

## **Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y su incidencia en el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.**

*(Entregado el 2 de Agosto de 2013)*

*(Aprobado 18 de Marzo del 2014)*

**Escuela de Administración de Empresas y Marketing (EAEM)  
Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)**



**Leidy Soledad Enríquez  
Revelo**

Ingeniera en Administración de Empresas y Marketing, de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

e-mail: [l3idydy@hotmail.com](mailto:l3idydy@hotmail.com)

### **Resumen**

La presente investigación titulada: Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y su incidencia en el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, es un aporte para que el personal administrativo asistencial aumente sus niveles de eficiencia y así pueda contribuir a la consecución de los objetivos institucionales proyectándose a mejorar continuamente. En primer lugar, se definió las bases teóricas y científicas para determinar la incidencia que existe entre las variables: gestión del recurso humano y desempeño del personal, a través de la síntesis de la variada bibliografía existente, tanto en las bibliotecas como en el internet. Luego se identificó los métodos de investigación y su aplicación, que justifiquen la realización de la propuesta y validen la hipótesis. Para ello, se aplicó un censo a toda la población involucrada en la investigación, a través del uso de instrumentos como entrevistas y encuestas, tanto al personal asistencial secretarías, directores de las escuelas, directores de las unidades administrativas y talento humano de la UPEC. Luego se procedió a analizar e interpretar los resultados obtenidos. La propuesta denominada modelo de gestión del recurso humano por competencias, se elaboró en base a los lineamientos y normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador. La misma está conformada por procedimientos para la elaboración del diccionario de competencias, perfiles de puestos por competencias, seguida de los subsistemas de atracción, selección e incorporación, evaluación del desempeño y desarrollo de competencias. Dichos procedimientos están respaldados por flujogramas, políticas, responsables, leyes y definiciones a las cuales se rige dicho modelo.

Gestión, competencias, modelo, desempeño, recurso humano, personal administrativo, Keywords: Management, competencias, model, performance, resource management, administrative staff.

### **Abstract**

This research entitled: Analysis of Human Resource Management by competencies and their impact on the performance of the Administrative Staff Carchi Polytechnic State University, is a contribution to administrative staff welfare increase their efficiency levels and thus may contribute to the achievement of corporate goals projected to continuously improve. First, we defined the theoretical and scientific to determine the incidence between variables: human resource management and staff performance through the synthesis of existing literature varied, both in libraries and on the internet. Then identified research methods and their application to justify the performance and validate the proposed hypothesis. For this purpose, a survey was applied to all the people involved in the research, through the use of tools such as interviews and surveys, both the caregiver secretaries, principals, directors of administrative units and human talent of UPEC. And then analyze and interpret the results. The proposed model called human resource management competency was developed based on the guidelines and technical standards of the Ministry of Labour Relations. It consists of procedures for developing dictionary skills; competency profiles seats, followed by the subsystems of attraction, selection and integration, performance assessment and skills development. These procedures are supported by flow charts, policies, responsible, laws and definitions which govern the model.

#### **1. Introducción**

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi ubicada en la ciudad de Tulcán es una institución educativa formadora de profesionales competentes y emprendedores, a través de personal docente y administrativo calificado y capacitado, que garantice procesos de calidad en la educación superior. Por ello se presenta el Modelo de Gestión por Competencias, mismo que servirá para tomar decisiones oportunas con respecto a la administración del personal, teniendo en cuenta que el principal objetivo es asegurar la competencias del personal, a través de los diferentes subsistemas que componen la gestión, mejorando así los procedimientos de la universidad, con un personal altamente calificado para ejecutar con mayor efectividad sus funciones, el mismo que alcanzará niveles óptimos de desempeño.

El Ministerio de Relaciones Laborales (2013), es institución moderna, que se encarga del desarrollo organizacional y de las relaciones laborales, de manera que se aseguren servicios de calidad en las instituciones públicas. En la Norma Sustitutiva del Subsistema de Reclutamiento y Selección se menciona que todo proceso de reclutamiento y selección... deberá realizarse obligatoriamente a través de concurso de méritos y oposición. Así mismo en la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, se refiere a la formación como el conjunto de políticas y procedimientos para la actualización de conocimientos y desarrollo de competencias. El Reglamento a Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), menciona que el subsistema de evaluación del desempeño es el conjunto de normas, técnicas, métodos y procesos que sistemáticamente se orientan a evaluar mediante indicadores cuantificados y objetivos el desempeño de los servidores públicos y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores.

La Ley Orgánica del Servicio Público en su art. 2 menciona que:

“El servicio público y la carrera administrativa tiene por objetivo propender al desarrollo profesional..., para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, calidad y productividad del Estado y de las instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y el desarrollo de un sistema de gestión del talento humano...”.

## 2. Materiales y métodos

Para realizar la investigación fue necesario realizar una investigación cuantitativa y cualitativa, así como también se aplicó una investigación bibliográfica y de campo, utilizando el método deductivo e inductivo, los mismos que se emplearon para plantear el problema de la investigación, con su formulación, delimitación, justificación y objetivos, identificar los antecedentes investigativos, realizar la fundamentación legal y filosófica y proponer una identificación teórica que muestra la relación entre la gestión por competencias y el desempeño del personal. Además se utilizó para proponer un modelo de gestión por competencias, conformado por el procedimiento para la elaboración del diccionario de competencias, perfiles de puestos por competencias, seguida de los subsistemas de atracción, reclutamiento e incorporación, evaluación del desempeño y desarrollo del personal por competencias.

La población objeto de estudio está conformada por el personal administrativo Asistencial-Secretarias, personal directivo de la UPEC, es decir los directores de las unidades administrativas y directores de escuela, así como también el Director Administrativo y Jefe de Talento Humano de la UPEC.

Se aplicó un censo a la población ya mencionada porque el número no supera a 100 personas por lo tanto no se aplica muestreo. Para el levantamiento de la información se diseñó cuestionarios y se aplicó técnicas como la encuesta y entrevista. Para el análisis e interpretación de resultados se utilizó el Microsoft Excel 2012, herramienta que facilitó el diseño de gráficos y tablas que permitieron relacionar las preguntas en base a las dos variables establecidas: modelo de gestión por competencias y el desempeño del personal.

## 3. Resultados y la discusión

Realizada la investigación se demostró la relación existente entre la gestión del recurso humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo-secretarias.

Se verificó que no existe un diccionario de competencias organizacionales y técnicas, pero el personal administrativo considera muy importante que se diseñe y se implante uno. Un diccionario de competencias permite guiar al personal al desarrollo de las competencias que tanto la universidad como el puesto de trabajo exigen, para un desempeño eficaz en el desarrollo de las funciones. El mismo que servirá de base para la elaboración de los perfiles y para la evaluación del desempeño. La universidad hasta el momento no dispone de un manual de perfiles que se encuentre vigente, por tanto, tampoco se ha realizado ninguna actualización del mismo. Así también, consideran que la inexistencia de los perfiles genera una contratación ineficiente del personal y por lo tanto un mal desempeño. Un perfil es la base que permite fundamentar las competencias técnicas que deben poseer los ocupantes de un puesto, definidos como el conjunto de conocimientos y capacidades que permite el ejercicio de la actividad profesional.

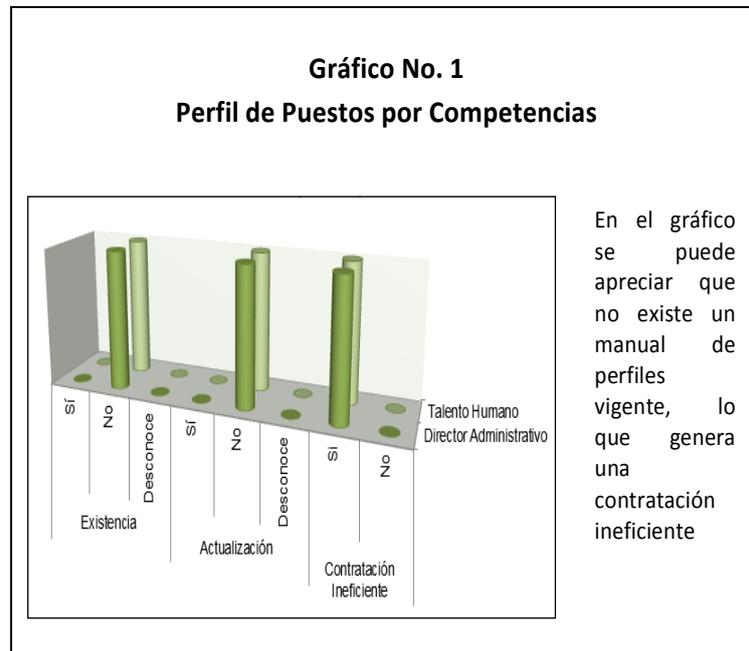
En la universidad se aplican procedimientos de selección para ingresar a trabajar a la UPEC, pero al mismo tiempo manifiestan que en dicha selección no se evalúan las competencias de los candidatos. Y en cuanto a las pruebas de selección se puede manifestar que no se han aplicado entrevistas por competencias que aportan eficiencia a la selección. La selección manejada desde el punto de vista de las competencias, permite una compatibilidad entre los requisitos del cargo y los requisitos de la persona contratada, tomando en cuenta las actitudes, habilidades, comportamientos y conocimiento que se deben considerar al momento de seleccionar personal, para ocupar un vacante en la universidad.

El personal Asistencial-Secretarias de la UPEC en su mayoría concuerdan que no se les ha aplicado ninguna evaluación del desempeño, por tanto no ha sido recompensado por los resultados de la evaluación, ni se ha dado seguimiento. La evaluación del desempeño por competencias es el proceso mediante el cual se mide el desarrollo de los puestos de trabajo, en función de sus características y conductas asociadas, teniendo como referencia el perfil de competencias.

El personal asistencial ha recibido capacitaciones en su mayoría y aunque también consideran que éstas no se han basado en competencias, si les ha permitido obtener nuevos conocimientos, renovar otros y desarrollar algunas competencias. El desarrollo de competencias tiene que asumir el papel de generar competencias superando el rol transmisor de conocimientos, orientado al desarrollo de sus saberes y a su capacidad de movilizarlos en situaciones reales de trabajo.

Por ello, se presenta el Modelo de Gestión por Competencias, mismo que servirá para tomar decisiones oportunas con respecto a la administración del personal, el principal objetivo es asegurar las competencias del personal, a través de los diferentes subsistemas que componen la gestión, mejorando así los procedimientos de la universidad, con un personal altamente calificado para ejecutar con mayor efectividad sus funciones, el mismo que alcanzará niveles óptimos de desempeño.

<b>Tabla No. 1</b>			
<b>Perfiles de Puestos por Competencias</b>			
<b>Pregunta</b>	<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Existencia de un manual de puestos por competencias vigente	Si	0	0%
	No	2	100%
	Desconoce	0	0%
	<b>Total</b>	2	100%
Actualizaciones de los perfiles de puestos.	Si	0	0%
	No	2	100%
	Desconoce	0	0%
	<b>Total</b>	2	100%
La falta de un manual de perfiles genera una contratación que no se ajusta a las necesidades de la universidad	Si	2	100%
	No	0	0%
	<b>Total</b>	2	100%
<i>Elaborado por: Leidy Enríquez Fuente: Investigación</i>			

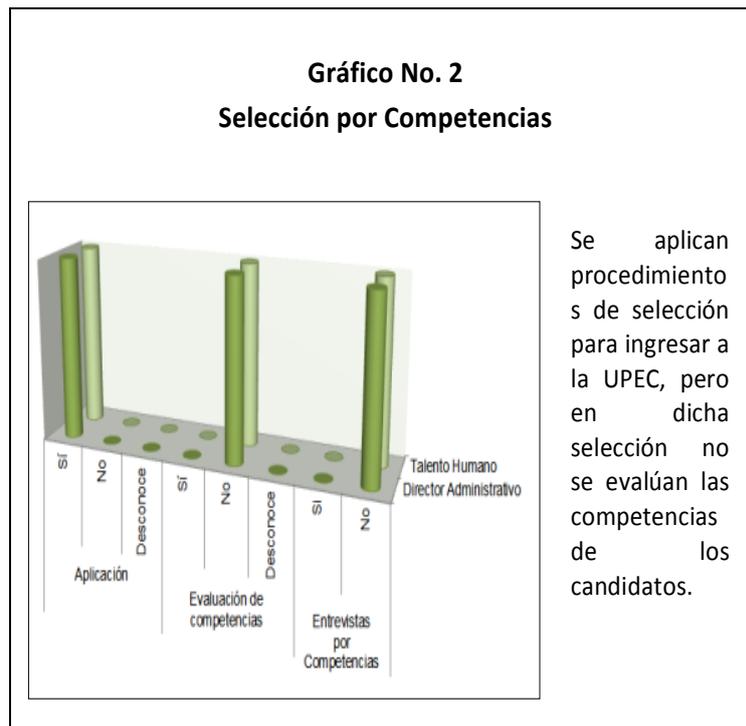


Elaborado por: Leidy Enríquez

Fuente: Investigación

<b>Tabla No. 2</b>			
<b>Selección por Competencias</b>			
Pregunta	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Aplicación de Procesos de Selección	Si	2	100%
	No	0	0%
	Desconoce	0	0%
	<b>Total</b>	2	100%
Evaluación de competencias de los aspirantes según los requerimientos del puesto	Si	0	0%
	No	2	100%
	Desconoce	0	0%
	<b>Total</b>	2	100%
Realización de entrevistas de selección	Si	0	0%
	No	2	100%
	<b>Total</b>	2	100%

*Elaborado por: Leidy Enríquez*  
*Fuente: Investigación*



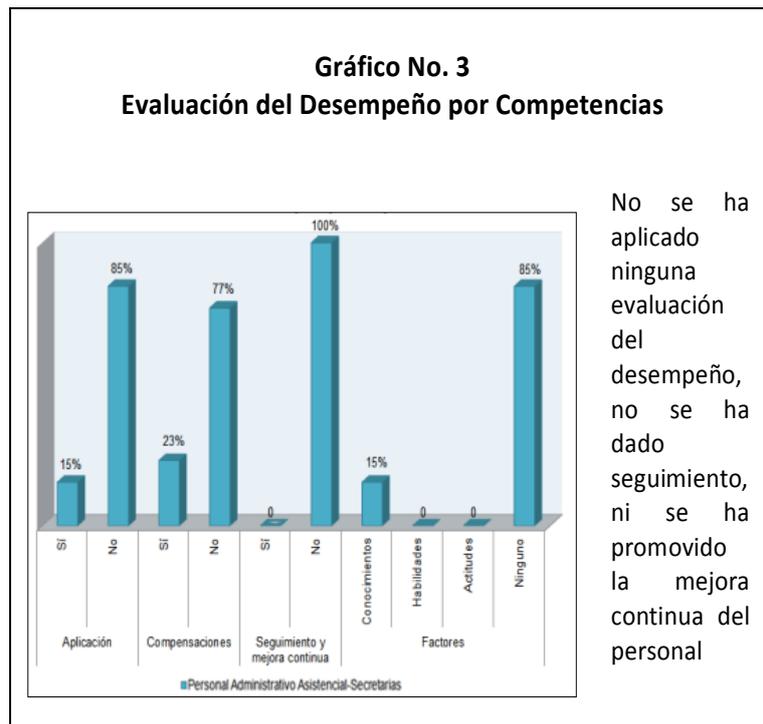
Elaborado por: Leidy Enríquez

Fuente: Investigación

**Tabla No. 3**  
**Evaluación del Desempeño por Competencias**

Pregunta	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Realización de evaluación del desempeño	Si	2	15%
	No	11	85%
	<b>Total</b>	13	100%
Seguimiento al desempeño del personal y se promueve su mejora continua	Si	3	23%
	No	10	77%
	<b>Total</b>	13	100%
Compensaciones o beneficios adicionales a los empleados con mejores resultados	Si	0	0%
	No	13	100%
	<b>Total</b>	13	100%
Factores de la evaluación del desempeño	Conocimientos	2	15%
	Habilidades	0	0%
	Actitudes	0	0%
	Ninguna	11	85%
	<b>Total</b>	13	100%

*Elaborado por: Leidy Enríquez*  
*Fuente: Investigación*



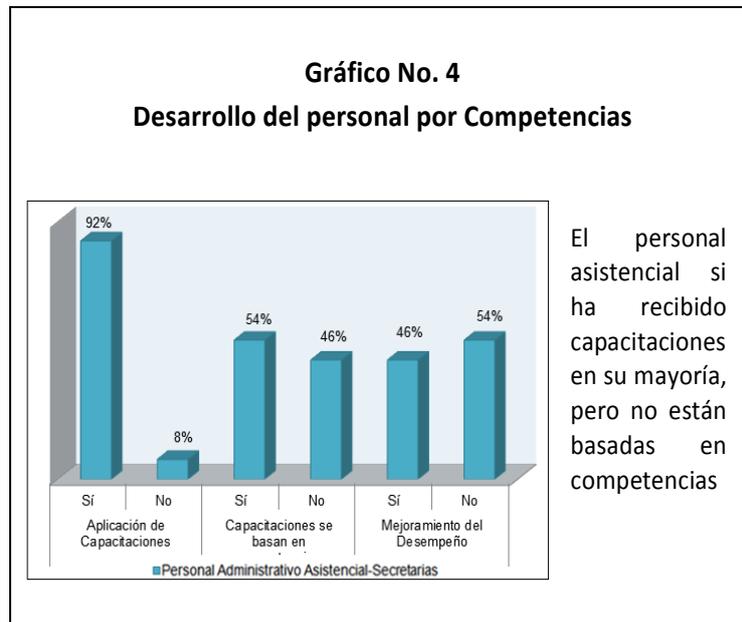
Elaborado por: Leidy Enríquez

Fuente: Investigación

**Tabla No. 4**  
**Desarrollo del Personal por Competencias**

Pregunta	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Aplicación de capacitaciones	Si	12	92%
	No	1	8%
	<b>Total</b>	13	100%
Las capacitaciones se basan en competencias	Si	7	54%
	No	6	46%
	<b>Total</b>	13	100%
Mejoramiento del desempeño	Si	6	46%
	No	7	54%
	<b>Total</b>	13	100%

Elaborado por: Leidy Enríquez  
Fuente: Investigación



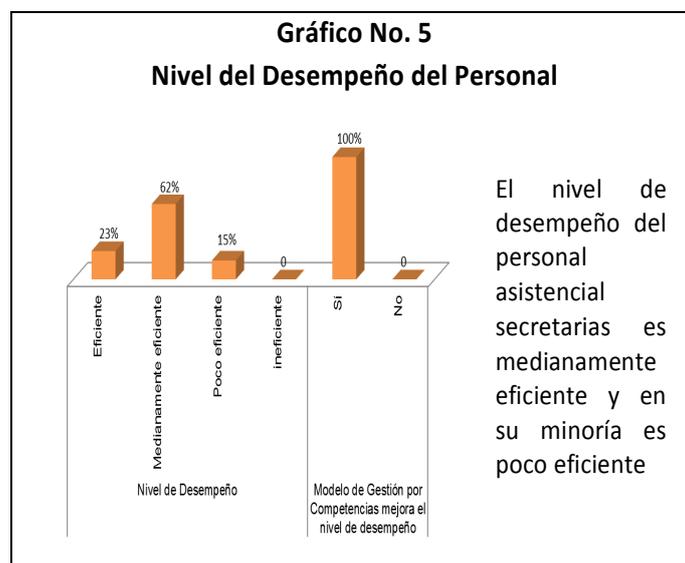
Elaborado por: Leidy Enríquez

Fuente: Investigación

**Tabla No. 5**  
**Nivel de Desempeño del Personal**

Pregunta	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de Desempeño	Eficiente	3	23%
	Medianamente eficiente	8	62%
	Poco eficiente	2	15%
	Ineficiente	0	0%
	<b>Total</b>	13	100%
Modelo de Gestión por competencias mejora el nivel de desempeño	Si	13	100%
	No	0	0%
	<b>Total</b>	13	100%

*Elaborado por: Leidy Enríquez*  
*Fuente: Investigación*



Elaborado por: Leidy Enríquez

Fuente: Investigación

#### 4. Conclusiones

- En la universidad existe una escasa una gestión del recurso humano por competencias, la misma que influye directamente en el nivel del desempeño del personal Asistencial-Secretarias.
- Existe escasa aplicación de la selección de personal por competencias, que permita disponer de personal calificado que garantice un alto desempeño en la realización de sus tareas.
- No se posee perfiles de puestos por competencias vigentes, esto limita la gestión recurso humano, originando al mismo tiempo inconsistencias y ambigüedades en los procedimientos, que en definitiva no generan un buen desempeño en el personal administrativo-secretarias.
- No se aplica procedimientos de evaluación del desempeño que faciliten información real sobre los conocimientos, habilidades y destrezas que posee el personal administrativo que labora en la institución.
- Existe escasa aplicación de los procedimientos de desarrollo del personal por competencias, que permitan la determinación de brechas existentes entre el perfil del puesto y el perfil del servidor que lo ocupa y en base a esos resultados proponer actividades formativas, de manera que se oriente a mejorar el desempeño del personal.

- La realización de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias permitirá la mejora del desempeño del personal asistencial, al tener las competencias necesarias para ejecutar sus funciones de manera eficiente.

## 5. Recomendaciones

- La Universidad Politécnica Estatal del Carchi debe aplicar el modelo por competencias, debido a que a través de éste se mejora la calidad, eficiencia y eficacia del Recurso Humano a través de la emisión de políticas, planteado tiempos e indicadores de cumplimiento, siguiendo los lineamientos del Ministerio de Relaciones Laborales.
- El diseño de puestos por competencias permite identificar los conocimientos, habilidades y actitudes de los servidores que desempeña el cargo, los mismos que deben ser revisados y actualizados, al menos una vez al año para garantizar su funcionalidad y vigencia, a través de actividades que garanticen su constante enriquecimiento.
- Se recomienda realizar evaluaciones por competencias semestralmente al personal administrativo de manera que se detecte las necesidades reales de formación y así aprovechar a lo máximo la capacidad de su personal.
- Diseño de un plan de desarrollo de competencias que permita el desarrollo de actividades formativas orientadas al mejoramiento del desempeño del personal. Se sugiere que cada año se actualice las acciones formativas propuestas, con la finalidad de alinearla a los objetivos de la universidad.
- Se recomienda que la Jefatura de Talento Humano efectúe la difusión del modelo para conseguir el compromiso y concientización de cada servidor, que facilite poner en práctica el modelo propuesto.
- Una vez que se haya implementado el sistema de Gestión por competencias se debe aplicar una correcta evaluación, valoración y una retroalimentación con los requerimientos efectivos.

## 6. Bibliografía.

- Alles, M. (2009). *Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.
- Alles, M. (2009). *Gestión por Competencias: El Diccionario* (Vol. I). Granica SA.
- Alles, M. (2009). *La trilogía Diccionario de Competencias* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.
- Alles, M. (2010). *Selección por Competencias* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica SA.
- Alles, M. (2009). *La trilogía Diccionario de Competencias* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.

- Cuenca, J. (2010). *Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales* (Primera ed.). Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Cuesta, S. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Escamilla, A. (2008). *Las Competencias Básicas* (Primera ed.). Barcelona, España: Graó de Irif, SL.
- García, M., & Díaz, S. (2008). *Escuela de Desarrollo de Hábitos* (Primera ed.). Madrid, España: Diaz de Santos.
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias Gerenciales* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hellriegel, D., Susan, J., & Slocum, J. (2009). *Administración* (Onceava ed.). Cengage Learning Editores SA.
- Mastache, A. (2009). *Formar Personas Competentes: Desarrollo de Competencias Tecnológicas y Psicosociales* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.
- Moya, J., & Florencio, L. (2011). *Teoría y Práctica de las Competencias Básicas* (Primera ed.). Barelona, España: Graó.
- Münch, L. (2010). *Administración del Capital Humano: La gestión del activo más valioso de la organización* (Primera ed.). México, México: Trillas.
- Ortiz, J., Rendón, M., & Athhortúa, J. (2012). *Score de Competencias* (Primera ed.). Medellín, Colombia: CCO Consultores.
- Pérez, J. (2009). *Políticas orientadas a la Dirección de Personas* (Primera ed.). Bilbao, España: Universidad de Deusto.