

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil ^a; Eliana Nathalie Palma Corrales ^b; Roberto Carlos Arias Figueroa ^c; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino ^d

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Model of human talent management by competencies to improve the work performance of the administrative staff of the Technical University of Cotopaxi

Revista Científica de Investigación actualización del mundo de las Ciencias. Vol. 2 núm., 3, Septiembre, ISSN: 2588-0748, 2018, pp. 364-394

DOI: [10.26820/reciamuc/2.\(3\).septiembre.2018.364-394](https://doi.org/10.26820/reciamuc/2.(3).septiembre.2018.364-394)

Editorial Saberes del Conocimiento

Recibido: 15/05/2018

Aceptado: 20/07/2018

Publicado: 15/09/2018

Correspondencia: carmen.lazoc@ug.edu.ec

- a. Universidad Técnica de Cotopaxi; ruth.hidalgo@utc.edu.ec
- b. Universidad Técnica de Cotopaxi; eliana.palma@utc.edu.ec
- c. Universidad Técnica de Cotopaxi; roberto.arias@utc.edu.ec
- d. Universidad Técnica de Cotopaxi; jenny.guaigua@utc.edu.ec

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa;
Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

RESUMEN

En el trabajo de investigación se diseñó un modelo de gestión de talento humano por competencias, delineado de una manera técnica, basado en la realidad de cada uno de los puestos de trabajo, que permitió dar solución a la ineficiente conducción del talento humano y con miras a encaminar a la Institución hacia la consecución de sus objetivos institucionales de una manera correcta. Con este modelo, la universidad puede certificar el cumplimiento de la aplicación de políticas, normas y reglamentos gubernamentales que hoy en día se convierten en exigencias para lograr ventajas competitivas y, por ende mejorar la competitividad de la organización. La metodología que se aplicó fue la cuali-cuantitativa. Se aplicó también una encuesta a los directivos de la Institución, donde se evidenció un manejo empírico del talento humano, así como la inexistencia de herramientas para administrarlo, además se convirtió en el marco de referencia que apoyó a la elaboración del modelo de gestión que se ajusta a las características y necesidades de la Institución. El modelo propuesto es una herramienta gerencial que permite la toma de decisiones acertadas en la administración del talento humano.

Palabras Claves: Modelo de gestión, competencias, desempeño laboral, perfil de puestos.

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

ABSTRACT

In this research project, a competency-based management model of human talent was designed. It is technically outlined, based on the reality of each of the job positions and provided a solution to the inefficient management of human talent by looking toward correctly bringing the institution closer to the attainment of its institutional objectives. With this model, the university can certify the fulfilment of the application of government policies, norms and regulations that have now become demands in order to achieve competitive benefits and consequently, improve the competitiveness of the organization. The methodology that was applied was both qualitative and quantitative. A survey was applied to the managers, in which an empirical management approach of human talent was observed as well as the absence of tools to administrate it. Moreover, they became the reference framework which supported the development of the management model that suits the characteristics and needs of the institution. The proposed model is a management tool that makes correct decision-making possible in the administration of human talent.

Key Words: Management model, competencies, job profiles.

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

Introducción.

La falta de políticas claras, la inexistencia de perfiles por competencias para cada puesto de trabajo, la inexistencia de un sistema de evaluación de desempeño, el ineficaz accionar del Departamento de Talento Humano (DTH), además del desinterés de los miembros del Honorable Consejo Universitario y de las autoridades, por presionar, para que se establezcan procesos adecuados, son las principales causas que originan un desempeño laboral deficiente en el personal administrativo de la Institución. [1-3]

Durante los 24 años de vida de la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC) se ha gestionado al talento humano de manera empírica, pues no se ha implantado un adecuado sistema de gestión de talento humano, factor que conlleva a la Institución a un inadecuado desempeño laboral de su personal administrativo.

La UTC, no se ha preocupado de elaborar profesigramas, provocando en el personal administrativo confusión, en cuanto actividades y funciones, que deben ejercer en los puestos de trabajo, ocasionando un bajo desempeño laboral; es decir el personal trabaja con desconocimiento de causa y de manera informal, repercutiendo esto en la productividad de la Institución, desarrollo del personal, desperdicio de recursos e inadecuado clima laboral.

La Universidad cuenta con procesos de selección tradicionales y empíricos, haciendo que la contratación de personal no sea técnica; porque no se han identificado las competencias del personal para asegurar la idoneidad de la persona que va ocupar un cargo. Así mismo no existe un sistema de evaluación del desempeño que permita evaluar al personal de manera imparcial y

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

objetiva, haciendo que exista desinterés en cuanto a superación profesional, ya que no se cuenta con programas de capacitación permanentes.

Una metodología integral por competencias que muestra las fases para la implementación de un modelo de gestión por competencias, el mismo que servirá como guía para el desarrollo del trabajo de investigación. [4-10]

El objetivo de la presente investigación es organizar, potenciar y preservar las capacidades, aptitudes, experiencias y conocimientos de las personas de la organización, de tal manera que se logre el máximo desempeño en las tareas que deben ejecutar y se sientan satisfechas tanto en el aspecto individual como organizacional.

Metodología.

Metodología de la investigación

El trabajo presenta un enfoque cuanti-cualitativo de investigación, pues a través de éste se podrá analizar y conocer factores relacionados con la gestión del talento humano.

El estudio cuantitativo, se utilizó en el presente capítulo, en la metodología de la investigación, pues permitió la recolección de la información, que será analizada mediante herramientas estadísticas que determinaran el problema y sus causas. También permitió construir tablas y gráficas estadísticas para cuantificar los datos y elaborar el respectivo análisis e interpretación.

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa;
Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

El estudio cualitativo, permitió plantear preguntas investigativas para determinar comportamientos de los individuos. Este tipo de investigación se utilizó también para plantear el problema y para establecer el marco teórico que respalda las variables de estudio.

Modalidad de la investigación

La elaboración de la presente investigación, se enfocó en dos modalidades:

Investigación bibliográfica, permitió fundamentar, el marco teórico, las variables de estudio, que son la gestión del talento humano y el desempeño laboral, mediante la búsqueda de información en distintas fuentes tales como libros, revistas, sitios web, etc., para dar solución al problema.

Investigación de campo, se la utilizó en el capítulo 4, para recolectar información mediante encuestas.

Técnicas de investigación

La encuesta, se elaboraron cuestionarios, que se aplicaron al personal administrativo, directivos y jefes departamentales de la UTC, con el propósito de recabar datos referentes a la forma de gestionar el talento humano y al desempeño laboral.

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

Análisis de cargos

La UTC, cuenta con 140 servidores administrativos (Ver Apéndice A), los mismos que se encuentran ubicados de acuerdo a los niveles de instrucción, tal como se detalla en la tabla a continuación:

Tabla 1. Nivel de educación del personal administrativo

Nivel de educación	Cantidad	Porcentaje
Primaria	11	8%
Secundaria	47	34%
Superior	82	59%
Total	140	100%

Fuente: Investigación de campo

En la Tabla 1., se observa que la UTC, cuenta con el 59% de personal administrativo que dispone de un nivel académico superior, seguido del 34% que cuenta con nivel académico bachiller y que ejercen funciones cuyos puestos requieren de un nivel académico superior y el 8% posee un nivel de educación primario

Así mismo se procedió a clasificar a los 140 servidores de acuerdo al cargo que ejercen (Ver Tabla 2.), con el número de ocupantes por cada puesto.

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa;
Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

Tabla 2. Ocupantes por cargo del personal administrativo de la UTC

No.	Cargo	No. Integrantes
1	Administrador almacén universitario	1
2	Administrador de la hacienda	1
3	Albañil	3
4	Analista administrativa	1
5	Arquitecto	1
6	Asistente administrativo	21
7	Asistente de agronomía	1
8	Asistente de recursos humanos	1
9	Auxiliar de biblioteca	3
10	Auxiliar de contabilidad	6
11	Auxiliar de diseño gráfico	1
12	Auxiliar de estadística	1
13	Auxiliar de laboratorio	14
14	Auxiliar de mantenimiento	6
15	Auxiliar de proveeduría	1
16	Auxiliar de servicios	18
17	Bibliotecario	1
18	Chofer	8
19	Contadora	1
20	Director de bienestar estudiantil	1
21	Director de planeamiento	1
22	Director de servicios informáticos	1
23	Director de talento humano	1
24	Director financiero	1
25	Directora administrativa	1
26	Enfermera	2
27	Guardia	21
28	Médico	2
29	Odontólogo	1
30	Procurador	1

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

31	Psicólogo	1
32	Secretario/a	13
33	Secretario general	1
34	Tesorero	1
35	Trabajadora social	1
Total		140

Fuente: UTC (2017)

En base a la información anterior, se puede confirmar que existen en total 35 cargos con diferente número de servidores asignados a los puestos de trabajo

Se procedió aplicar encuestas para la obtención de información, referente a la gestión del talento humano y al desempeño laboral. La encuesta 1 se aplicó al personal directivo y jefes departamentales, integrado por 10 personas. La encuesta 2 se aplicó a todo el personal administrativo para medir su desempeño laboral, obteniendo los datos mostrados a continuación:

Resultados.

Esta encuesta, se aplicó a los Directivos y Jefes Departamentales de la Institución obteniéndose los resultados, como se detallan a continuación:

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

- a. ¿El personal administrativo posee los conocimientos, habilidades y destrezas que exige su puesto de trabajo?

Tabla 3. Conocimientos, habilidades y destrezas

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	1	10%
Casi siempre	3	30%
A veces	5	50%
Nunca	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 3., se puede apreciar que el 50% de los encuestados, no posee los conocimientos, habilidades y destrezas que exige su puesto de trabajo, confirmando la inexistencia de un perfil de competencias que permita contratar al personal más idóneo.

- b. ¿De los siguientes aspectos, cuáles de ellos se ponen en conocimiento del servidor al momento que ingresa a un nuevo puesto de trabajo?

Tabla 4. Aspectos que se dan a conocer

Alternativa	Si	No	Total	% Si	% No
Misión del puesto	6	4	10	60%	40%
Actividades del puesto	8	2	10	80%	20%
Competencias del puesto	4	6	10	40%	60%
Jefe inmediato	6	4	10	60%	40%
Subordinados	4	6	10	40%	60%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

La Tabla 4., referencia que al ingresar un nuevo servidor a la institución, le dan a conocer la misión del puesto y su jefe inmediato pero no establecen cuales son la actividades y competencias a desarrollar. Se hace evidente entonces que el personal llega a conocer sus funciones por la experiencia en su puesto de trabajo. Este hecho hace necesario el diseño de los perfiles de puestos por competencias para maximizar el desempeño del personal administrativo.

c. **¿Al efectuar el proceso de reclutamiento se hace conocer o se detallan las competencias del puesto de trabajo?**

Tabla 5. Especificación de las competencias

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	1	10%
Casi siempre	3	30%
A veces	5	50%
Nunca	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 5., el 50% de encuestados manifiesta que a veces se dan a conocer las competencias del puesto de trabajo en el proceso de reclutamiento, es decir los candidatos tienen un desconocimiento casi nulo de las competencias a desarrollar. Confirmando que la universidad no dispone de un perfil de competencias para cada puesto de trabajo.

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

- d. **¿Al realizar un proceso de reclutamiento interno, se analizan las competencias del servidor postulante con el perfil del puesto vacante?**

Tabla 6. Análisis de las competencias del servidor

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	1	10%
Casi siempre	2	20%
A veces	6	60%
Nunca	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

Así mismo en la Tabla 6., el 60% de los directivos encuestados indica que no se hace un diagnóstico de comparación entre perfil del puesto vacante y las competencias del postulante, haciendo que la universidad sufra pérdidas de recursos económicos, de tiempo y mala ejecución de las tareas ya que el nuevo empleado no dispondrá de las competencias y conocimientos requeridos para el puesto. Es decir la universidad no realiza esta comparación porque no cuenta con perfiles por competencias.

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

- e. **¿De las fuentes de reclutamiento señaladas a continuación cuales se consideran para la atracción de personal a un puesto de trabajo?**

Tabla 7. Fuentes de atracción de personal

Alternativa	Si	No	Total	% Si	% No
Página institucional	6	4	10	60%	40%
Anuncios en medios publicitarios	4	6	10	40%	60%
Página mrl	8	2	10	80%	20%
Cartelera institucional	3	7	10	30%	70%
Presentado por servidor interno	2	8	10	20%	80%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

De los datos obtenidos en la Tabla 7., los directivos manifiestan que los medios más utilizados para la atracción de personal son la página del MRL y la página institucional, los menos utilizados son la cartelera institucional y medios publicitarios. Estos datos nos servirán como base para diseñar la propuesta y para lograr un reclutamiento eficaz.

- f. **¿Considera que el actual proceso de selección de personal permite a la institución incorporar talento humano con las competencias necesarias para ejercer adecuadamente un puesto de trabajo?**

Tabla 8. Proceso de selección de personal

Alternativa	Frecuencia	%
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

El actual proceso de selección se lo realiza sin considerar las competencias requeridas para el puesto de trabajo, ocasionando la acumulación de personal no idóneo en la planta administrativa de la institución.

g. ¿Las competencias de los aspirantes se evalúan según los requerimientos del puesto de trabajo?

Tabla 9. Competencias según requerimientos

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	2	20%
Casi siempre	3	30%
A veces	4	40%
Nunca	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 9., se puede observar que no existe un análisis entre los requerimientos de un puesto con las competencias disponibles de un candidato, haciendo negligente y nada técnico el proceso de selección de personal.

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

h. ¿Considera que aplicar un proceso de selección de personal por competencias, garantiza un desempeño eficaz en el puesto de trabajo?

Tabla 10. Aplicación de proceso de selección

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	1	10%
Casi siempre	5	50%
A veces	3	30%
Nunca	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 10., los directivos de la universidad indican que la aplicación de un proceso de selección por competencias, garantiza un desempeño eficaz del talento humano, pues éste se basará en escoger personal con las competencias acorde al perfil del puesto que garantice calidad en las funciones.

i. ¿De las siguientes pruebas, cuales se aplica en el proceso de selección del personal?

Tabla 11. Pruebas del proceso de selección

Alternativa	Si	No	Total	% Si	% No
Entrevista de selección	3	7	10	30%	70%
Test de personalidad	2	8	10	20%	80%
Test psicológicos	4	6	10	40%	60%
Prueba de habilidades	3	7	10	30%	70%
Prueba de conocimientos	4	6	10	40%	60%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

En la Tabla 11., los directivos concuerdan en su mayoría que no se aplican pruebas para la selección de personal, lo que da a notar que se incorpora personal sin las debidas capacidades, sin criterio técnico, es decir existe nulidad de concurso de méritos y oposición, hecho que perjudica, en el bienestar y gestión de la institución.

j. ¿La Institución efectúa programas de inducción permanentes para fortalecer las competencias del personal?

Tabla 12. Programas de inducción

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	2	20%
Casi siempre	3	30%
A veces	4	40%
Nunca	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

La tabla 12., evidencia que la institución no efectúa programas de inducción, perjudicando al clima laboral, con desconfianza, tensión, poco compromiso, cumplimiento de actividades ineficaces. La falta de este proceso provoca en la universidad un acoplamiento del personal en mayor tiempo, obstruyendo las relaciones laborales.

k. ¿Existe preocupación de la universidad para que el nuevo servidor se sienta integrado a la institución después de ejecutado el proceso de inducción?

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

Tabla 13. Integración del servidor

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	2	20%
Casi siempre	3	30%
A veces	4	40%
Nunca	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 13., en gran proporción los directivos indican que no se efectúan tareas para integrar adecuadamente el personal a la planta, lo que impide establecer buenas relaciones entre sus miembros e inadecuado desarrollo de competencias al no sentirse como miembro de la familia utecina.

1. ¿Cuáles de las siguientes actividades realiza la institución durante el proceso de inducción?

Tabla 14. Actividades del proceso de inducción

Alternativa	Si	No	Total	% Si	% No
Revista institucional	0	10	10	0%	100%
Bienvenida de autoridades	6	4	10	60%	40%
Presentación pública	8	2	10	80%	20%
Presentación videos y filminas	0	10	10	0%	100%
Entrega de credencial	4	6	10	40%	60%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 14., se puede observar que en el proceso de inducción se efectúan bienvenida de las autoridades y presentación pública pero no se hace entrega de revista institucional ni

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

presentación de videos. Concordando con lo mencionado en preguntas anteriores que no existe un correcto proceso de inducción que genere confianza y compromiso en el personal.

m. ¿Cuántas veces, en el transcurso del año realiza la institución evaluaciones al desempeño del personal administrativo?

Tabla 15. Número de evaluaciones al desempeño

Alternativa	Frecuencia	%
Ninguna	2	20%
1 vez	8	80%
2 veces	0	0%
3 veces o más	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 15., El 80% de los directivos afirman que en el transcurso del año se ha efectuado una sola vez la evaluación al desempeño laboral administrativo, lo cual, no proporciona un indicador adecuado para determinar la capacitación requerida para el personal, con el ánimo de mejorar sus competencias para el desarrollo correcto de sus funciones.

n. ¿Qué factores se toman en cuenta para realizar la evaluación del desempeño laboral?

Tabla 16. Factores considerados para evaluaciones al desempeño

Alternativa	Si	No	Total	% Si	% No
Conocimiento de funciones	8	2	10	80%	20%
Actividades del puesto	4	6	10	40%	60%
Competencias requeridas	4	6	10	40%	60%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

De acuerdo a la Tabla 16., en las evaluaciones al desempeño administrativo lo que más se considera es el factor conocimiento de funciones, no se evalúa si el personal dispone de competencias requeridas para el puesto, elemento que causa el entorpecimiento de la calidad del trabajo desarrollado por cada servidor. Tal como muestra la Tabla 16.

o. ¿Considera que la universidad promueve el desarrollo de competencias y su mejora continua?

Tabla 17. Desarrollo de competencias y mejora continua

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	2	20%
Casi siempre	2	20%
A veces	5	50%
Nunca	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 17., los directivos en su mayoría indican que a veces se promueve el desarrollo de competencias, por ende, no existe mejora continua, a pesar de que se realiza la evaluación al desempeño no se toman medidas para promover el desempeño y superación personal.

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

p. ¿Cuál de los siguientes instrumentos se utilizan para realizar la evaluación del desempeño laboral?

Tabla 18. Instrumentos para evaluación del desempeño

Alternativa	Si	No	Total	% Si	% No
Entrevista	4	6	10	40%	60%
Encuesta	6	4	10	60%	40%
Observación	6	4	10	60%	40%
Prueba de conocimientos	2	8	10	20%	80%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

De acuerdo a la tabla 18., se puede observar que se han aplicado encuestas y la observación para la evaluación al desempeño, y en un mínimo porcentaje se han utilizado la entrevista y prueba de conocimientos. No existe evaluación que determine el grado de competencias necesarias para desarrollar las funciones, haciéndose necesario que se apliquen pruebas para determinar si cumplen con el perfil requerido.

q. ¿La Universidad Técnica de Cotopaxi dispone de un plan de desarrollo de talento humano por competencias, para aplicar su personal?

Tabla 19. Plan de desarrollo

Alternativa	Frecuencia	%
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

La tabla 19., indica que la universidad no cuenta con planes de desarrollo para el personal administrativo, razón por la cual los empleados se dedican únicamente a realizar diariamente sus

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

tareas de manera rutinaria, sin dar valor agregado al producto que generan, porque no se sienten motivados.

r. ¿Las capacitaciones impartidas al personal son basadas en competencias?

Tabla 20. Capacitaciones

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	2	20%
Casi siempre	3	30%
A veces	4	40%
Nunca	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 20., indica que las capacitaciones que recibe el personal no se basan en competencias, claro que ayudan a mejorar conocimientos pero no son las requeridas por el personal de acuerdo a las necesidades y falencias detectadas en la evaluación del desempeño, haciendo necesaria una evaluación periódica del desempeño laboral para determinar áreas de capacitación acorde a competencias a desarrollar.

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

- s. **¿Las capacitaciones que usted ha recibido le han permitido mejorar sus actividades y competencias en su puesto de trabajo?**

Tabla 21. Mejora de competencias

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	2	20%
Casi siempre	2	20%
A veces	5	50%
Nunca	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 21., la respuesta a la pregunta coincide con lo mencionado anteriormente, pues las capacitaciones no se enfocan en competencias por lo cual, no ayudan a mejorar el desarrollo de actividades, mucho menos a empoderarse de nuevas competencias o la perfección de las mismas.

- t. **¿De los siguientes tipos de capacitación, cuáles ha recibido el personal administrativo para desempeñar sus funciones?**

Tabla 22. Tipos de capacitación

Alternativa			Total	%	
	Si	No		% Si	% No
Actualización de conocimientos	2	8	10	20%	80%
Mejora del desarrollo de actividades	6	4	10	60%	40%
Mejora de competencias	3	7	10	30%	70%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

De acuerdo a los datos arrojados en la Tabla 22., los directivos manifiestan que se ha efectuado capacitaciones relacionadas con la mejora del desarrollo de actividades, pero no se han impartido sobre actualización de conocimientos y mejora de competencias, es decir, las capacitaciones no se ajustan a la verdadera situación, por lo cual es factible establecer un programa de evaluación con el ánimo de detectar falencias y debilidades del personal para fortalecerlas.

u. ¿De los siguientes subsistemas de talento humano, cuáles se aplica al personal administrativo?

Tabla 23. Subsistemas de talento humano

Alternativa	Si	No	Total	% Si	% No
Diseño de perfiles	3	7	10	30%	70%
Atracción de personal	2	8	10	20%	80%
Selección de personal	6	4	10	60%	40%
Inducción de personal	4	6	10	40%	60%
Evaluación del desempeño	3	7	10	30%	70%
Desarrollo del personal	2	8	10	20%	80%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

Según los datos que constan en la Tabla 23., los subsistemas que se aplican en la universidad son la selección de talento humano, seguido de la inducción de personal, el resto de subsistemas tienen poca aplicabilidad. Haciéndose necesario emplear el conjunto de subsistemas pero basados en competencias para garantizar el desempeño eficaz del personal administrativo y generar sinergia en las actividades que desarrollan.

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

v. ¿Considera importante el diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para manejar al personal administrativo de la UTC?

Tabla 24. Diseño de un modelo de talento humano

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	7	70%
Casi siempre	3	30%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

En la Tabla 24., los directivos consideran de gran importancia el diseño de un modelo de gestión de talento humano que gobierne al talento humano, el mismo que será de gran utilidad para mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas y obviamente generará una ventaja competitiva.

w. ¿Para mejorar el desempeño laboral, se hace necesario un Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias?

Tabla 25. Análisis de las competencias del servidor

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	8	80%
Casi siempre	1	10%
A veces	1	10%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

La Tabla 25., indican los directivos que obviamente el desarrollo de un modelo de gestión de talento humano por competencias permitirá mejorar el desempeño laboral del recurso humano de la institución, es así como manifiestan los encuestados, pues un modelo de talento humano por competencias permite alinear al personal a la visión y misión, cumplir los objetivos estratégicos y estar a la vanguardia de los nuevos cambios.

x. **¿Dispone la universidad de un diccionario de competencias organizacionales y técnicas?**

Tabla 26. Diccionario de competencias

Alternativa	Frecuencia	%
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

La Tabla 26. Evidencia que la Institución no dispone de un diccionario de competencias, siendo este la principal herramienta para acoplar al personal idóneo a su puesto de trabajo, una vez más se confirma la carencia del perfil de competencias para el talento humano.

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

y. **¿Considera que un adecuado desempeño laboral se debe a las competencias técnicas y organizacionales?**

Tabla 27. Competencias técnicas y organizacionales

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	5	63%
Casi siempre	2	25%
A veces	1	13%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta Directivos y Jefes Departamentales

En base a la Tabla 27., se puede indicar que una persona que conoce de competencias organizacionales y técnicas, se convierte en un activo valioso para la empresa, así lo consideran y afirman los directivos de la institución, por ello se hace necesario el levantamiento de competencias en la universidad con aras a darle prestigio y posicionarla como un ente referente de las instituciones de educación superior.

z. **Señale cinco competencias que usted practica en el desarrollo de las funciones en su puesto de trabajo**

Tabla 28. Competencias desarrolladas

Alternativa	Si	No	Total	% Si	% No
Iniciativa	2	8	10	20%	80%
Adaptabilidad	7	3	10	70%	30%
Humanismo	4	6	10	40%	60%
Autoridad	7	3	10	70%	30%
Integridad	2	8	10	20%	80%

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

Solidaridad	4	6	10	40%	60%
Responsabilidad	7	3	10	70%	30%
Vocación de aprendizaje	2	8	10	20%	80%
Independencia	6	4	10	60%	40%
Innovación	4	6	10	40%	60%
Perseverancia	3	7	10	30%	70%
Flexibilidad	2	8	10	20%	80%

Fuente: Encuesta a Directivos y Jefes Departamentales

De acuerdo a los datos obtenidos las competencias que mayor puntuación han obtenido son adaptabilidad, autoridad, responsabilidad, e independencia. Las mismas que a través del proceso de desarrollo y capacitación del personal deben ser proyectadas hacia la mejora continua de la organización.

Análisis de resultados

Para diseñar el modelo gestión de talento humano por competencias que se ajuste a las características y naturaleza de la universidad y provea de una herramienta para gestionar al talento humano se ha procedido de la siguiente forma:

Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la gestión del talento humano administrativo en la UTC.

Se diagnosticó la situación actual respecto a la gestión del talento humano, mediante la aplicación de encuestas a los directivos y jefes departamentales, así como la aplicación de una evaluación 180° para determinar el desempeño laboral de los servidores. Éstas fueron las bases que permitieron determinar que la administración del personal es empírica e informal.

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

Fundamentar científicamente el MGTH por competencias para el talento humano.

Se fundamentó el modelo de gestión por competencias mediante la aplicación de la investigación cualitativa, logrando obtener información de varios tratadistas del tema, la misma que permitió aclarar el panorama respecto a la forma de diseñar un modelo por competencias y los elementos que debe contener.

Estructurar el modelo de gestión por competencias que permitan mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la UTC.

Mediante los datos recolectados en el diagnóstico de la situación actual respecto a la gestión de talento humano, se estructuró el modelo, a través de la elaboración de perfiles de puestos por competencias para cada cargo, así como la valoración de puestos.

El modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la UTC, planteado en la presente investigación se ajusta al criterio señalado por (Fontalvo, 2008, pág. 300), así como al criterio de (Alles, 2009, pág. 21). [11-20]

Conclusiones.

En la Universidad Técnica de Cotopaxi se evidenció una ineficiente conducción del talento humano, se lo ha manejado de una manera empírica, lo que conlleva a concluir, que existe carencia de procesos referentes a la administración del personal, lo que ha provocado una deficiente gestión y por ende un inadecuado desempeño laboral.

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

Así mismo, se comprobó la inexistencia de herramientas para administrar al talento humano, la Institución no cuenta con ningún tipo de documento que evidencia la gestión de personal basado en competencias, concluyendo que las decisiones referentes al personal, se las toma de manera informal o instintivamente, disminuyendo por ende la competitividad de la Institución.

El modelo planteado para la UTC, en el presente trabajo de investigación, se convirtió en la herramienta gerencial que permitió la toma de decisiones acertadas en la administración del talento humano, pues esta, facilitó el manejo técnico del personal, porque contiene los elementos básicos requeridos para gestionar correctamente al personal como son los perfiles de competencias para cada uno de los puestos y el diccionario de competencias técnicas y conductuales.

Así mismo, con el modelo planteado, la Institución certificó el cumplimiento de la aplicación de los subsistemas de gestión de talento humano por competencias, acorde a las políticas, normas y reglamentos gubernamentales.

Bibliografía.

- [1] Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques*. Argentina: Granica.
- [2] Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

-
- [3] Alles, M. (2012). *Las 50 herramientas de recurso humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Granica.
- [4] Alles, M. (2014). *La marca de recursos humanos: como lograr prestigio dentro de la organización*. España: Granica.
- [5] Arias, L. & Heredia, V. (2008). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- [6] Atehortúa, M., Bustamante, J. & Valencia, F. (2008). *Sistema de gestión integral: una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- [7] Bohlander, G. & Snell, S. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores.
- [8] Castillo, J. (2009). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- [9] Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- [10] Fernández, J. (2008). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. España: RigormaGrafic, S.L.
- [11] Ferrer, M. (2011). *Casos prácticos sobre el contrato de trabajo 2011*. España: T.G. Soler.
- [12] Fontalvo, T. (2008). *La gestión avanzada de la calidad: metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de calidad*. Bogotá: Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000.
- [13] Galeano, L. (2012). *Administración del talento humano*. Bogotá: Departamento de publicaciones de la universidad Santo Tomás.
- [14] García, J. (2010). *Conocimiento e innovación para el desarrollo*. La Habana: Academia.
- [15] García, J., Rojas, M. & Campos, N. (2009). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- [16] Giarratana, N. (2008). *Administración de talento humano*.
- [17] Gómez, R. (2008). *Contratación laboral*. España: Artegraf, s.a.

Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Ruth Susan Hidalgo Guayaquil; Eliana Nathalie Palma Corrales; Roberto Carlos Arias Figueroa; Jenny Marisol Guaigua Vizcaino

-
- [18] Griffin, R. (2011). *Administración*. México: CENGAJE.
- [19] Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- [20] Guzmán, R. (2007). *Gestión Administrativa*. México: CENGAJE
- [21] Jimenes, D. (2007). *Manual de recursos humanos* . España: ESIC.
- [22] Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- [23] Marchan, L. (2009). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Viña del Mar: El Mercurio.
- [24] Matsache, A. (2009). *Formar personas competentes: desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales*. Buenos Aires: Centro de publicaciones educativas y material didáctico.
- [25] Munch, L. (2010). *Administración del capital humano: la gestión del activo mas valioso de la organización*. México: Trillas.
- [26] Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Méxiico: Cengage Learning, Inc.
- [27] Sastre, M. & Aguilar, E. (2011). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- [28] Stoner. (2007). *Gestión administrativa*. México.
- [29] Uribe, A. (2008). *Gestion administrativa*. Mexico.
- [30] Urquijo, J. & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo. manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: Universidad Católica Andres Bello.
- [31] Vértice, S. (2010). *Selección de personal*. España: Vértice.