y creatividad		
Administración efectividad del tiempo	Administrar de forma efectiva el tiempo para la consecución de los fines de un proyecto institucional.	Análisis de la gestión del tiempo Factores que ayuden a la adecuada administración del tiempo Delegación efectiva en la gerencia de proyectos	16 horas	Enseñanza del manejo del tiempo Actividades lúdicas sobre el manejo del tiempo Presentación de dramatizaciones por parte de los participantes.	Sábados 8h00 a 14h00 Coffre Break 10h00	Laptop Diapositivas Carpetas Materiales de capacitación Esferos Agendas Papelógrafo

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

3. Estrategia de formación virtual a través del uso de tecnologías de la información

La estrategia busca el uso de las tecnologías de la información y comunicación integradas en ambientes abiertos y tecnológicos, por ello se llegará a convenios con expertos para que brinden cursos virtuales a los participantes donde se experimenten nuevas experiencias acerca de la dirección de las organizaciones, pudiendo compartir iniciativas con otros profesionales en las áreas de gerencias y administración de empresas, recreando como se puede aplicar los conocimientos de los gerentes generales del contexto productivo en los ambientes de aprendizaje de las instituciones de educación superior.

Objetivo

Fortalecer las competencias gerenciales a través de cursos virtuales con expertos y experiencias compartidas entre líderes empresariales.

A. Implementación de un aula virtual para la formación continua

La finalidad es la ejecución de 4 cursos virtuales por año, con fácil accesibilidad a las autoridades y gerentes generales.

Tabla 51 **Planificación de Cursos (Segundo Intersemestral del 2019)**

Curso	Objetivos	Temas a tratar	Duración	Metodología	Tiempo	Recursos
Liderazgo Empresarial	Practicar criterios de habilidad gerencial efectiva adquiriendo conocimientos para gerenciar organizaciones en base a un liderazgo autentico.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo autentico • Comunicación de alto impacto • Trabajo en equipo • Estrategias del mejoramiento de desempeño 	24 horas lectivas	Video chat con el experto que haga tratamiento de los temas Preguntas a través del chat Presentación de videos sobre el tema Foros y debate	Viernes, sábados y domingo 19h00 a 20h00	Internet Computador Videocámara Videos
Estrategia gerencial	Desarrollar en los participantes la capacidad de pensar de forma estratégica en varias situaciones de la organización a través de análisis de casos y metodologías de estudio de resolución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones estrategias • Pensamiento estratégico 	24 horas lectivas	Video chat con el experto Foro de preguntas Videos sobre el tema	Viernes, sábados y domingo 19h00 a 20h00	Internet Computador Videocámara Videos
Coaching para alta dirección	Concienciar sobre la importancia del coaching para alta dirección y las estrategias para su implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching para alta dirección • Dirección de equipos de alto rendimiento • Gestión del talento humano 	24 horas lectivas	Video chat con el experto que haga tratamiento de los temas	Viernes, sábados y domingo	Internet Computador Videocámara Videos

		<ul style="list-style-type: none"> • Coaching aplicado a la actividad laboral, solución de problemas, mejoramiento del desempeño • Logros y éxito en la organización 		<p>Preguntas a través del chat</p> <p>Presentación de videos sobre el tema</p> <p>Foros y debate</p>	19h00 a 20h00	
Negociación y resolución de conflictos	Desarrollar herramientas para afrontar de forma exitosa los desafíos de la negociación y el conflicto.	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de conflictos • Negociación • Metodología de resolución de conflictos en las organizaciones • Comunicación estratégica • Gestión de liderazgo 	24 horas	<p>Video chat con el experto que haga tratamiento de los temas</p> <p>Preguntas a través del chat</p> <p>Presentación de videos sobre el tema</p> <p>Foros y debate</p>	Viernes, sábados y domingo 19h00 a 20h00	Internet Computador Videocámara Videos

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

La herramienta informática facilita el desempeño de la ejecución de la formación de forma que se fortalece la eficiencia, calidad, transparencia y flexibilidad del proceso formativo.

El aula virtual tiene como metas:

- Desarrollo de la autocrítica y la reflexión de los participantes sobre el que hacer y los resultados en la dirección de empresas.
- Lograr la vinculación activa del participante – tutor, el entorno, las tecnologías de la información - comunicación y el trabajo informativo generando el desarrollo de nuevas competencias gerenciales en las autoridades de las instituciones de educación superior.

B. Diseño de un blog virtual con autoridades, gerentes generales para compartir experiencias relacionadas con la dirección de las empresas e instituciones.

La finalidad es crear espacios de discusión con gerentes, autoridades de instituciones de educación superior para compartir experiencias personales relacionadas con la dirección de las organizaciones que podrían ser aplicadas en diferentes ambientes y generar mayor dinamismo.

4. Estrategia de evaluación de desempeño profesional por competencias gerenciales

Objetivo

Evaluar el nivel de competencias gerenciales obtenidas en las actividades de formación.

Actividades

A. Evaluación anual de las competencias gerenciales mediante un test que contenga por lo mínimo las siguientes competencias:

1. Liderazgo
2. Comunicación
3. Toma de decisiones
4. Trabajo en equipo
5. Resolución de conflictos
6. Habilidad de negociación
7. Actitud frente al cambio
8. Motivación

Resultados esperados

Tabla 52 **Resultados esperados**

Meta	Valor máximo	Valor mínimo
Cumplimientos de los resultados esperados dentro de las organizaciones mediante el trabajo en equipo.	El 98% cumple la meta	El 88% cumple la meta
Diseño planes estratégicos - operativos y proyectos institucionales de manera efectiva	El 98% cumple la meta	El 88% cumple la meta
Generación de soluciones efectivas en beneficio de las metas y objetivos organizacionales	El 98% cumple la meta	El 88% cumple la meta
Establecimiento de procesos de comunicación asertivos.	El 98% cumple la meta	El 88% cumple la meta
Fortalecimiento de los canales de comunicación entre actores educativos	El 98% cumple la meta	El 88% cumple la meta

Capacidad para generar estrategias innovadoras de negociación para la resolución de conflictos	El 98% cumple la meta	El 88% cumple la meta
--	-----------------------	-----------------------

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

Recursos

- Materiales
- Proyector
- Computador
- Materiales de oficina
- Folletos con información relevante

Financiamiento

Estará a cargo de las instituciones en base los rubros establecidos para la gestión del talento humano y convenios realizados entre facultades e instituciones públicas y privadas que brindan actividades relacionadas con la formación profesional para contratar expertos que integren en el programa.

Evaluación

Durante el avance de la implementación de las estrategias se evaluará el cambio de actitud frente al proceso de aprendizaje, se utilizará herramientas como: grupos focales y encuestas para determinar el éxito.

Se aplicará un test sobre las competencias gerenciales al final de la ejecución de la propuesta. Se utilizará el test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales.

6.8. Administración

Tabla 53 **Administración**

Recursos	Proyector Diapositivas Manual de funciones de autoridades institucionales
Tiempo	12 meses
Responsables	Investigadora
Actividades de ejecución	Estrategias
Costo	\$ 3.600,00

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

6.9. Evaluación

Tabla 54 **Evaluación**

Preguntas básicas	Explicación
¿Quiénes solicitan evaluar?	Autoridades Estudiantes
¿Por qué evaluar?	Conocer las competencias gerenciales fortalecidas con el modelo implementado
¿Para que evaluar?	Implementar acciones de mejora continua de las competencias gerenciales

¿Qué evaluar?	Estrategias implementadas Actividades ejecutadas
¿Quién evalúa?	Autoridades
¿Cuándo evaluar?	De forma permanente
¿Cómo evaluar?	A través de un test de competencias gerenciales y desempeño laboral
¿Con qué evaluar?	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Rosa Gricela Salazar Garcés

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario* (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
2. Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360o* (Primera ed.). Buenos Aires: EdicioneS Granica S.A.
3. Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
4. Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
5. Aristimuño, M., Guaita, W., & Rodríguez, C. (2010). Las Competencias Gerenciales en la Gestión de Instituciones de Educación Superior. *8th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. Obtenido de http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/Papers/Abstracts.%20pdf/ACC061_Aristimuno_EA.pdf
6. Arriaza, M. (s/n). *Guía Práctica de análisis de datos*. s/n: Junta Andalucía. doi:ISBN: 84-611-1661-5
7. Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (Primera ed.). Bogotá: Ecoe ediciones.
8. Azuaje, E. (2008). *Pensamiento gerencial de desarrollo*. Venezuela: Universo Gerencial.
9. Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración* (Primera ed.). Bahía Blanca, Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur.
10. Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. *Actualidad Contable Faces*, 20(34), 5.

11. Chavenato, I. (. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mac Graw Hill.
12. Chávez, S., De las Salas, M., & Bozo, R. (2014). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. *CICAG*, 12(2). Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/3558/4849>
13. Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54). Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-24492015000300001&script=sci_arttext&tlng=en
14. Cubillos, B., Velásquez, F., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5(10). Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700126>
15. Ester, A., Manríquez, A., Ruiz, A., Díaz, A., Ortega, A., Vargas, A., . . . Belalcázar, Á. (2016). *Gestión del talento humano: enfoques y modelos* (Primera ed.). Medellín: Corporación Centro Internacional de Marketing Territorial para la Educación y el Desarrollo.
16. González, Á. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
17. González, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de Recursos Humanos: las TIC's como herramienta de mejora permanente del capital humano* (Primera ed.). Vigo: Ideas propias Editoria.
18. Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales*. Bogotá: Ecoe ediciones .
19. Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.
20. Ley de Educación Superior del Ecuador. (2012). *Suplemento. Registro Oficial N° 298*.

21. Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(132). Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000576>
22. Londoño, M. (2006). *Atención al cliente y gestión de reclamaciones: en busca del Santo Grial*. Madrid: Fundación Confemetal.
23. Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional* (Primera ed.). Viña del Mar: Universidad de Viña del Mar.
24. Milkovich, G., & Boudrem, T. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*. Estados Unidos: Addison Wesley. Iberoamericana.
25. Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Retribución de personal*. Málaga: Editorial Vertice.
26. Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. *Negotium*, 3(9). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78230903.pdf>
27. Rábago, E. (2010). *Gestión por Competencias*. La Coruña: Netbiblo S.L.
28. Restrepo, L., & González, J. (2007). De Pearson a Spearman. *Colombiana de Ciencias Paecuarias*, 183-192. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rccp/v20n2/v20n2a10.pdf>
29. Rivas, L. A., Trujillo, M., Lámbarry, F., Chávez, A., & Chávez, J. (2013). Diagnóstico del sistema profesional de carrera y certificación de competencias gerenciales de los servidores públicos en México. *Estudios Gerenciales*, 29. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000795>
30. Romero, F., & Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *REDHECS*, 4(7). Obtenido de

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/15>
69

31. Sanín, J. A., & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/647/64730432009.pdf>
32. Visauta, B. (2007). *Análisis estadístico con SPSS 14* (Tercera ed.). España: McGraw-Hill. doi:ISBN: 978-84-481-5670-1

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Anexo 1: Rueda de efectividad de las competencias gerenciales

Instrucciones

- Responda con sinceridad
- Ninguna respuesta es incorrecta o correcta

1. Aspectos Generales

Género: Masculino Femenino

Institución en la cual labora: _____

Cargo: _____

Número de años que se encuentra en el cargo: _____

Instrucción: Primaria Secundaria Bachillerato Superior Postgrado PHD

2. Preguntas

El presente test se ha adaptado para obtener resultados más precisos en base a una escala de siete puntos, se miden ocho cuadrantes para determinar el nivel de competencias gerenciales.

La escala de siete puntos es la siguiente:

A: Totalmente de Acuerdo	(7)	B: De Acuerdo	(6)	C: Levemente de Acuerdo	(5)
D: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	(4)	E: Levemente en Desacuerdo	(3)		
F: En Desacuerdo	(2)	G: Totalmente en Desacuerdo	(1)		

	1-Totalmente en Desacuerdo	2. En Desacuerdo	3. Ligeramente en Desacuerdo	4. Neutral	5. Ligeramente de Acuerdo	6. De Acuerdo	7. Totalmente de Acuerdo
LIDERAZGO							
1. Comunica una convincente visión de futuro.							
2. Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes.							
3. Delega tareas adecuadamente.							
4. Genera en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo.							
5. Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.							
COMUNICACIÓN							
6. Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.							
7. Es congruente al expresar sus necesidades personales.							
8. Es completamente honesto en la retroalimentación que les da a otros, aún cuando es negativa.							
9. Siempre sugiere alternativas específicas a los individuos motivándolos para compartir ideas.							
10. Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aun cuando está en desacuerdo con ellos.							
TOMA DE DECISIONES							
11. Llevo una metodología. Defino el problema antes de proponer alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una de ellas.							
12. Prefiero que las decisiones sean tomadas por consenso.							

13. Divido el problema en pequeños componentes y analizo cada uno de ellos.							
14. Hago muchas preguntas sobre la naturaleza de la decisión antes de considerar maneras de tomarla.							
15. Tengo en mente consecuencias a corto y largo plazo cuando evalúo varias soluciones alternativas.							
TRABAJO EN EQUIPO							
16. Se de varias maneras de facilitar el cumplimiento de la tarea en el equipo.							
17. Se de varias maneras de construir una buena relación y cohesión entre los miembros.							
18. Llego a un acuerdo con el equipo antes de comenzar con la tarea propuesta.							
19. Puedo diagnosticar y capitalizar las competencias fundamentales de mi equipo y sus fortalezas.							
20. Los motivo a trabajar con altos estándares y a resultados más allá de las expectativas.							
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS							
21. Trato de llegar a compromisos aceptables para las dos partes.							
22. Abiertamente comparto información con otros para resolver desacuerdos.							
23. Describo los problemas en términos de la conducta que ocurrió sus consecuencias y mis sentimientos sobre eso.							
24. Muestro interés genuino y preocupación aun cuando estoy en desacuerdo.							
25. Mantengo la interacción enfocada sobre los problemas y no las personalidades.							
HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN							
26. El resultado de la negociación mejora las relaciones.							
27. Me llaman para colaborar en acuerdos de negociación.							
28. Prefiero en una negociación que ambas partes ganemos.							
29. Cuando se rompe una negociación dejo una opción abierta para el futuro.							
30. En la negociación se debe dar la menor información posible.							

ACTITUD FRENTE AL CAMBIO							
31. Reviso situaciones pasadas para modificar mi accionar ante situaciones nuevas.							
32. Me adapto a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada.							
33. Adapto tácticas y objetivos para afrontar una nueva situación.							
34. Realizo adaptaciones organizacionales o estratégicas en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación.							
35. Reconozco la validez de otros puntos de vista ante una nueva situación.							
MOTIVACIÓN							
36. Siempre determino si una persona tiene los recursos necesarios y un buen apoyo para realizar su trabajo.							
37. Siempre que evalúo un problema de rendimiento de las personas establezco primero si es por falta de motivación o de habilidad.							
38. Siempre ayudo a las personas a establecer objetivos que presenten un reto, sean específicos y fijen un tiempo determinado.							
39. Siempre doy reconocimiento inmediato por logros importantes.							
40. Cuando es posible trato de que las recompensas estén relacionadas con el rendimiento.							



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Anexo 2: Evaluación de 360 Grados

Fecha:

Datos del evaluado:	
Nombre:	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Departamento:	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Puesto:	<input style="width: 90%;" type="text"/>

Datos del evaluador	
Nombre:	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Relación con el evaluado	<input style="width: 30%;" type="text"/>

	COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
	Comunicación					
	1. Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
	2. Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
	3. Presta atención en las conversaciones.					
	4. Se comunica de manera escrita con claridad.					
	5. Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
	6. Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					
	Trabajo en equipo					
	7. Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
	8. Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
	9. Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
	10. Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					
	Resolución de problemas					
	11. Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					
	12. Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
	13. Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					
	14. Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
	15. Conserva la calma en situaciones complicadas.					
	Mejora continua					
	16. Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
	17. No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					

18.	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					
19.	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					
20.	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					
Organización y administración del tiempo						
21.	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					
22.	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					
23.	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					
Enfoque en el cliente						
24.	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes (estudiante) al ganar su confianza.					
25.	Procura la satisfacción del cliente (estudiante) al brindar un servicio de excelencia.					
26.	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					
27.	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					
28.	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.					
Pensamiento estratégico						
29.	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					
30.	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
31.	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
32.	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					
Enfoque a resultados						
33.	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
34.	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
35.	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

