



## **Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencia para el personal docente en la FAREM-Estelí.**

Rony Emerson Martínez Rivera.

UNAN-Managua

Correo electrónico: [ronyemersonm@gmail.com](mailto:ronyemersonm@gmail.com)

### **RESUMEN**

Esta investigación tiene como objetivo principal la propuesta de un modelo de gestión por competencias para el mejoramiento del personal docente en la facultad Multidisciplinaria FAREM-Estelí, para el año 2017. En el cual se identifican los modelos de gestión por competencias, se valora la importancia del modelo de gestión y se analiza cómo se relaciona con la importancia de la calidad y efectividad del trabajo en la universidad, además de proponer mejoras al modelo de gestión que actualmente tiene la institución. De tal manera la importancia de estimar el rendimiento integral de los docentes mantener y mejorar la calidad que caracteriza de aprendizaje en la institución.

Así mismo proponer la aplicación de este dado que la utilización de un modelo de gestión por competencias para el personal docente incide de forma directa e indirecta en el logro de los objetivos de la institución.

**Palabras claves:** Modelo de gestión por competencias, Talento humano, Administración y gestión pública.

### **INTRODUCCIÓN**

El presente estudio de investigación se realiza con el objetivo de hacer una propuesta de un modelo de gestión por competencias para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente en la Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí, para el año 2017, el cual describe entre otros aspectos el proceso de contratación y evaluación del personal en la Universidad.

Para la realización de esta investigación se consultó por medio de sitios web en la cual se identificaron tres tesis de investigación que se consideran los antecedentes de este estudio.

Un primer trabajo corresponde a estudiantes de la “Universidad Politécnica Salesiana Sede-Cuenca Facultad de Ciencias administrativas y Económicas, como propuesta de un modelo para el centro quirúrgico metropolitano López Ordoñez S.A de la ciudad de Cuenca” (2011). Fue realizado con el objeto de conocer los conceptos y la importancia que tienen los recursos del talento humano. (Tandayama Pacheco & Vásquez Cabrera, 2011).

En un segundo trabajo que corresponde al autor Wilmer José Arrobo de la “Universidad Tecnológica Equinoccial, Facultad de Ciencias y Negocios en la Carrera de Administración de empresas de servicios y recursos humanos, que aborda el “modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa CIMPEXA S.A” (2013). El cual fue hecho con el objetivo de alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en la administración de los recursos del



talento humano, siendo este el factor más importante en el desarrollo de todo engranaje productivo. (Arrobo Celi, 2013)

En un tercer trabajo investigado y elaborado por dos estudiantes de la Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, programa de Administración de Empresas, el cual describe “modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.” (2013). Este modelo plantea que las competencias deben de ser: las del saber, saber hacer y ser. El objetivo principal que propone esta investigación es el de poder gestionar, potenciar y desarrollar su talento humano, al poder implementarlo, para incrementar la eficiencia y eficacia Institucional. (Gómez Blanco & Mendoza Mercado, 2013).

Visto desde la perspectiva que en la actualidad uno de los problemas ante los que se enfrentan las instituciones del Estado hoy en día es el administrar y gestionar de una mejor manera el capital humano, siendo este la base para el logro de los objetivos estratégicos, porque a medida que el personal docente se desempeñe de una manera efectiva, esto conducirá al éxito como Facultad.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

De acuerdo al resultado y naturaleza del problema y objetivos formulados, la investigación es de tipo Cualitativa-cuantitativa. Además, se presentó un estudio descriptivo, de diseño no experimental y corte transversal. Las categorías de análisis fueron las entrevistas y las encuestas.

De igual manera, para efectos de esta investigación, la población estuvo representada por 59 docentes y 4,553 estudiantes de diferentes horarios objeto de estudio y la muestra la constituyeron el decano y el director de departamento de educación, 22 docentes y 354 estudiantes. Dicha muestra fue obtenida a través del muestreo probabilístico para los estudiantes y de conveniencia para los docentes.

Manifiesto que, por otra parte, las técnicas de recolección de información que se emplearon fueron: revisión documental, guía de observación, entrevistas y encuestas. Es importante señalar que las entrevistas fueron dirigidas a el decano y el director del departamento y las encuestas a los docentes y estudiantes de la Facultad, en tanto la revisión documental fundamento el propósito de esta investigación, debido a que los documentos del área de administración fueron la base para descubrir y comprobar que la información obtenida en otros instrumentos es real.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **1. Características que tiene el modelo de gestión del talento humano que se desarrolla en la facultad.**

Antes de preguntar al decano y al director del departamento de educación se consideró importante conocer si las funciones que se desempeñaban en la universidad tenían relación con la ley 89, ley de autonomía de educación superior de las universidades, en relación con este punto el decano de la facultad en entrevista sostenida detalló:



“Las funciones de la universidad son la docencia en primer lugar, extensión investigación ahora se ha incluido la internacionalización y la gestión institucional. Se ejerce la docencia porque existen 30 carreras cada año y se han ido incrementando”.

Lo anterior coincide con lo establecido en la ley 89, ley de autonomía universitaria de educación superior la cual detalla: que la universidad tiene carácter de servicio público y su función social es la formación profesional y ciudadana de los estudiantes universitarios, además está vinculada a las necesidades del desarrollo político, económico, social y cultural del país.

Dentro de este orden de ideas se plantea entonces que para conocer las características del modelo de gestión por competencias se enfatiza en entrevista sostenida con el decano y el director del departamento de educación de la universidad, para lo cual ambos contestaron que una de las características principales es la docencia y perfil profesional además que tenga los conocimientos científicos, didácticos y pedagógicos para transmitir esos conocimientos.

“El talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las instituciones del Estado” (Chiavenato, 2004).

El talento humano está representado por servidores públicos dentro de las instituciones la cual constituye el medio que les permite alcanzar los objetivos y metas planteadas por las mismas, el cual instituye un mayor esfuerzo por parte de cada uno que integra la institución para lograr dichos objetivos, el trabajo en conjunto es la base para el desarrollo debido a que no puede cada uno trabajar con objetivos propios, por ello el trabajo en equipo permite tener mejores resultados. No existen instituciones en las que nos existan servidores públicos, ya que nace de ellos mismos y son las que llevan hacia al éxito.

### **Modelo 360 grados**

El modelo de gestión por competencias 360° determina las competencias respectivas para cada puesto de trabajo involucrando cada servidor público desde el nivel gerencial hasta la parte operativa de la institución, se procede a evaluar al personal, en base a la aplicación del modelo el cual consiste en evaluar desempeños y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del decano o decana, es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un servidor público en particular, de una institución.

Este método se aplica ya que nos permite brindar retroalimentación en la institución, cubriendo los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de un servidor en su entorno laboral. (Bisquerra Alzina, Martínez Olmos, Obiols Soler, & Pérez Escoda, 2006).

### **2. Criterios de evaluación de desempeño utilizados por la facultad, para conocer el cumplimiento de las responsabilidades del personal docente, desde sus puestos de trabajo.**

Este capítulo es de vital importancia para dar cumplimiento al objetivo general de este estudio, puesto que en este se realizó el análisis de los criterios de evaluación de desempeño que utiliza actualmente la facultad para determinar el cumplimiento de las responsabilidades del personal docente, valorando esto desde sus puestos de trabajo.

Es evidente que para conocer cada uno de los criterios de evaluación se le preguntó al director de ciencias de la educación qué tipo de retroalimentación brindaba a los trabajadores una vez realizada la evaluación al desempeño, a lo cual respondió:



“Se hace una evaluación con los estudiantes, además, el profesor se autoevalúa, el director evalúa al profesor y después se hace la mezcla de las tres, una vez que se tiene un resultado y después se habla con el profesor de forma que el docente tenga derecho de expresarse y lo vea como un aprendizaje y no como algo coercitivo, algo que lo va a perjudicar”.

Tal como lo menciona el director en la entrevista, existe un orden de evaluación en el cual el estudiante evalúa al docente, con esto el mismo le sirve de autoevaluación para saber si lo que está haciendo es lo correcto o debe de mejorar en lo que está fallando, cabe considerar por otra parte que el director evalúa al docente para ver las tres evaluaciones y así llegar a una conclusión si se debe de hablar con el docente para mejorar la situación.

De la misma manera en la revisión documental, se encontró en la Facultad una guía de autoevaluación institucional con fines de mejora para los docentes de la Facultad.

### **Desempeño laboral**

Ivancevich (2005) menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos, se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado. En muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación el formal y el informal. En el informal los jefes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen ventaja. En el sistema formal del desempeño se establece en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados.

Por otra parte, Aguirre (2000) la define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro.

### **3. Percepción de los estudiantes con respecto a la función docente en la facultad.**

Debe señalarse de otro modo, que se tomó en cuenta la percepción que tiene el estudiantado ya que ellos son la razón de ser de la universidad y el pilar para ejercer la función docente, es por ello que se hace necesario conocer su sentir en el aula de clase.

Para saber el desempeño eficiente que tiene el personal docente de la Facultad, este se centró en tres puntos claves que no pueden pasar por desapercibidas siendo estas: Planeación y organización, dominio curricular, pedagogía y didáctica.

En las generalizaciones anteriores se hacía mención que para llevar a cabo el análisis de la información se habían aplicado 354 encuestas a estudiantes de diferentes turnos y carreras en la Facultad.

En relación a este punto fue interesante aplicar encuestas a los estudiantes para conocer el desempeño eficiente de los docentes en cada semestre de clase, de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

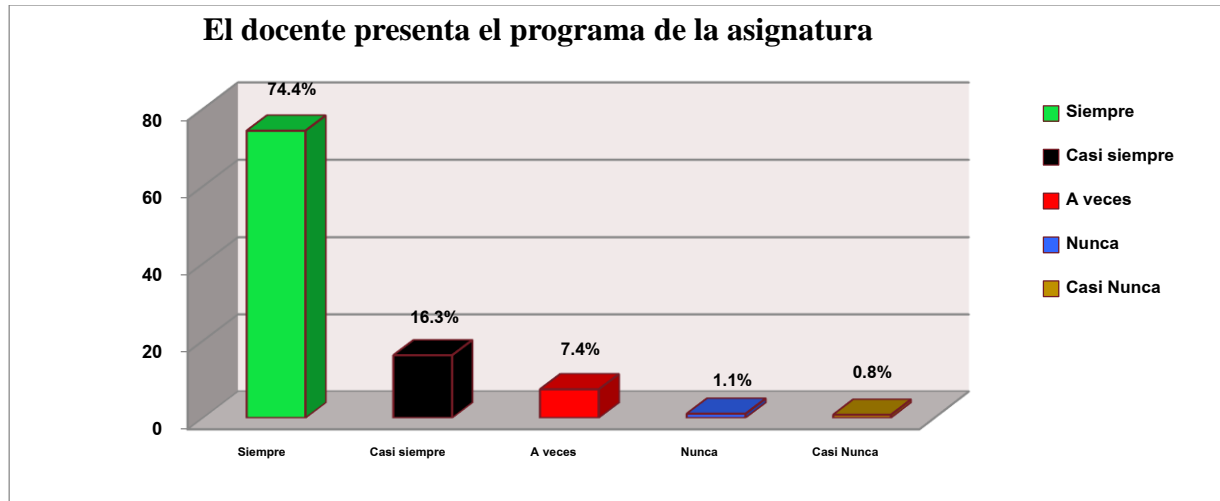


Gráfico N° 1: Presentación del programa de la asignatura al inicio del semestre.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a estudiantes de la facultad.

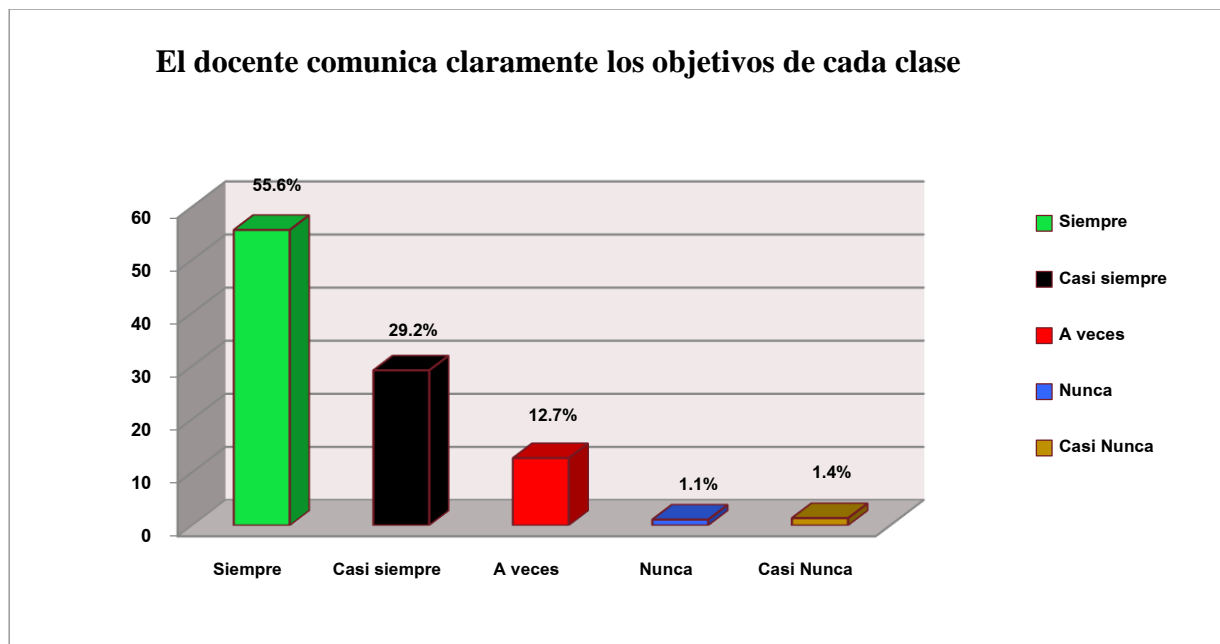


Gráfico N° 2: El docente comunica claramente los objetivos de la cada clase.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a estudiantes de la facultad.

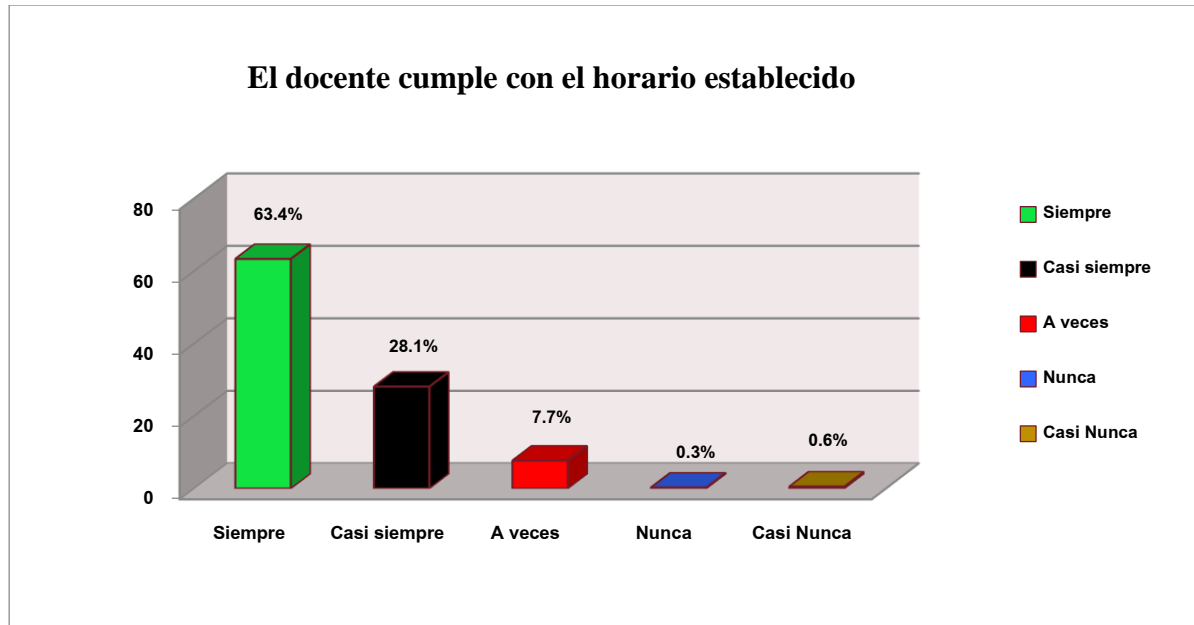


Gráfico n° 3: El docente cumple con el horario establecido.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a estudiantes de la facultad.

los docentes promueven en este recinto el cumplimiento al reglamento, permitiendo así ser un ejemplo para los estudiantes, inculcando la responsabilidad y el respeto a los horarios establecidos.

Cabe mencionar que en cada una de las preguntas a los estudiantes encuestados continuaron valorando de manera positiva el quehacer docente, puesto que ellos reconocen que su labor diaria es invaluable y que cada metodología que adopten será de provecho para formarse como profesionales capaces de incursionar en el campo laboral. Pero más específicamente evalúan de positivo las estrategias de enseñanza – aprendizaje que utilizan los diferentes docentes que les imparten clase en esta prestigiosa facultad.

En todo caso, quienes evalúan de mejor manera al docente son los estudiantes, puesto que son estos quienes interactúan a diario con cada maestro, obteniendo así diferentes experiencias y siendo participes de cada una de las estrategias que implementan los docentes para el desarrollo de cada temática en las clases.

Comprende el dominio de contenidos de las áreas a cargo y las competencias para el desarrollo de actividades de planeación y organización académica, acordes con el proyecto educativo institucional (Vélez White, Cecilia María, 2008).

#### 4.Propuesta de un modelo de gestión por competencias para estimular el desempeño eficiente del personal docente la Facultad.

##### Política de Evaluación de 360 Grados

##### I. Concepto

La Evaluación de 360 Grados, es una herramienta de **RETROALIMENTACION**, basada en la colección de información de múltiples fuentes (Jefe Inmediato, supervisor, colega y



cliente interno); que nos permita apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los trabajadores; con la finalidad de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo individuo de la Institución.

## **II. Alcance**

Es un proceso obligatorio a aplicarse al siguiente personal: Gerentes, Directores Regionales, Directores Regionales, Jefes de Áreas/Proyectos, Administradores Regionales y Representantes de Programas, docentes, estudiantes. Para cualquier otro nivel, será opcional, siempre que el Jefe Inmediato lo considere conveniente.

## **III. Personal para proveer retroalimentación del desempeño**

a) Las personas encuestadas, para dar retroalimentación del desempeño semestral o anual del evaluado, deben ser como máximo tres y mínimo dos. Estos, deben estar relacionados con el trabajo del evaluado, o bien con quienes hayan desarrollado Proyectos o Actividades durante su desempeño anual o semestral. Teniendo el compromiso de ser objetivos en sus observaciones sobre las acciones y comportamientos de los trabajadores a evaluar.

b) Es responsabilidad del Jefe Inmediato definir a los encuestados de acuerdo a la siguiente distribución:

Superiores, Colegas (pares), Supervisados, y/o Clientes Internos, con la finalidad de obtener una visión global acerca del desempeño del supervisado durante el presente año fiscal.

## **INSTRUCTIVO DE EVALUACION AL DESEMPEÑO**

### **CONTENIDOS**

- 1. Objetivos**
- 2. Instructivo para realizar la evaluación**

#### **A)-Calificación**

#### **B)-Grados de competencias**

#### **C)-Matriz de calificaciones**

#### **D)-Entrevista con el evaluado**

### **Evaluación del Desempeño**

#### **I. Objetivos**

Los objetivos de realizar una evaluación d 360° son: Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la institución y el puesto en particular. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la universidad. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la Facultad. El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas. Su puesta en práctica implica un gran compromiso tanto de la universidad como del personal que a integra, implicando confianza y confidencialidad.





## II. Instructivo para realizar la evaluación

### A)- Calificación

1. La evaluación se realizará (2) dos veces al año con el objetivo de reconocerle al trabajador su desempeño y brindando retroalimentación de su trabajo.
2. La evaluación debe realizarse en un lugar privado y haberse avisado al trabajador con antelación.
3. Se debe llenar el encabezado del formulario con los datos personales del evaluado sin omitir ninguna información.
4. El evaluador al calificar debe ser objetivo y contar con los soportes necesarios que sustenten la evaluación. El evaluador debe de olvidar sus sentimientos por la persona a calificar.
5. En la primera columna de la izquierda del formulario se encuentran las competencias con su definición y peso específico correspondiente, leer correctamente estas definiciones y juzgar de acuerdo a lo definido y no a lo que interpreta el evaluador.
6. Las competencias de la primera columna tienen (5) cinco diferentes expresiones que equivalen a determinado grado de calificación. E:(4.1-5); MB:(3.1-4); B:(2.1-3); R:(1.1-2); D:(0.1-1).
7. El evaluador debe leer detenidamente cada una de las (5) cinco expresiones y seleccionar (1) una. Determinará a que grado de calificación corresponde (E-MB-B-R-D) y conforme a la escala de puntaje indicada en el inciso 6, anotará el puntaje en la parte inferior de la casilla que más se ajuste al comportamiento del evaluado.

### B)- Grados de Competencias

#### 1. E-Excelente:

Desempeño que sobresale en la calidad, el trabajo que realiza en la institución es admirable y grandioso, sobresaliente por sus optimas características y cualidades.

#### 2. MB – Muy Bueno:

Desempeño que es de alta calidad, excede a menudo lo esperado normalmente para esa posición responde a la dirección y se ajusta a las circunstancias que influyen en el desempeño. Son contribuidores significativos.

#### 3. B – Bueno:

Desempeño que cumple con los requisitos y las expectativas del trabajo. Satisface el nivel de desempeño, es competente y confiable. Son Contribuidores constantes.

#### 4. R- Regular:

Desempeño que cumple en su mayoría los requisitos y las expectativas del trabajo.

#### 5. D- Deficiente:

Desempeño que no alcanza los requisitos ni las expectativas del puesto. Al empleado o funcionario se le elabora un plan de acción para mejorar el desempeño con seguimiento continuo, si continúa presentando en las siguientes evaluaciones el mismo nivel este empleado o funcionario caería en un desempeño inaceptable y las instancias pertinentes tomarán sus medidas.

### C)- Matriz de Calificación

| Categoría | Calificación | Valor | Escala de calificación | Escala de puntaje |
|-----------|--------------|-------|------------------------|-------------------|
| Excelente | E            | 5     | 100% – 90%             | 5.0 – 4.0         |
|           |              |       |                        |                   |





**Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencia para el personal docente en la Facultad.**

|            |    |   |           |           |
|------------|----|---|-----------|-----------|
| Muy Bueno  | MB | 4 | 89% – 80% | 3.9 – 3.0 |
| Bueno      | B  | 3 | 79% – 70% | 2.9 – 2.0 |
| Regular    | R  | 2 | 69% – 60% | 1.9 – 1.0 |
| Deficiente | D  | 1 | 59% - 50% | 0.1 – 0.9 |

**D)- Entrevista con el evaluado**

1. Los evaluadores deben de entregar al evaluado su hoja de evaluación del desempeño, en privado.
2. El docente evaluado debe de leer con cuidado su evaluación.
3. Los evaluadores dan la oportunidad al evaluado de discutir los resultados de su evaluación, se sugiere tener siempre los soportes (Planes de Trabajo) que justifiquen las calificaciones.
4. La entrevista debe de darse en un ambiente de confianza y muy buena comunicación donde los evaluadores no solo representen las personas que exigen, sino también que enseñan y apoyan.
5. La entrevista termina cuando ambas partes están de acuerdo. Los formatos de evaluación del desempeño deben ser firmados por el evaluado y los evaluadores, dejando por escrito alguna sugerencia de las partes si fuese necesario.
6. Los evaluadores deben comunicarle al evaluado que la evaluación del desempeño se realizará periódicamente (2) dos veces al año.

Los formularios de Evaluación del desempeño de cada trabajador deben ser enviados a la División de Recursos Humanos de la institución, una vez finalizada la calificación de la persona evaluada al personal del área correspondiente.

UNAN MANAGUA / FAREM ESTELÍ

Esta hoja se proporciona a cada una de las 3 personas que evaluarán.  
Apreciación del desempeño 360 grados.

|   |  |
|---|--|
| Nombre del evaluado                         | Puesto del evaluado  |
| Nombre de quien evalúa                      | Puesto de quien evalúa   |
| Fecha de evaluación                         | Director <input type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/> Estudiante <input type="checkbox"/> |
| Indicar con una "x" el nivel Institucional. |  |

**Apreciación del desempeño de 360 grados para el Nivel Operativo**

**De acuerdo a la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación de 5-1 de izquierda a derecha que considere más adecuada.**

(5) = Excelente, (4) =Muy Bueno, (3) =Bueno, (2) =Regular, (1) =Deficiente

|  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
| <b>1. Identificación con la Institución</b><br>Valorización personal acerca de sus objetivos en relación a los de la institución y la consecución de estos.    |  |   |   |   |
| Posee un alto grado de conciencia acerca de los objetivos de la institución. Pone toda su energía, capacidad, entusiasmo y esfuerzo al servicio de los mismos. | Cumple sus objetivos de una manera eficiente, contribuyendo de esta forma al logro de los objetivos institucionales. | Se identifica con los objetivos de la institución, pero en algunos momentos le falta dinamismo. | Su comportamiento denota ser inconsecuente con los objetivos institucionales. | No se identifica con los objetivos de la Institución. |
| <b>2. Relaciones Humanas</b><br>Conducta manifestada hacia las demás personas.   |  |   |   |   |

El anterior es un ejemplo de como se ve el formato de evaluación al desempeño de cada uno de los evaluados, conteniendo estos veinte criterios de evaluación diferentes, los cuales todas las



**Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencia para el personal docente en la Facultad.**

áreas de recursos humanos de las instituciones son las que necesitan para que se cumplan con los objetivos y metas. Una vez finalizada la evaluación por desempeño la firma el evaluador y el evaluado.

Finalizada las evaluaciones se procede a ingresar la información de todos los evaluadores en un formulario hecho en Excel llamado tabulador 360 el cual va a permitir mostrar los resultados a través de promedios y gráficos. A continuación, se muestra el ejemplo de como se ve el formulario en Excel.

**ESTA HOJA ES PARA QUE SEAN CAPTURADOS LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION INDIVIDUAL DE CADA UNO DE LOS QUE CALIFICAN**

| APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS |         |  |  |
|--------------------------------------|---------|--|--|
| ESCRIBA EL NOMBRE DEL EVALUADO       |         |  |  |
| ESCRIBA EL CARGO DEL EVALUADO        |         |  |  |
| Evaluador nivel superior:            | Puesto: |  |  |
| Evaluador nivel igual:               | Puesto: |  |  |
| Evaluador nivel menor:               | Fecha:  |  |  |

\* Anotar calificaciones asignadas por los 3 niveles que evaluaron (columnas D,E,F)

|  | CALIFICACIONES |         |            |
|--|----------------|---------|------------|
|  | DIRECTOR       | DOCENTE | ESTUDIANTE |
| <b>1-IDENTIFICACION CON LA INTITUCION</b>  |                |         |            |
| <b>5</b> Posee un alto grado de conciencia acerca de los objetivos de la institucion, pone toda su energia y capacidad.            |                |         |            |
| <b>4</b> Cumple con sus objetivos de una manera eficiente, contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos Institucionales. |                |         |            |
| <b>3</b> Se identifica con los objetivos de la Institucion, pero en algunos momentos le falta dinamismo.                           |                |         |            |
| <b>2</b> Su comportamiento denota ser inconsecuente con los objetivos Institucionales.   |                |         |            |
| <b>1</b> No se identifica con los objetivos de la Institucion.   | 4              | 3       | 3          |
| <b>2-RELACIONES HUMANAS</b>  |                |         |            |
| <b>5</b> siempre es accesible con sus compañeros guardando sus relaciones formales e informales.                                   |                |         |            |
| <b>4</b> es accesible con sus compañeros, guardando las relaciones formales.   |                |         |            |
| <b>3</b> circunstancialmente provoca problemas de poca gravedad en sus grupo de trabajo.   |                |         |            |
| <b>2</b> frecuentemente provoca fricciones entre los compañeros e grupo.   |                |         |            |
| <b>1</b> tiene una conducta no adecuada con el resto de sus compañeros.  | 3              | 3       | 3          |
| <b>3-INICIATIVA Y CREATIVIDAD</b>  |                |         |            |
| <b>5</b> constantemente propone ideas y crea mecanismos de accion para su realizacion  |                |         |            |
| <b>4</b> crea, modifica y amplia los sistemas de trabajo de acuerdo a las necesidades  |                |         |            |
| <b>3</b> rara vez aporta e implementa nuevas ideas.  |                |         |            |
| <b>2</b> en la realizacion de su trabajo nunca emprende planes innovadores.  |                |         |            |
| <b>1</b> nunca tiene iniciativa, ni creatividad para su trabajo.   | 5              | 5       | 5          |
| <b>4-CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN</b>   |                |         |            |
| <b>5</b> su mensaje verbal o escrito es muy claro y preciso.   |                |         |            |
| <b>4</b> generalmente su mensaje verbal o escrito es de facil comprension.   |                |         |            |
| <b>3</b> la falta de precision en su mensaje escrito deja muchas interrogantes.  |                |         |            |
| <b>2</b> algunas veces cuando se expresa es dificil captar el objeto del mensaje.  |                |         |            |
| <b>1</b> nunca se le entiende a lo que dice.   | 2              | 2       | 2          |
| <b>5-PRODUCTIVIDAD</b>   |                |         |            |
| <b>5</b> sobre cumple con las metas establecidas en tiempo y forma.  |                |         |            |

TABULADOR 360
GRAFICO
+

Una vez aplicada la evaluación al desempeño del evaluado e ingresada la información de todos los evaluadores al formulario en Excel llamado tabulador 360, este genera una matriz de resultados y promedios obtenidos de las calificaciones dadas por los evaluadores mostrándolos de la siguiente manera:



## RESULTADOS EVALUACION 360 GRADOS.

| Nombre del evaluado                 |             |             |             |             |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cargo                               |             |             |             |             |
|                                     | DIRECTOR    | DOCENTE     | ESTUDIANTE  | PROMEDIO    |
| 1-IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION | 4           | 3           | 3           | 3,33        |
| 2-RELACIONES HUMANAS                | 3           | 5           | 3           | 3,67        |
| 3-INICIATIVA Y CREATIVIDAD          | 5           | 5           | 5           | 5,00        |
| 4-CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN         | 2           | 2           | 2           | 2,00        |
| 5-PRODUCTIVIDAD                     | 5           | 5           | 5           | 5,00        |
| 6-COMPORTAMIENTO EN GRUPO           | 1           | 1,5         | 5           | 2,50        |
| 7-ORGANIZACIÓN DE TRABAJO           | 4           | 2           | 3           | 3,00        |
| 8-RESPONSABILIDAD                   | 4           | 2           | 3           | 3,00        |
| 9-SUPERACION PERSONAL               | 4           | 2           | 3           | 3,00        |
| 10-CALIDAD DEL TRABAJO              | 0,1         | 5           | 3           | 2,70        |
| 11-PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA         | 2           | 3           | 4           | 3,00        |
| 12-LIDERAZGO                        | 2           | 3,2         | 4,5         | 3,23        |
| 13-MOTIVACION                       | 3           | 3,2         | 3,3         | 3,17        |
| 14-SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA      | 4           | 4           | 2,3         | 3,43        |
| 15-CAPACITACION Y DESARROLLO        | 5           | 1,2         | 3,2         | 3,13        |
| 16-ACTITUD Y COLABORACION           | 1           | 4,5         | 5           | 3,50        |
| 17-SOLUCION DE PROBLEMAS            | 2           | 2,3         | 3,1         | 2,47        |
| 18-AMBIENTE DE TRABAJO              | 3           | 2,3         | 1,9         | 2,40        |
| 19-CAPACIDAD PERSONAL               | 4           | 3,1         | 3,2         | 3,43        |
| 20-PROMOCION POR DESEMPEÑO          | 5           | 4,2         | 5           | 4,73        |
| <b>TOTALES</b>                      | <b>3,57</b> | <b>3,61</b> | <b>3,89</b> | <b>3,69</b> |

En esta tabla se puede apreciar los puntos a evaluar y los resultados obtenidos, como resultado se tiene que un 3.61 de promedio ubicado en el valor entre 3.0-3.9 obteniendo como resultado un muy bueno en la evaluación.

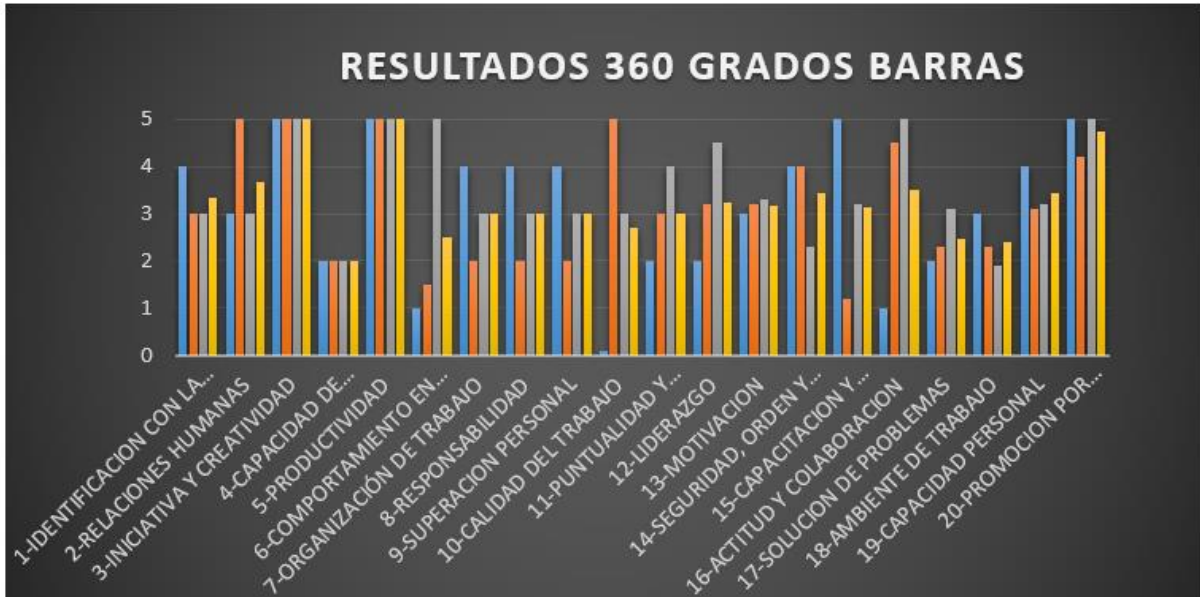
La tabla anterior nos genera un gráfico radial y un gráfico de barra en el cual se muestran los resultados de calificaciones del evaluado.






**Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencia para el personal docente en la Facultad.**

De igual forma se genera un segundo gráfico de barra para poder apreciar los resultados evaluados en cada una de las evaluaciones por los evaluadores y los promedios obtenidos mostrándolos de la siguiente manera:



Dos formas de ver los resultados en las evaluaciones, de forma radial y en gráfico de barras, para comparar y ver las competencias que tiene el evaluado, para luego proceder a tomar las respectivas decisiones.

Para finalizar la evaluación al desempeño haciendo uso del modelo de 360 grados, se llena el siguiente formulario con los datos obtenidos de las evaluaciones, para dar a conocer el resultado y entregar una copia al evaluado del desempeño laboral y las capacidades de sus competencias según los evaluadores (a).



UNAN MANAGUA / FAREM ESTELI

**Facultad Multidisciplinaria FAREM-Esteli**  
**División de Recursos Humanos**  
**Evaluación al Desempeño**  
**Nivel Operativo**

Nombre del docente: \_\_\_\_\_ N° de Empleado \_\_\_\_\_

Evaluador 1: \_\_\_\_\_ Fecha: / /


Evaluador 2: \_\_\_\_\_ Fecha: / /

Evaluador 3: \_\_\_\_\_ Fecha: / /

**Matriz de resultados de calificación.**

|                                     | DIRECTOR    | DOCENTE     | ESTUDIANTE  | PROMEDIO    |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1-IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION | 4           | 3           | 3           | 3.33        |
| 2-RELACIONES HUMANAS                | 3           | 5           | 3           | 3.67        |
| 3-INICIATIVA Y CREATIVIDAD          | 5           | 5           | 5           | 5.00        |
| 4-CAPACIDAD DE COMUNICACION         | 2           | 2           | 2           | 2.00        |
| 5-PRODUCTIVIDAD                     | 5           | 5           | 5           | 5.00        |
| 6-COMPORTAMIENTO EN GRUPO           | 1           | 1.5         | 5           | 2.50        |
| 7-ORGANIZACION DE TRABAJO           | 4           | 2           | 3           | 3.00        |
| 8-RESPONSABILIDAD                   | 4           | 2           | 3           | 3.00        |
| 9-SUPERACION PERSONAL               | 4           | 2           | 3           | 3.00        |
| 10-CALIDAD DEL TRABAJO              | 0.1         | 5           | 3           | 2.70        |
| 11-PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA         | 2           | 3           | 4           | 3.00        |
| 12-LIDERAZGO                        | 2           | 3.2         | 4.5         | 3.23        |
| 13-MOTIVACION                       | 3           | 3.2         | 3.3         | 3.17        |
| 14-SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA      | 4           | 4           | 2.3         | 3.43        |
| 15-CAPACITACION Y DESARROLLO        | 5           | 1.2         | 3.2         | 3.13        |
| 16-ACTITUD Y COLABORACION           | 1           | 4.5         | 5           | 3.50        |
| 17-SOLUCION DE PROBLEMAS            | 2           | 2.3         | 3.1         | 2.47        |
| 18-AMBIENTE DE TRABAJO              | 3           | 2.3         | 1.9         | 2.40        |
| 19-CAPACIDAD PERSONAL               | 4           | 3.1         | 3.2         | 3.43        |
| 20-PROMOCION POR DESEMPEÑO          | 5           | 4.2         | 5           | 4.73        |
| <b>TOTALES</b>                      | <b>3.57</b> | <b>3.61</b> | <b>3.89</b> | <b>3.69</b> |



 UNAN MANAGUA / FAREM ESTELI

---

**Resultados obtenidos**

| Promedio | Puntuación | Porcentaje | Calificación |
|----------|------------|------------|--------------|
| 3.69     | 3.0-3.9    | 80-89%     | MB           |

**Comentarios del evaluado:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Firma del Evaluado.**

**Comentarios de evaluadores:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Firma de Evaluadores.**

Este se hace con el objetivo principal de dar a conocer los resultados del desempeño laboral por competencias que obtuvo el evaluado y dejar copias en el área donde corresponde para luego hacer un estudio de las competencias del personal en este caso de los docentes.

**CONCLUSIONES**

Después de analizar los resultados obtenidos del modelo de gestión de talento humano, en que se fundamentó este estudio, el cual se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, así como los conocimientos, las habilidades y las experiencias también son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes, que si bien son difíciles de detectar, son también necesarias para lograr un desempeño eficiente. De lo cual se puede establecer a continuación un resumen de las principales conclusiones a las que arribé:

- ✓ Para conocer a fondo este proceso en la Facultad se abordaron los aspectos de *reclutamiento y selección*, que forman parte de la gestión del talento humano, por lo cual, en entrevista con el decano, se detalló que los requisitos a lo interno de las plazas se divulgan en un sistema de ingresos donde se tiene que pasar por varios vínculos, además se realiza la publicación en las páginas web.
- ✓ Para indagar sobre los criterios de evaluación del desempeño utilizados por la facultad, para conocer el cumplimiento de las responsabilidades del personal docente, desde sus puestos de trabajo, juega un papel muy importante la evaluación de desempeño de los docentes, ya es un proceso de relevancia para la institución, sobre todo para aquellos docentes que buscan la mejora continua. Teóricamente existen varios métodos para evaluar el desempeño del personal, en la facultad se evalúa en base al cumplimiento de investigaciones, planes de clases, proyectos, ensayos, entre otros.



✓ Por otra parte, el grado de satisfacción del personal docente en el puesto de trabajo, es otro aspecto que se tomó en cuenta para este estudio, dentro del cual se cultivan las actitudes y aptitudes generales de cada docente. Al respecto, se encontró que existen buenas relaciones humanas y satisfacción laboral.

✓ Se propuso un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017, el cual contiene: una política de evaluación de 360 grado, objetivos, un instructivo de evaluación al desempeño, calificación, grados de competencias, matriz de calificación, entrevista con el evaluado y un formato en Excel para ingresar la información de tres evaluadores y ver el resultado promediado del evaluado, a través de una tabla, un gráfico radial y uno de barras.

Para finalizar, se concluye que el modelo de gestión por competencia integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la institución estimular el desempeño eficiente del personal docente, además de gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.

## **RECOMENDACIONES**

A partir de las conclusiones obtenidas de este estudio, se pueden desprender algunas recomendaciones:

✓ En vista de las características de la función docente que desarrolló la Facultad como una institución de educación superior, se recomienda la implementación del modelo de gestión por competencias propuesto para los docentes, como un adelanto a las necesidades que exige el mundo actual, con respecto a lo que el talento humano debe entregar para un desempeño laboral eficiente.

✓ Se considera conveniente que se diseñe y aplique instrumentos en el proceso de selección de personal, de tal manera que la persona elegida posea las competencias indicadas que le permitan alcanzar el desempeño deseado en la ejecución de las funciones asignadas al puesto de trabajo.

✓ Se recomienda al personal a cargo de la dirección de la gestión del talento humano, específicamente de los docentes, estar atenta a los cambios que se están presentando en el entorno y que adopte nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial de los estudiantes y especialmente en la gestión de la gerencia del talento humano, al incorporar el concepto de competencias como modelo de transformación institucional.

✓ El modelo de gestión por competencias debe ser concebido dentro de la institución, como una herramienta clave que facilitará la gestión de la gerencia de talento humano. La idea es que las competencias se conviertan en vehículo de comunicación acerca de los valores de la facultad, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a los docentes, lo cual representa el recurso más valioso en la Facultad.

✓ Se recomienda que la universidad Multidisciplinaria FAREM-Estelí, articule los procesos, de análisis y descripción de cargos por competencias con la selección de personal docente, evaluación del desempeño y capacitación del personal.





✓ Se recomienda llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación, siempre basada en el modelo de gestión por competencias, con la comparación entre dicho modelo y las competencias que realmente posee el docente, ya que ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que deberá ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación a ser cubiertas y por ende tanto el docente como la institución se benefician con este proceso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Aguirre de Mena, J. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Ediciones pirámide.
2. Arrobo Celi, W. (2013). *UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL-FACULTAD DE CIENCIAS Y NEGOCIOS*. Obtenido de UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL-FACULTAD DE CIENCIAS Y NEGOCIOS: <http://docplayer.es/14650562-Tema-modelo-de-gestion-del-talento-humano-por-competencias-de-la-empresa-cimpexa-s-a.html>
3. Bisquerra Alzina, R., Martínez Olmos, F., Obiols Soler, M., & Pérez Escoda, N. (2006). Evaluación 360°. *Investigación educativa*, 24(1), 187-203. Obtenido de [http://www.academia.edu/1108816/Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_360o\\_una\\_aplicaci%C3%B3n\\_a\\_la\\_educaci%C3%B3n\\_emocional](http://www.academia.edu/1108816/Evaluaci%C3%B3n_de_360o_una_aplicaci%C3%B3n_a_la_educaci%C3%B3n_emocional)
4. Gómez Blanco, C. M., & Mendoza Mercado, L. K. (2013). *Modelo de Gestión por competencias ACMED S.A*. Recuperado el 31 de Mayo de 2016, de Modelo de Gestión por competencias ACMED S.A: <http://docplayer.es/3893670-Modelo-de-gestion-por-competencias-para-la-empresa-acmed-s-a-s-camila-marcela-gomez-blanco-lucy-katherine-mendoza-mercado.html>
5. Ivanevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw -Hill.
6. Tandayama Pacheco, M., & Vásquez Cabrera, D. (2011). *UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA-SEDE CUENCA*. Obtenido de UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA-SEDE CUENCA: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1239/12/UPS-CT002206.pdf>