



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS**  
**“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**  
**CENTRO DE ESTUDIOS EN TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO ACADÉMICO DE**  
**MASTER EN DIRECCIÓN**

**Título: Procedimiento para identificar las competencias de los directivos de aldeas universitarias en la “Misión Sucre”.**

**Autora:** Licda. Martha E. Carrasquel F.

**Tutor:** M. Sc. Renier Esquivel García

Sancti Spíritus, 2013

## Índice

<b>Dedicatoria</b>	
<b>Agradecimiento</b>	
<b>Síntesis</b>	
<b>Introducción</b>	
<b>Capítulo 1.</b>	
Marco Teórico referencial.....	11
Conclusiones parciales.....	42
<b>Capítulo 2.</b>	
Fundamentación metodológica del estudio.....	45
Conclusiones parciales.....	66
<b>Capítulo 3.</b>	
Aplicación del procedimiento para identificar las competencias y definir los profesiogramas.....	69
Conclusiones parciales.....	89
<b>Conclusiones</b> .....	91
<b>Recomendaciones</b> .....	93
<b>Bibliografía</b> .....	96-102
<b>Anexos</b> .....	104-118

# *Dedicatoria*

## *Dedicatoria*

*Al supremo líder de la revolución bolivariana **Comandante Hugo Rafael Chávez Frías**, que con su pensamiento inspirador fue el creador del Plan Extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre “Misión Sucre”, que hizo posible el intercambio de saberes, la transformación del intelecto, construyendo nuestra propia historia, desde nuestras perspectivas reales, y desde nuestra propia dimensión humana, que permitirán engrandecer, difundir y preservar nuestra cultura.*

*Nos enseñaste que ¡nadie detendrá la marcha victoriosa de la patria de Simón Bolívar! Y dedicarnos por entero en mente, cuerpo, alma y espíritu para que la historia que estamos construyendo sea distinta...*

*Por tu inmensa sabiduría...*

# *Agradecimientos*

# *Agradecimientos*

A:

*Dios, por la existencia, por ser parte de todo lo que hago y soy, por iluminar mi mente, fortalecer mi corazón y por haber puesto en mi camino a las personas idóneas que han sido mi soporte y compañía.*

*Mi madre Josefina✠, mi padre José✠, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y por su apoyo sin condiciones. ¡Padres donde quieran que estén gracias por haberme dado las instrucciones para mi futuro, todo este premio de hoy se lo debo a ustedes!*

*Mis hijos Sorangy y Orangel Acuña Carrasquel por ser fuentes de inspiración, motivación, fortaleza y alegría, que me han llevado a poder y querer hacer todo lo que me propongo, esto lleva firma personalizada: para ustedes.*

*Mi compañero de vida Tomás Guzmán, por estos momentos memorables que unidos hemos vivido, logros, satisfacciones y hechos inolvidables que me recuerdan dónde está mi seguridad, mi hogar, mi pasión...*

*Todos aquellos familiares cercanos y lejanos que no podré nombrar uno a uno, para no quedar mal al momento de escribir esto. Ustedes están en mi corazón.*

*Mis amigos que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos.*

*Todos mis profesores que aportaron a mi formación. Para ellos que me enseñaron más que el saber científico, a ser lo que no se aprende en salón de clase y a comunicar el conocimiento con los demás.*

# *Síntesis*

## **Síntesis**

Las organizaciones de éxito han considerado que es útil valorar al talento humano dentro de cualquier proceso, y por ello se hace necesaria la identificación de competencias, haciendo más eficiente todas las funciones que desempeñan profesores y coordinadores de aldeas en la gestión de los procesos directivos que se cumplen a raíz de la municipalización de la educación universitaria. Para que los cambios en la manera de llevar los procesos relacionados a la gestión del talento humano, se realicen con éxitos, se hace necesaria la identificación de competencias organizacionales, por ser las encargadas de generar la competencia específica, que permitirá obtener las ventajas competitivas sostenibles, haciendo más eficiente todas las funciones que abarca la gestión del directivo. En primer lugar, se confeccionó el marco teórico-referencial a partir del análisis minucioso de la literatura científica del término competencias, surgimiento, conceptualización, taxonomías para identificar las competencias específicas, los modelos que existen, tomando las ventajas que cada uno de los modelos ofrece para la elaboración del llamado profesiograma. El modelo de GpC propuesto busca sistematizar las etapas que son: diagnóstico, identificación, ejecución, seguimiento y monitoreo. La finalidad de implementar la gestión por competencias como proceso directivo innovador en las aldeas universitarias es garantizar que todos los trabajadores lleven a cabo sus funciones óptimamente y en correspondencia a sus capacidades, actitudes y aptitudes, a la vez que se desempeñen de forma competitiva.

## **Synthesis**

The successful organizations have found it useful to assess the human talent within any process, and why it is necessary to ensure the identification of competencies, making more efficient all the roles that they play teachers and coordinators of villages in the management of the processes that managers are met in the wake of the municipalization of university education. For that the changes in the way the processes related to the management of human talent, are carried out with success, it is necessary to ensure the identification of organizational skills, be responsible for generating the specific competence, that will allow you to get the sustainable competitive advantages, making it more efficient all the functions that covers the management of the manager. In the first place, was drawn up the theoretical framework-referential from careful analysis of the scientific literature of the term competencies, emergence, conceptualization, taxonomies to identify the specific competencies, existing models, taking the advantages that each model provides for the development of the so-called company s profile. The proposed model of GPC seeks to systematize the stages are: diagnosis, identification, implementation, monitoring and evaluation. The purpose of implementing the skills management as innovative process management in the university villages is to ensure that all workers to carry out their functions optimally and in correspondence to their skills, attitudes and skills, at the same time that you play on a competitive basis.

# *Introducción*

## Introducción

Los procesos de cambio social inciden directamente en las organizaciones y su evolución, dado que constantemente se reestructuran los conceptos, métodos, procedimientos y técnicas administrativas, que a la vez son aplicadas por su capital humano, haciendo referencia a ello, se reafirma la idea de la movilización de las personas en una organización hacia ciertos objetivos determinados, hecho que ha marcado el tiempo presente.

Partiendo de la premisa se considera oportuno citar a Schein, (1995), "las organizaciones constituyen la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad".

Al igual que por su dinámica suelen adaptarse de acuerdo al contexto histórico, social, económico, político, originándose procesos de cambio en el recurso humano, tal como citara Robbins, (1996). "suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible".

Las instituciones de educación superior (IES) venezolanas, son organizaciones de carácter público, en ellas está planteado un proceso de cambio formativo, con una praxis social en valores, proyectos y sujetos, que se enfoca hacia la nueva gestión pública como nuevo modelo político y social, obviamente puede ampliarse, cualificarse y ramificarse en la medida que se concibe. La gerencia pública, es vista como la propuesta administrativa gubernamental, que tiene como objetivo el mejoramiento de la capacidad de gobierno, para lograr un incremento en la gobernabilidad y contar con condiciones de mejora continua en los procesos administrativos para resolver de manera eficiente y expedita los problemas que presenta la sociedad.

En el ámbito de la educación universitaria se promueve desde el año 2003 la municipalización de la educación, pasando del modelo tradicional a la construcción de un nuevo modelo educativo orientado a una sociedad democrática y participativa. El naciente proceso de municipalización en la educación universitaria constituye una innovación en la gerencia pública venezolana, en cuanto a la administración de las aldeas universitarias, como respuesta adhocráticas, a la necesidad de la creación e implementación de un enfoque de dirección flexible, innovador, proactivo y motivador, capaz de lograr el compromiso de los recursos humanos para el desarrollo eficiente y eficaz de la Misión Sucre.

La experiencia de la Misión Sucre requiere: la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, en las aldeas universitarias, que tributará como aporte a las dificultades e inconsistencias que se observan en los modelos tradicionales: comportamental y funcional, y representa una propuesta, desde un nuevo enfoque como sistema de gestión estratégica, abiertos, flexibles, es prioridad adaptar los conocimientos, habilidades, actitudes, para construir el perfil

profesional, y lograr resultados como vía de solución eficiente a enfrentar los retos del desempeño, y mejorar nuestras organizaciones públicas del siglo XXI.

“Las organizaciones del futuro se crearán en torno a las personas. Se dará menos importancia a los puestos de trabajo como elementos esenciales de las organizaciones. Es decir, que se empezará a poner mayor interés en las competencias de las personas. Si se utiliza a las personas como elementos para crear las organizaciones, las formaremos en torno a lo que las personas aportan, en otras palabras: sus competencias”. Citado por los autores: Guadalupe Fernández y Plácido Fajardo, (2005).

Para determinar el **problema específico** a estudiar, la autora de la investigación se basó en el proceso de cambio de la institucionalidad universitaria venezolana, siendo necesario determinar el perfil del directivo, por considerarse que una nueva dimensión de los recursos humanos requiere modificar políticas, enfoques y formas de actuación, individuales y colectivas, que tradicionalmente se han venido desarrollando. Así como también es necesario el conocimiento y aceptación de un nuevo sistema de gestión del talento humano (GTH) que contribuyan a mejorar el desempeño de los directivos y coordinadores de aldeas universitarias, en correspondencia a sus capacidades, habilidades, destrezas y actitudes, a la vez que desarrollen sus desempeños con éxitos, de forma competitiva, esas competencias individuales, son clave dentro de las competencias básicas distintivas organizacionales y son las encargadas de generar la competencia esencial, la cual es la que permite obtener las ventajas competitivas razonables.

En la figura 1 aparece la situación problemática.

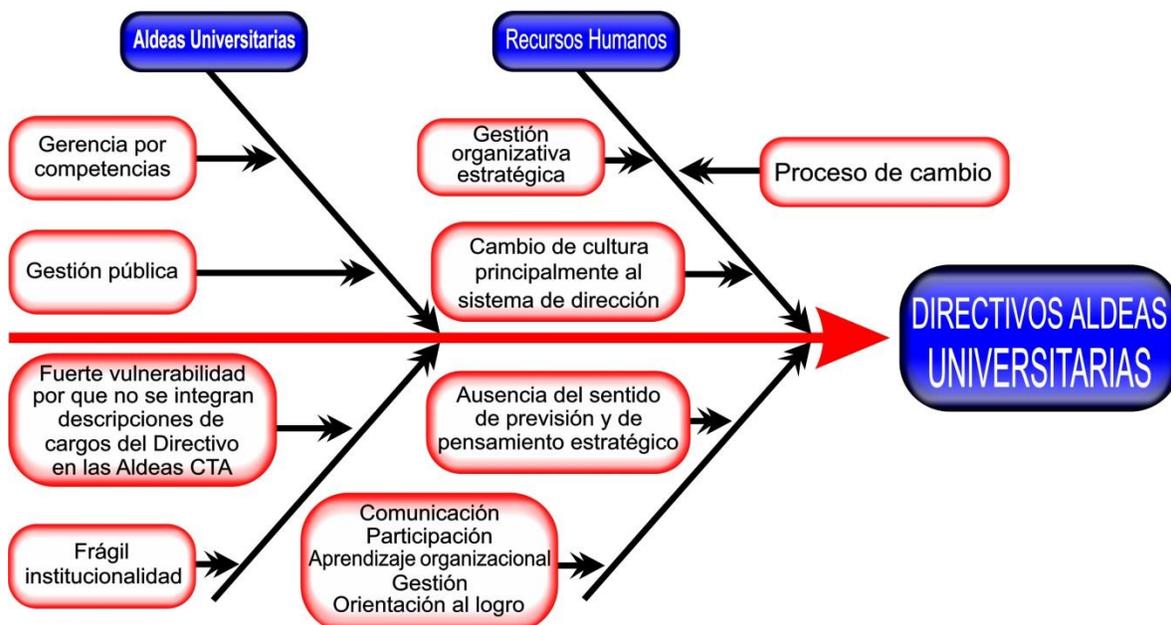


Figura 1. **Diagrama Ishikawa**. Fuente: elaboración propia. (2011).

Es necesario concretar e instrumentar las ideas propuestas a nivel institucional tomando en cuenta las bases y fundamentos de las competencias laborales en el marco de la Misión Sucre y de las

instituciones de educación superior (IES) de Venezuela, que se encuentran en un interesante proceso de transformación, es así que la Misión Sucre ha construido el papel de trabajo que diserta sobre la funciones del coordinador de aldea y de los directivos de programas, y colaboradores. Los diferentes programas nacionales de formación (PNF), se sustentan en una malla curricular, que obedece a una formación humanista, sociológica y académica que debe estar centrada en el hombre, en el cambio social y por supuesto en el conocimiento. Es decir, el sistema educativo busca en el individuo su liberación como un proceso que le permita su desarrollo personal, afianzando los valores, cultura, el sentido de pertenencia, el sentido comunitario y determinándolo como líder social, para contribuir en la formación del nuevo ciudadano.

Basado en ello, la transformación de las IES venezolana, con la municipalización de la educación y el desarrollo progresivo de las aldeas universitarias, constituye un reto en la Misión Sucre diagnosticar la situación real de la gestión del talento humano, tomándose en consideración los directivos o coordinadores de las mismas, permitiéndose plantear la necesidad de concebir, desarrollar e implementar procedimientos fundamentados científicamente, que permitan con su aplicación se capten, desarrollen y utilicen en la organización de recursos humanos comprometidos, motivados y aptos para desarrollar los procesos claves, para la obtención de niveles adecuados de eficiencia y productividad del trabajo, garantizando un alto nivel de compromiso con los objetivos de la organización.

Lograr una gestión eficiente de los recursos humanos específicamente en las aldeas universitarias Misión Sucre, donde se realiza el estudio hay que tener identificadas y validadas tanto las competencias de la organización como las competencias específicas requeridas en cada puesto de trabajo, sin embargo el actual sistema de gestión del talento humano (SGTH) de la Misión Sucre no cuenta con un procedimiento para identificar tales competencias, las cuales pueden ser la base o punto de partida para cualquiera de los subsistemas que lo integran y en específico para confeccionar el profesiograma de los directivos de programas y coordinadores de aldeas, por el impacto que tiene el desarrollo del modelo institucional en el contexto, se determine el perfil, mediante la preparación requerida para el cargo, sus objetivos, conocimientos, habilidades y destrezas, exigidas; para mejorar el desempeño, contribuyendo de esta manera a mejorar las Instituciones de Educación Superior.

Lo antes explicado se presenta como **situación problemática**; el análisis preliminar realizado permite definir el diseño de la investigación partiendo del planteamiento del problema científico de la misma que consiste en: ¿Cómo diseñar un procedimiento que permita identificar las competencias específicas para los directivos de las aldeas universitarias?

La **hipótesis**: Un procedimiento para identificar las competencias específicas contribuye a la elaboración del profesiograma para los directivos de las aldeas universitarias.

Para la validación de la hipótesis se han identificado las **variables** siguientes:

Variable independiente:

- El procedimiento para identificar las competencias específicas del directivo.

Variables dependientes:

- Los elementos que constituyen los profesiogramas.

Al tener el problema científico preciso, a cuya solución contribuye la investigación, así como la hipótesis de la misma se desprende que se seleccione como **objeto de estudio** las competencias específicas en la Gestión del Talento Humano y como **campo de acción** la identificación de las competencias y la elaboración del profesiograma en las aldeas universitarias científicas, tecnológicas y administrativas (CTA) Misión Sucre.

Como **objetivo general** de la investigación se estableció: diseñar y aplicar un procedimiento para identificar las competencias específicas que permita elaborar el profesiogramas de los puestos de trabajo del personal directivo de las aldeas universitarias CTA Misión Sucre.

Los **objetivos específicos** se han determinado los siguientes:

1. Conformar los fundamentos teóricos metodológicos de la gestión por competencias para sustentar la propuesta como proceso directivo innovador.
2. Identificar las competencias laborales genéricas de la misión y las específicas del directivo de aldea en el contexto misión sucre para determinar el profesiograma de acuerdo al procedimiento diseñado.
- 3) Aplicar el procedimiento propuesto en las aldeas universitarias CTA en la Misión Sucre.

Dentro del diseño de la investigación la **justificación** juega un papel fundamental, se basa en los elementos que se describen a continuación: los gerentes públicos tienen que contar con sólidos conocimientos de tópicos gerenciales modernos, manejabilidad del recurso humano, la necesidad de un compromiso social, la necesidad de una conciencia política, la interpretación de las políticas, programas del Estado, negociar procesos complejos de organización, ejecución control de programas y servicios, pensamiento estratégico, en fin con una buena cultura de gestión política.

La incorporación de las competencias laborales en la práctica administrativa de las instituciones de educación superior y las aldeas universitarias, se debe al pleno convencimiento la gestión de los recursos humanos hay que transformarla y para ello también hay que transformar la manera de valorar las funciones que debe cumplir el directivo, el coordinador.

En el desarrollo de la investigación se ha considerado el análisis en profundidad de los cambios estructurales de la realidad venezolana, por cuanto actualmente se vive un proceso de cambio y de construcción de su sistema de educación universitaria, en virtud de ello es urgente elevar el nivel de calidad de los procesos docentes educativos en las universidades, ello conlleva a mejorar los resultados académicos en los estudiantes y aumentar la profesionalidad de los profesores. Por lo que se hace sumamente necesario mejorar y perfeccionar los actuales Sistemas de Gestión del Talento Humano.

Por tal razón, se justifica que para proponer mejoras en el Plan Extraordinario Misión Sucre se realicen estudios investigativos, cuyos resultados permitan mejorar sus procesos de Gestión del Talento Humano

incidiendo en el mejoramiento del proceso administrativo de la universidad, así como también del proceso educativo de municipalización.

Es por eso que a partir de la coordinación región sucre CTA, de la Misión Sucre se ve en la necesidad de tomar como punto de partida la identificación de las competencias específicas, las cuales permitirán mejorar el desempeño de todos los coordinadores de programas y coordinadores de aldeas de su sistema de GTH. La presente investigación cumple con todas las necesidades expuestas anteriormente, por lo que se justifica su aprobación y ejecución.

El **valor social** se manifiesta en el mejoramiento del perfil profesional a través de la identificación de las competencias específicas en la GTH y un mejor desempeño de los mismos por los coordinadores de programas y de aldeas universitarias, contribuyendo directamente en el proceso docente educativo y en lo que percibe la sociedad.

El **valor teórico** de la investigación está dado por el proceso de la profunda revisión bibliográfica y su análisis de contenido sobre las competencias laborales, los perfiles profesionales y los procedimientos para elaborarlos, como elementos principales del estudio, así como también se incluyen otros elementos necesarios que permiten construir el marco teórico referencial de la investigación. El modelo teórico construido aporta todos los elementos necesarios para dar respuesta al problema científico de la investigación.

El **valor técnico** se fundamenta en determinar las tendencias históricas en la gerencia pública en nuestro entorno local, en base a ello se ha considerado que hay que determinar las competencias formativas, vinculadas con la capacitación del personal directivo de las aldeas, dado que se necesita definir un nuevo perfil profesional, que proporcione los conocimientos, herramientas que generen la transformación de la burocracia con que siempre se ha identificado las Instituciones de Educación Superior (IES), que ha generado incomodidades, deficiencia, desperdicio de talento, uso inadecuado del capital humano, propiciando climas organizacionales negativos, que se ven reflejado en baja productividad, conflictos, descontento.

Al elaborar el perfil para los directivos de la aldeas a través del diseño de un procedimiento para identificar las competencias laborales, que además el mismo procedimiento puede ser aplicable en diferentes Instituciones de Educación Superior (IES) representa el **valor metodológico** de la investigación, ya que se basa en puestos de trabajo de coordinadores de programas y de aldeas con elementos necesarios que dan carácter de generalización.

La aplicación del procedimiento diseñado representa el **valor práctico**, dado por la identificación de las competencias laborales permitiendo obtener resultados concretos en la elaboración del perfil profesional de los coordinadores de programas y de aldeas universitarias, los cuales permiten aplicarse a la realidad de la Misión Sucre y los resultados obtenidos permiten mejorar el desempeño de este personal en las mismas.

Se considera viable dicha investigación, primeramente por la construcción, transformación de la

educación universitaria, adaptada a las realidades y a las necesidades del colectivo, adaptándose también al capital humano que cumple con esa importante función de dirigirlos, para lo que se organizan y cumplen las etapas de estudio, desde el análisis de la teoría hasta la aplicación y evaluación del impacto de la investigación, con el objeto de identificar las competencias **específicas** laborales para determinar el perfil profesional de los coordinadores de aldeas, dándole respuesta a los diferentes vacíos en el conocimiento teórico y práctico que han dado origen a la investigación.

Para el estudio del problema científico se determinó como **población** la totalidad de coordinadores de la coordinación regional sucre CTA de Misión Sucre.

Para llevar a cabo los objetivos y demostrar la hipótesis se utilizan varias técnicas que permiten captar información, analizarla y facilitar las soluciones, entre ellas se puede mencionar: el método de expertos (Delphi por rondas), análisis y síntesis, dinámica de grupos, análisis comparativos, tormenta de ideas, entrevistas estructuradas, encuestas, y análisis de documentos. Siempre apoyándose en el uso de la computación para el desarrollo de las mismas.

El trabajo está constituido por tres capítulos, en el primero se realiza un profundo análisis bibliográfico, valorando el estado del arte de las competencias laborales, análisis y descripción de los puestos de trabajo y los profesiogramas, el segundo lo conforma la fundamentación metodológica del estudio donde se explican todas las etapas que contiene el procedimiento para identificar las competencias organizacionales y específicas y el diseño del nuevo modelo de profesiograma, y en el tercer capítulo se aplicará el procedimiento diseñado para identificar las competencias laborales y se elaborarán los profesiogramas de los puestos de trabajo, el capítulo culminará con la aprobación y puesta en marcha de los profesiogramas confeccionados.

# *Capítulo I*

## Capítulo 1. Marco teórico y referencial.

El estado del arte se desarrolló en cuatro fases, diseño, exploración, focalización y profundización, acorde a lo planteado por Vélez y Galeano (2000), quienes refieren..."el estado del arte es una investigación documental a partir de la cual se recupera y trasciende reflexivamente el conocimiento acumulado sobre determinado objeto de estudio". Para la presente tesis se realizó un análisis del marco teórico tanto de los enfoques teóricos, explicaciones conceptuales, antecedentes de la metodología de gestión por competencias, en base a este marco teórico se ha formulado la hipótesis, permitiendo realizar el trabajo de investigación sobre una muestra representativa de las aldeas científica, tecnológica y administrativa (CTA) de la Misión Sucre, en Cumaná, Estado Sucre, considerándose las variables en estudio, además de otros temas definidos por la autora sustentada en la revisión bibliográfica.

El objetivo del capítulo consiste en defender teóricamente el trabajo de maestría, que de acuerdo a la bibliografía analizada se organizó según se muestra en la figura 1.1, la cual representa el hilo conductor para la elaboración del marco teórico.



Figura 1.1 Hilo conductor. Fuente: Elaboración propia. 2011.

### 1.1 Competencias laborales. Breve visión histórica.

El concepto de **competencias**, es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos que se cita a David

McClelland. No obstante, en 1949, Talcott Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de las variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

Diez (10) años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

A principios de la década de los 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en actitudes con el propósito de que ellas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de la teoría, se llevó a cabo en la India en 1964 por parte de su autor, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia de esto, de su territorio.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante las investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" McClelland, (1973).

A partir de las transformaciones económicas que caracterizaron la década de los años 80, también se aplicó el enfoque de competencia, principalmente en Inglaterra, fue utilizada como herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación.

Richard Boyatzis (1981), hizo un estudio de las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, en el ámbito empresarial, utilizando para aquello la adaptación del *Análisis de Incidentes Críticos*, esto es *la Entrevista de Eventos Conductuales*, más conocida por sus siglas como *BEI* (*BehavioralEvent Interview*). Con el estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también otras que solo poseían otros que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

La definición de Woodruffe (1991), ofrece la postura que contrasta ámbitos de competencia, distinguiendo entre aquellos aspectos laborales en los cuales un individuo puede desempeñarse, y los que se relacionan con el comportamiento de ese individuo y su desempeño competitivo. Este mismo autor en 1993, plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.

Spencer y Spencer (1993): consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

Rodríguez y Feliú (1996): las definen como "conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

En Australia "la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones" Gonczi y Athanasou. (1996).

Mertens, L. (1996), afirma que a nivel mundial, el modelo de competencias laborales empezó a tomar fuerzas en los países industrializados, cuyos sistemas de educación, se encontraban atrasados en términos de la calificación de la mano de obra. Define la competencia laboral como un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación. En los países en desarrollo la aplicación de un sistema de gestión por competencias, inicia como alternativa atractiva para impulsar la formación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general.

Levoyer, C. (1997). Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada.

Alles, M. (2007), *conjunto de patrones compuestos de características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas) que permiten alcanzar un rendimiento efectivo o superior del individuo en una actividad o trabajo*. Presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.

Competencia al igual que la organización, puede ser definida de muy diferentes maneras: según Alles, M. (2009). “hace referencia a las características de la personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo”.

Modelo de competencias: “conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y tienen como propósitos alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales”. Alles, M. (2009).

El modelo de gestión se difundió en los países europeos y se concretó a partir de su enfoque original de Inglaterra (1980), país que consolida el modelo en el sector privado, en un intento inicial de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para prepararse a la competencia de la globalización.

Los adelantos introducidos por el Reino Unido permitieron crear una fuerza de trabajo más competitiva en el ámbito internacional y así otros países industrializados consolidaron este modelo.

Así mismo en la década de los 90, algunos países latinoamericanos como México, Uruguay, Brasil, Chile, Argentina y Colombia empezaron a diseñar políticas activas de empleo, las cuales enfatizan en mejorar la transparencia en el mercado de trabajo y facilitar un mayor acceso a una capacitación con características de pertinencia y el desempeño con mejor efectividad.

## **1.2 Una aproximación a las competencias.**

Existen variados conceptos sobre el término “competencia”. Sin embargo, una buena categorización de éstas que permite enfatizar tres enfoques dominantes que se desarrollaron relativamente de forma independiente:

- En primer lugar, en el Reino Unido surge el denominado “funcionalista”, el cual concibe la competencia como la capacidad de ejecutar tareas. El primer paso para determinar las competencias laborales desde este enfoque, consta de un análisis de las funciones propias del puesto de trabajo, para tal fin se cuenta con el conocimiento de cada uno de los procesos que constituyen un cargo en la organización y se describen cada uno de ellos, lo cual conlleva a niveles mínimos de competencia laboral que deben ser desarrollados por la persona encargada del cargo.
- En segundo lugar, en Estados Unidos surge el enfoque denominado “conductista”, el cual la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades). Hace énfasis en los comportamientos que contribuyen a generar acciones sobresalientes, las cuales maximizan la productividad laboral, no obstante, el enfoque no desconoce las competencias laborales, pretende potenciar las habilidades del equipo de trabajo. Por tal razón, en el pensamiento aunque se parte de conductas individuales se pretende estandarizar tales comportamientos para posteriormente generar pautas de trabajo, desarrollando perfiles de cargo dentro de la organización, con el fin de elevar la productividad en la misma.

- Por último, las visiones que surgen en Francia y Alemania, previo a proponer el enfoque denominado “holístico”, en el cual se incluyen a los dos anteriores. Las competencias se construyen a partir de procesos continuos de aprendizaje, en los cuales se concede gran importancia a las personas, sus objetivos y posibilidades, teniendo en cuenta la relación que existe entre los sujetos y su entorno o medio donde se desarrolla la labor productiva.

Adicionalmente, cabe señalar que la definición de competencia cambia entre países, desde considerar aquellas de comportamiento hasta aquellas de aspecto técnico. Sin embargo, las empresas con más experiencia en el tema adoptan un enfoque integral para la resolución de una situación de trabajo. Por lo expresado, la autora de la investigación considera imprescindible colocar en el anexo 1: el glosario de términos.

A continuación se presenta algunas definiciones sobre el término “competencia” desde la perspectiva de algunos expertos, además de considerar su categorización.

### **1.2.1 Definición de expertos en cuanto a competencias.**

El concepto de **competencia** fue planteado inicialmente por David McClelland, en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas, para predecir el rendimiento en el trabajo y lo define como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”. En sentido amplio se componen de conocimientos, habilidades, rasgos del carácter, actividades y comportamientos.

Según Mertens, (1996) competencias son: "comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hacen más eficaces en una determinada situación."

En cuanto al significado etimológico, proviene del latín **competentia**: “pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Diccionario de la Real Academia Española (2001). También se considera importante señalar que entre los conceptos de competencias conductuales y competencias laborales, aun siendo parecidos, tienen significados diferentes.

La definición de competencias laborales para el Consejo de Normalización y Certificación (Conocer) de competencias laborales de México (1998), “Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desarrollo efectivo”. Citado del libro de Alles, M. (2006), Diccionario de preguntas: gestión por competencias. En el mismo hace inferencia a la competencia laboral es una capacidad real y demostrada.

Para Spencer y Spencer (1993), basados en el enfoque conductista, ofrecen la siguiente definición “característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”. Siendo estos autores los que han aportado mayor detalle sobre la metodología de gestión por competencias.

Ibarra (1996) la define como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.

Así como también competencia puede referirse con carácter específico al enfoque laboral, propuesto por la Profesora Levy-Leboyer, (1997), “las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones test. Ponen en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Kochansky, (1998) “Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral”.

La anterior definición concibe la competencia centrada en los atributos de la persona (muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias), los cuales permiten lograr un desempeño superior en un trabajo o situación concreta; originado inicialmente en las investigaciones de David McClelland (1973). Asimismo, esta definición corresponde al enfoque conductista.

Según Mertens, (1999) el concepto de competencia "intenta cerrar el tradicional abismo entre la calificación entendida como un acervo de conocimientos y habilidades y el desempeño concreto requerido en la empresa. Es una propuesta para aumentar la posibilidad de que la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades conduzcan efectivamente a un desempeño o resultado superior en la organización."

Zarifian, P. (2001) “Tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo como de grupo, ante una situación profesional”.

La anterior definición concibe la competencia desde una perspectiva integrada u holística, en la medida que integra y relaciona atributos y tareas, lo cual permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente.

Miranda, Martín, (2003); “De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente”. Cita realizada por el autor Ángel León González Ariza, en su libro titulado: *Métodos de compensación basados en competencias*.

También la autora Alles, M. (2006), define el término competencia como “aquellas características de personalidad, devenidas por el comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

Sin embargo, un concepto generalmente aceptado según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre el término competencia, la define como: “Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”.

Finalmente la norma ISO 9000:2000, se encuentra definida de manera breve pero muy utilizada, “Competencia: es la habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. (2000).

Como complemento, se concreta que la Gestión por Competencias significa tener en cuenta que los conocimientos, habilidades o cualidades personales influyen en el rendimiento de las personas y aplicar esto, de manera sistemática, para conseguir los mejores resultados de la empresa y la mayor orientación profesional del trabajador.

- Característica fundamental: Se refiere a que la competencia es una parte importante de la personalidad de las personas y que se puede predecir su comportamiento en varias situaciones y tareas.
- Implica una relación causal: Significa que una competencia causa o predice el comportamiento y el rendimiento.
- Está basada en criterios: Significa que las competencias realmente predicen lo que se hace bien o mal, medido en forma de criterios o estándares.

Las competencias manifiestan la integración entre el saber, el saber hacer, saber estar, el querer y poder hacer. Elementos que posee el individuo, imprescindibles para desarrollar con éxito una actividad y tomar decisiones.

**Saber:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico, orientados a la realización de tareas y de carácter social, orientados a las relaciones interpersonales.

**Saber hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas para realizar tareas diversas, por ejemplo: hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable; habilidades sociales, para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas, trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar o hablar en público; habilidades cognitivas, para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o tomar decisiones.

**Saber estar:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y social (cultura, normas, entre otros). En un sentido amplio, se trata de tener en

cuenta nuestros valores, creencias y actitudes, elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

**Querer hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea) y externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia. Una persona que no esté satisfecha con su salario, la formación recibida, el horario, es difícil que haga bien su trabajo.

**Poder hacer:** Es la potencialidad para aprender a realizar un trabajo. Aspecto que tiene un gran peso en la organización y se refiere al hecho de disponer de los recursos y medios necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto de trabajo. Es decir, el ambiente laboral puede facilitar o inhibir los niveles de competencias del empleado.

Son elementos que llevarán en conjunto a actuar con competencia (**hacer**) que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente) de las personas en su ámbito personal y profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

El paradigma de la dirección estratégica procura rescatar la idea de diversidad como punto fuerte del proceso de cambio, de manera general el modelo de gestión es inclusivo y procura el rescate de los activos sociales, el capital humano, en beneficio de la sociedad.

A continuación en la figura 1.2 se refleja la relación entre los elementos de la competencia.

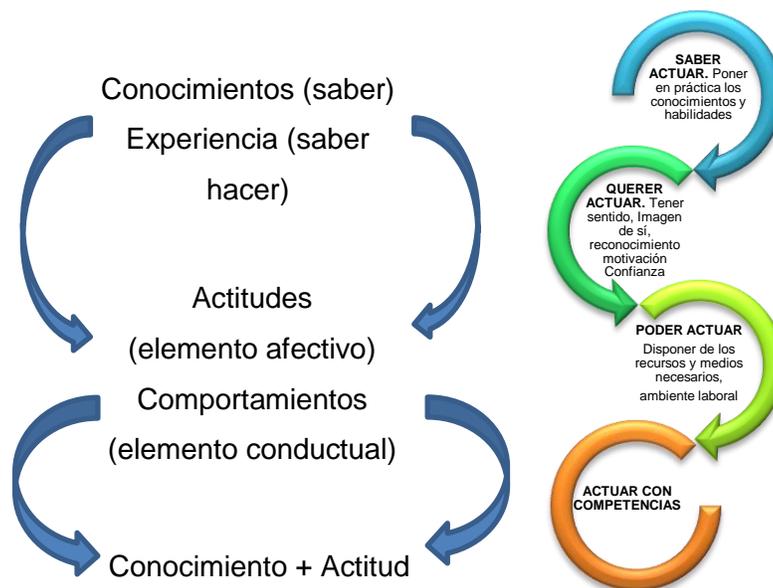


Figura 1.2 **Elementos de la competencia.** Fuente: Elaboración propia, 2011.

### 1.2.2 Características fundamentales de las competencias.

Las características fundamentales de las personas, las constituyen las competencias, por cuanto éstas indican la manera de razonar y de conducta que tiene lugar en varias situaciones y que perdura durante un período razonable de tiempo.

Asimismo se determinan cinco tipos de características de las competencias, las cuales se describirán a continuación comenzando por las que se consideran más difíciles de detectar, desarrollar y evaluar.

**Motivaciones.** Lo que una persona piensa o desea y lo que la impele a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas.

- Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

**Rasgos de personalidad.** Son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones.

- Ejemplo de características físicas; los pilotos de combate poseen como competencias físicas, el tiempo de reacción y buena vista.

- Ejemplo de respuestas a determinadas situaciones o informaciones; los gerentes exitosos poseen como competencias el autocontrol y la iniciativa, las cuales son respuestas consistentes a situaciones más complejas.

**Autoimagen.** Son las actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma.

- Ejemplo: la confianza en sí mismo y la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

**Rol social.** Es la imagen que proyecta el candidato; lo que cree que es importante hacer en un momento determinado en función de su rol (ser líder).

**Conocimiento.** Información que una persona posee sobre un área de contenido específico.

- Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

**Habilidades.** La habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física.

- Ejemplo de habilidad física; la capacidad de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio.

- Ejemplo de habilidad mental; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

El conocimiento y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales a las personas (entiéndase *superficial*, por su relativa facilidad de identificarlos). En cambio, las motivaciones, los rasgos de personalidad y la auto comprensión son aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas. El conocimiento y las habilidades son más fáciles de desarrollar. La formación es el sistema más efectivo de asegurar dichas habilidades. Los aspectos más centrales de la personalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar, pero más efectivos de seleccionar.

### 1.2.3 Tipología de las competencias

Existen varias formas de clasificar las competencias, aunque de acuerdo a la utilización que se le vaya a dar al perfil de competencias es relevante comprender las siguientes.

**Competencias primarias básicas**, basadas en aptitudes, rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, estabilidad emocional, etc.) y actitudes.

**Competencias secundarias**, basadas en dimensiones complejas en las que intervienen varias competencias primarias, (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, etc.).

Otros autores clasifican las competencias en competencias blandas y competencias duras.

**Competencias blandas:** Aquellas que son más fáciles de adquirir mediante el entrenamiento. Aquí se ubican las habilidades y los conocimientos. Ejemplo: uso de software, conocimiento de reglamentos, etc.

**Competencias duras:** Aquellas que son más difíciles de modificar mediante acciones de entrenamiento. Por ejemplo: una persona adulta con un claro comportamiento dependiente que pretenda transformarse en alguien totalmente independiente. Esta clasificación es importante tenerla presente en la selección de personal ya que no se podrá seleccionar a una persona que no tenga las competencias duras requeridas en un perfil de competencias para el cual se está seleccionando.

La figura 1.3 muestra el modelo de Iceberg donde se observa cómo existen competencias que son más fáciles de medir (habilidades y conocimientos) mientras que las actitudes, rasgos, valores y emociones, que son la clave del comportamiento, exigen un mayor rigor en su medida, ya que son más difíciles de descubrir.



Figura 1.3 **Modelo de Iceberg. Clasificación de la competencia.** Fuente: Spencer & Spencer, 1993

#### 1.2.4 Clasificación de las competencias

A continuación se describen las clasificaciones más usuales de las competencias, siguiendo para aquello a destacados exponentes, los cuales a su vez, han sido ordenados en referencia a las distintas corrientes de pensamiento, en el orden que se indica a continuación: funcionalista, conductista y holístico.

Leonard Mertens (1997), quién pertenece a la escuela de pensamiento funcionalista, clasifica las competencias de la siguiente manera, a saber:

- **Competencias genéricas:** Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras.
- **Competencias específicas:** Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.
- **Competencias básicas:** Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Pablo Cardona y M<sup>a</sup> N. Chinchilla (1999), quienes pertenecen a la escuela de pensamiento conductista, clasifican las competencias de la siguiente manera:

- **Competencias técnicas o de puesto:** Son aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.
- **Competencias directivas o genéricas:** Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas según los autores, aunque se consideran genéricas, y una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Gerhard Bunk (1994), quién pertenece a la escuela de pensamiento holística, clasifica las competencias de la siguiente manera:

- **Competencia técnica:** Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- **Competencia metodológica:** Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
- **Competencia social:** Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- **Competencia participativa:** Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

La clasificación a emplear por la investigadora se explica a continuación:

**Competencias organizacionales:** Conjunto de competencias que le dan o le darían a la organización un rasgo diferencial en el mercado.

**Competencias genéricas:** serán las competencias que deben poseer todos los trabajadores sin importar la posición que ocupen en la misma, son competencias generales.

**Competencias de rol:** Las que poseen los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes, se pueden asociar a los procesos de la organización o también a proyectos temporales o funciones como la de directivos.

**Competencias específicas:** Son aquellas propias de un puesto o un grupo de puestos de trabajo que los hacen diferentes a otros puestos.

La clasificación es importante para estructurar la definición de competencias y su esencia radica en el análisis sistémico que se haga. Como se muestra en la figura 1.4, se estructura desde las competencias organizacionales, que se definen a partir de los condicionantes imperantes en el mercado hasta las competencias específicas, que se relacionan con el nivel de decisión y análisis más bajo en la organización, el puesto de trabajo, pasando por las competencias genéricas y las de rol.



Figura 1.4 **Análisis sistémico de la clasificación de la competencia.** Fuente: Elaboración propia. 2011.

El análisis permite orientar de manera coherente el nivel de aplicación y alcance que se le quiera dar al proyecto de competencias, evitando que se pierda la importante vinculación entre las competencias, las estrategias o visión de la organización y el éxito empresarial. Por lo que para iniciar cualquier proyecto de competencias debe partirse de la definición de las competencias organizacionales, de lo contrario se correría el riesgo de que se estén gestionando competencias que no contribuyan a los resultados estratégicos perseguidos por la institución o el área o proceso en cuestión.

Con la inclusión de la competencia laboral en la nueva versión de la norma ISO 9001:2008, se estipula que el personal debe ser competente, pide que la organización determine los perfiles de competencia requeridos por el personal y evalúe la efectividad de la capacitación otorgada para aquellas funciones que inciden directamente en la calidad. El enunciado de la norma representa un cambio trascendental en la inclusión y tratamiento del talento humano en la gestión del sistema de calidad. Permitiendo identificar, validar o normalizar y certificar las competencias. La clasificación de competencias utilizadas en la investigación se adecua a las propuestas en los niveles de:

La organización (competencias distintivas de la organización); los procesos de las actividades principales (competencias de los procesos) y el de cargo de los procesos de las actividades principales (competencias del cargo), a los que se corresponden respectivamente las competencias genéricas, de rol y específicas.

### **1.2.5 Herramientas para determinar competencias.**

El método Delphi o Delfos fue creado alrededor de los años 1963-1964 por la RanCorporation, específicamente por Olaf Helmer y Dalkey Gordon, con el objetivo de elaborar pronósticos a largo plazo: consiste en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones informadas. De aquí que este método también se conozca con el nombre de Criterio de expertos. Es uno de los métodos *subjetivos* de pronóstico más confiable (siempre que se aplique siguiendo las indicaciones correspondientes) y constituye un procedimiento para confeccionar un cuadro de la evolución de situaciones complejas, mediante la elaboración estadística de las opiniones de los expertos en el tema de que se trate.

El método se basa en la organización de un diálogo anónimo entre los expertos consultados de modo individual, a partir de la aplicación de un cuestionario y con el propósito de obtener un consenso general o los motivos discrepantes entre estos. Los expertos, seleccionados previamente, se someten a una serie de interrogantes sucesivas, cuyas respuestas se procesan estadísticamente para conocer la coincidencia o discrepancia que tienen en cuanto a lo consultado. El proceso interactivo, en el que en cada cuestionario se informa los resultados del precedente, posibilita al experto modificar sus respuestas anteriores, en función de los elementos aportados por otros expertos. La cantidad de rondas de encuestas se determina por la evaluación de las curvas de distribución de las respuestas, donde a la vez que aparecen uno o varios máximos sin variaciones significativas en el transcurso de algunas iteraciones, se interrumpe el proceso.

### **Principales características del método Delphi**

- Anonimato: Los expertos contestan las preguntas sin consultarse mutuamente (por lo que es recomendable que dos expertos no conozcan entre sí que están opinando sobre un mismo tema).
- Retroalimentación controlada: Después de cada ronda de preguntas, se tabulan las respuestas y se procesan antes de la siguiente ronda, para que los participantes puedan evaluar los resultados

de la ronda anterior, así como las razones dadas para cada respuesta y su dispersión del promedio (esto permite que aumente el acuerdo al transcurrir varias rondas del proceso).

- Respuesta estadística del grupo: el procesamiento de cada ronda se realiza con métodos estadísticos. Esto es la característica más importante que diferencia a este método de otros subjetivos.

Matriz de comparación por pares: Consiste en la confección de una matriz poniendo en las filas y columnas las competencias a comparar, luego se cruzan las competencias valorando la importancia que tiene cada competencia clave respecto a todas las otras para el logro de la misión de su empresa. En cada comparación debe escribir el número de la competencia que es superior en la casilla que corresponda. Cada vez que pondere una competencia como superior a otra, esa mayor recibirá un punto. El orden descendente de importancia ponderada será desde la que mayor cantidad de puntos alcance hasta la competencia que obtenga la menor puntuación.

Entrevista de incidentes críticos: Consiste en obtener información sobre las competencias que se necesitan en cada puesto de trabajo indagando sobre alguna situación o evento donde el entrevistado piense que ha tenido un resultado sobresaliente y también otra donde ellos piensen que han tenido una actuación pobre.

Cuestionarios (Bases de Datos): Se construyen cuestionarios tomando como base los diccionarios de competencias o los resultados de cualquier otra técnica para definir las posibles competencias de una organización.

Observación directa de situaciones de trabajo: Consiste en observar la conducta de personas con desempeño excelente ante determinadas situaciones de trabajo y establecer de ello patrones de conductas comunes que puedan relacionarse con las competencias.

Resulta conveniente el uso combinado de estas técnicas, pues en la práctica es muy difícil determinar que hace exitosa a una empresa o a un individuo.

### **1.3 La gestión por competencias.**

La gestión por competencias (GpC) es un proceso que optimiza, tanto a nivel individual como organizativo, las adecuadas características personales (conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes, aptitudes, valores) a la efectividad de su actuación profesional vinculada a la estrategia, misión y visión de la organización.

En esencia la GpC se basa en la comparación entre las competencias que hoy se poseen y las que se necesitan, y en función del análisis de distancias, tomar decisiones. Es en el momento cuando se comienza a hablar de GpC.

La GpC posibilita ir más allá de la administración intuitiva, permite contar con el personal que garantizará la consecución de los objetivos del negocio, define el desarrollo profesional que requieren las personas y cuanto puede llegar a pagárseles.

(Le Boterf, 2000). La GpC implica un enfoque global que tiene muy en cuenta dos elementos. Primero, la empresa considera a los empleados no solo como recursos humanos, sino como riquezas humanas, que la organización del trabajo tiene que optimizar. En segundo lugar la empresa tiene que organizar todos los sistemas de la GRH de manera coherente e integrada sobre la base lógica del desarrollo de competencias.

La ISO 9001:2008 es válida para cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector, que busque mejorar la manera en que se trabaja y funciona. Además, los mejores retornos en la inversión, vienen de compañías preparadas para implantar la citada normativa en cualquier parte de su organización.

(NC 3000, 2007) Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

(Cuesta Santos, 2005) La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inherentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades claves de GRH como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral.

### **1.3.1 Objetivos generales de un sistema de gestión por competencias.**

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Por medio de la gestión por competencias, según Ernst & Young Consultores (1998), se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

### **1.4 Análisis y descripción de puestos de trabajo.**

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión del Talento Humano ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito. Todo ello ha obligado a los directores de las organizaciones a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos. Sin embargo y pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

#### **1.4.1 Conceptos y objetivos.**

Antes de entrar en materia de conceptos, resulta conveniente realizar una serie de reflexiones relacionadas todas ellas con la figura del puesto de trabajo, a partir de la bibliografía consultada:

Respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. La escuela del pensamiento organizativo defiende la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. Su núcleo estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de los elementos.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí Chiavenato, (1988), Tyson, Shaun & York, (1988).

Los puestos, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta. Zayas, (1990)

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esperándose un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Las recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y

extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Hágase constar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del montante económico recibido por tal concepto.

Los términos “*análisis de puestos de trabajo*”, “*descripción de puestos de trabajo*” y “*especificaciones o requisitos del puesto de trabajo*” son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual.

Según Louart, (2000): **Análisis de puestos de trabajo:** Procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

**Descripción de puestos de trabajo:** Documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

**Especificaciones del puesto de trabajo:** Está relacionado con los requisitos y cualidades personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesiográfico.

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el análisis y descripción de puestos de trabajo:

**Elemento:** Es la unidad mínima indivisible del trabajo.

**Tarea:** Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.

**Función:** Conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.

**Obligación:** Se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.

**Puesto:** Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como: una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros.

**Ocupación:** Clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Por las características del tema objeto de estudio se hace necesario adentrarnos un poco en los aspectos relacionados con puesto de trabajo a partir del análisis e interpretación de las definiciones encontradas en la literatura consultada.

Peretti, (1987).“En este sentido, afirma que este proceso debe responder a dos preocupaciones: conocer la utilidad del trabajo y describir los componentes (materiales, organizacionales, ambientales) del mismo”.

Peña, (1990).Lo define como: “La fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales”.

Según Louart (1994), puesto de trabajo no es más que: "punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse".

De acuerdo a lo anteriormente comentado, el análisis y descripción de los puestos de trabajo puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

Los autores consultados lo definen como:

Dessler (1994), define el análisis de puestos de trabajo como: “el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo”.

Carrel, Elbert&Hatfield, (1995) señalan que: “es el proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto”.

Similar resulta la definición ofrecida por Puchol, (1993): "proceso para determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve".

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la gestión de recursos humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes: a) Reclutamiento; b) Selección de personal; c) Formación; d) Evaluación de desempeño; e) Valoración de puestos.

#### **1.4.2 Métodos de análisis y descripción de los puestos de trabajo.**

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de puestos son:

- 1) Observación directa
- 2) Cuestionario
- 3) Entrevista directa
- 4) Métodos mixtos.

**Método de observación directa.** Es uno de los métodos mas utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis del puesto se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de puestos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

##### **Características:**

El analista de puestos recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste. La participación del analista de puestos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

**Método del cuestionario de análisis de puestos.** Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

##### **Características:**

La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del puesto, que llena el ocupante o su superior. La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva; la del ocupante es activa.

**Método de la entrevista.** Consiste en recoger los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno, ambos, juntos o por separado. El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto.

##### **Características:**

La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del puesto, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales. La participación del analista y del ocupante del puesto es activa.

**Método mixto.** Se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos para tener el mayor provecho posible. Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista (ambos con el ocupante del puesto). Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- Cuestionario y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente). Para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista (ambos con el supervisor).
- Observación directa y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente).
- Cuestionario y observación directa (ambos con el ocupante del cargo).
- Cuestionario y observación directa (con el supervisor y con el ocupante del puesto respectivamente).

### 1.5 Perfiles de cargos por competencias o profesiogramas. Finalidades.

El profesiograma constituye, en general, la síntesis del análisis y descripción de puestos de trabajo y es un elemento esencial de conexión técnico–organizativa en la gestión de recursos humanos (GRH). Sin una información exacta del puesto de trabajo, en forma de profesiograma, todas las actividades claves de la GRH, tendrán validez cuestionable. Es imposible que se puedan diseñar programas eficientes de formación, buenas políticas de recursos humanos o programas de selección con garantías, por citar algunos ejemplos, sin que se haya cubierto, como paso básico preliminar, el análisis y descripción de puestos de trabajo para elaborar los correspondientes profesiogramas. De modo, construir el profesiograma permite que una vez finalizado el proceso de selección únicamente será necesario comparar los perfiles de cada candidato con el correspondiente profesiograma y ver en qué medida coincide y se diferencia. A continuación en la figura 1.5 se muestran los posibles usos o finalidades de los profesiogramas en una organización.

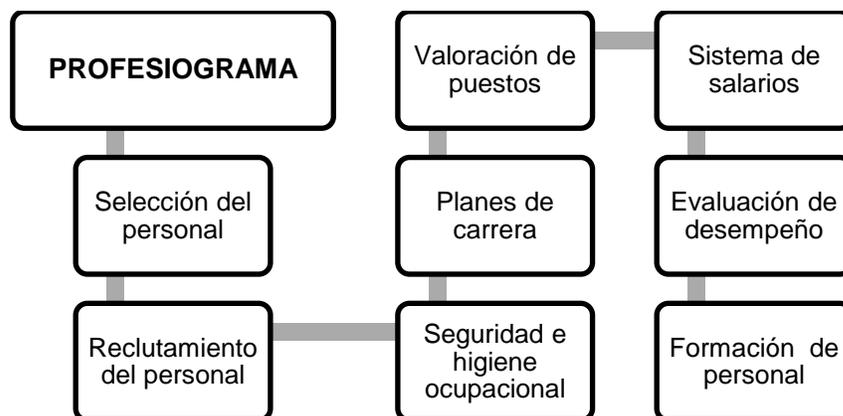


Figura 1.5: **Finalidades del Profesiograma.** Fuente: Elaboración propia. 2011.

### **1.5.1 Elementos a tener en cuenta para la elaboración de los profesiogramas.**

Arraíz, (2000); Rodrigo, (2000), entre otros autores, definen el perfil de competencias como: “el conjunto de competencias requeridas para el desempeño de un puesto, así como por determinadas actividades y comportamientos que hacen que aquellas personas que las posean obtengan un desempeño superior en su puesto de trabajo”.

Es importante hacer énfasis en determinados requisitos que debe cumplir un perfil de competencias.

1. Ser un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito del puesto.
2. Guardar estrecha vinculación con la estructura, estrategia y cultura de la empresa.
3. Describir comportamientos observables.

En los requisitos se deduce la importancia del compromiso y la participación activa de la dirección en la definición de los perfiles, puesto que el proceso requerirá abordar aspectos relacionados con la cultura, los valores y los objetivos estratégicos de la organización. En empresas diferentes, dos puestos iguales pueden tener perfiles de competencias diferentes. La razón es que la cultura, estrategia y estilos de dirección pueden hacer encajar en una empresa a un tipo de personas que fracasarían en un mismo puesto en otra organización.

Otro requisito lo constituye la definición y consenso, por parte de los responsables, de aquellos comportamientos determinantes del éxito. La elaboración de un perfil de competencias exige un esfuerzo de conceptualización sobre el entorno que rodea al puesto de trabajo en la rutina diaria, así como una búsqueda de aquellos factores diferenciadores del desempeño y la concreción de las herramientas de medición de estos factores. La labor suele desempeñarse por un panel de expertos o mediante un análisis de resultados obtenidos en el puesto de trabajo.

Para otros autores resaltan tres criterios como claves para el éxito de un perfil o modelo de competencias.

1. Precisión.
2. Aceptación.
3. Facilidad en su interpretación.

Es válido aclarar que no con todos los perfiles de competencias se persigue la precisión. Algunas organizaciones elaboran modelos previstos para inspirar a los trabajadores, destacando aquellas competencias cuya consecución desean promover, conjuntamente con sus principios fundamentales. Algunas organizaciones adoptan modelos genéricos enteros o parte de modelos preparados por otras instituciones. Por lo general el método conlleva a cierto ahorro en el costo, pero también mayor riesgo de imprecisión y desajuste con la realidad del que se correría si las competencias fueran elaboradas y verificadas por la misma empresa.

### **1.5.2 Componentes esenciales del profesiograma.**

Según Cuesta Santos, (2010): “El perfil de cargo o profesiograma, cuyos componentes esenciales se expresan en la figura 1.6, resultante de la actividad clave de *análisis y diseño de puestos de trabajo*,

marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico-organizativa en la GRH”.

A continuación se brinda una breve explicación de cada uno de los componentes esenciales de los profesiogramas.

### Contenido del Puesto:

- Tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto (¿Qué hace él o los ocupantes del mismo?).
- Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones (¿Cómo lo hace?).
- Objetivo (misión) que pretende conseguir (¿Para qué lo hace?).

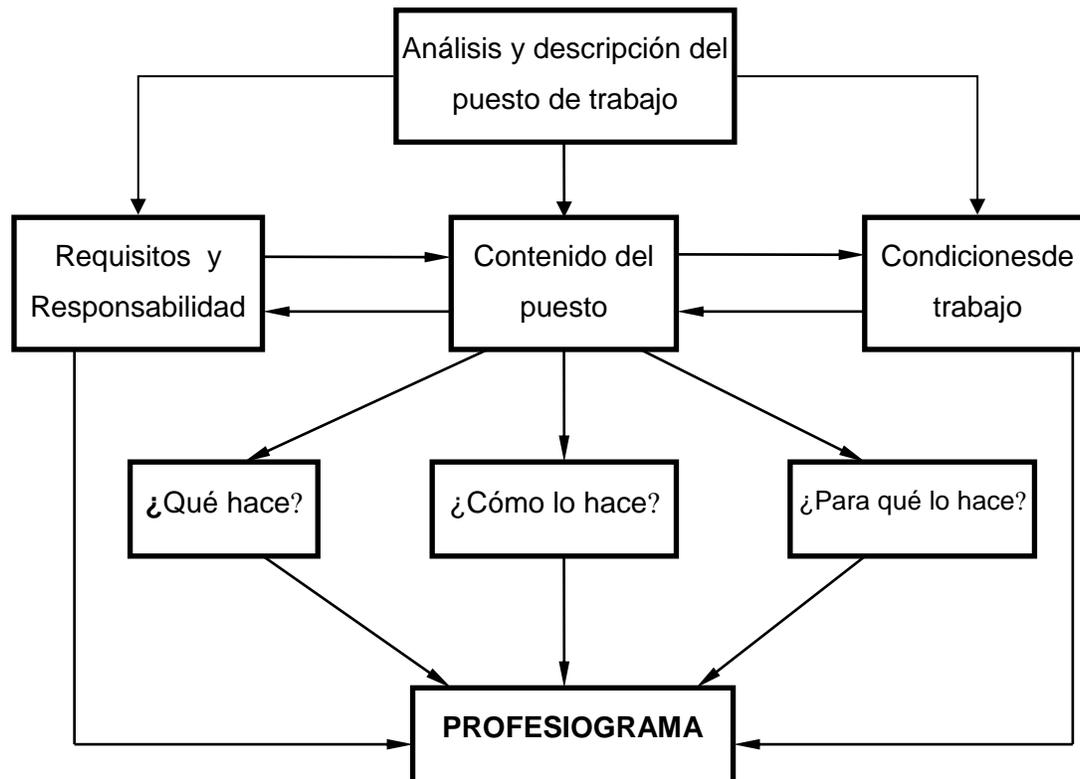


Figura 1.6: **Componentes esenciales del profesiograma.** (Elaboración Cuesta, 2010).

### Requisitos y responsabilidades:

- Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida; conocimientos y aptitudes).
- Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).
- Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

### Condiciones de trabajo:

- Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, así como relaciones interpersonales.

- Período en el que se desempeñará el trabajo (¿Cuándo? y los regímenes de trabajo y descanso prevalecientes).

Es necesario considerar que esos componentes interactúan o se presuponen, no pueden concebirse como partes aisladas. Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multicompetencias, habrá que garantizar que el profesiograma o perfil de cargo, mantenga consecuencia con esa tendencia de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

### **1.6 Descripción y análisis de tareas. Diseño de modelos, tareas y enfoques actuales.**

Al analizarlos integralmente, aportan elementos para la elaboración de procedimientos, tecnologías o modelos, los cuales indican diversos conceptos, prácticas y resultados que han marcado hitos en la investigación (McClelland, 1973; Gilbert, 1978; Klemp, 1980; Boyatzis, 1982; ASSCSB, 1983; Raven, 1984; National Vocational Qualifications, 1986; Pralahad y Hamel, 1990; Spencer & spencer / David Dubois, 1993; Ulrich / Levy Leboyer, 1996; Mertens y Goleman, 1997; Zenger y Folkman, 2002; Saracho, 2005; Cuesta Santos, 2010) de las publicaciones elaboradas para organizarlas o perfeccionarlas, se ha considerado destacar de ellas lo siguiente:

McClelland, D. (1973). Publica **Testing for competence rather than intelligence**, en el que define a las competencias como pensamientos y comportamientos que hacen que su desempeño sea superior comparado con el desempeño promedio. Concluyéndose que una competencia es una diferencia.

Gilbert, en su publicación realizada en 1978 denominada **Human competence engeneerin whorthy performance** en donde define al desempeño como una función de competencias y los logros.

Klemp, (1980). Publicó **The assessment of occupational competence** define una competencia como una característica del individuo relacionada con el desempeño superior.

Boyatzis, (1982). **The competent manager**. Postula que las competencias son una combinación de características personales que resultan de un desempeño superior. Introduce definitivamente las competencias en el mundo del magnagement.

Para el año 1983, el estudio de AACSB contrata a McBer y DDI para investigar la correlación entre los logros de los estudiantes en las escuelas de negocios y su éxito profesional luego de la graduación.

DDI crea el modelo de competencias genéricas adoptadas por un conjunto de consultores a nivel mundial.

Raven, (1984). Publica **Competence in modern society**, con la propuesta de aplicar definitivamente el termino de competencia en el ámbito laboral. Coloca a las competencias en función del rol o cargo y es uno de los inspiradores del modelo inglés denominado funcional.

En el año 1986 como aporte relevante se crea en Gran Bretaña el Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales donde se establece los niveles estándar de rendimiento para los diversos

sectores ocupacionales. De esta manera surge el movimiento de normalización y certificación de competencias, lo cual se conoce con las siglas NVQ.

Pralahad y Hamel, (1990). Publicaron el artículo **“The core competence of the corporation”** presentando analogía entre las competencias individuales y organizacionales, realizando aportes a la gestión estratégica y confusión en las competencias.

Spencer, L. & Spencer, S. (1993), informó **“Competence work: models for superior performance”** basado en la construcción de competencias con la metodología McBer, combinando las ideas de Boyatzis y McClelland. Las competencias son diferencias basadas en características que deben identificarse caso a caso. También en este mismo año Dubois, D. realiza la primera clasificación de los modelos de competencias.

Byham, (1995) **“Targeted selection”**, en el cual sistematiza la metodología para evaluar competencias a través de entrevistas de incidentes críticos en los procesos de selección de personal.

Al año siguiente, Ulrich, publica **“Human resource champions”** instala discusión sobre el rol de recursos humanos, como socio estratégico, y coloca las competencias como un área clave de la gestión de recursos humanos.

1996, Levy Leboyer publica **“Gestión de las competencias”**, las mismas son repertorios de comportamientos que algunas personas manejan mejor que otra, la obra traducida al castellano se convierte en una de las primeras obras sobre este tema en nuestro idioma.

Las publicaciones correspondientes al año 1997: Leonard Mertens, **“Competencia laboral, sistemas, surgimiento y modelos”**, realiza la revisión y clasificación de los modelos existentes.

Jaques, publica **“Requisite organization”**, donde plantea que el comportamiento de las personas determina la estructura natural requerida de la organización y el comportamiento de las personas está dado por la medida de sus competencias.

Goleman, D. En **“Emotional Intelligence”**, retoma el planteamiento inicial de McClelland, acerca de la incapacidad predictiva del IQ, sobre el desempeño para crear un modelo de competencias genéricas basadas en las habilidades sociales y autoconocimiento.

Le Boterf, G. (2000), en la **“Ingeniería de las competencias”** se plantea las competencias como una combinatoria holística de recursos individuales y del entorno. Introduce aspectos soft en el modelo funcional recursos individuales como las actitudes y las habilidades.

Zenger y Folkman, (2002). Destacan en la publicación realizada **“Extraordinary leader”**, aunque sus investigaciones se centran en el liderazgo, realizan el mayor aporte conceptual al tema de las competencias, de los últimos años. Las competencias vuelven a ser diferenciadas.

Saracho, J. (2005), plantea tres modelos de competencias en su publicación **“Modelo general de gestión por competencias”**, siendo la elección de estos modelos la respuesta a las necesidades estratégicas de la organización, y no a las leyes de la oferta y la demanda.

Cabe destacar que a partir del año 2005, se realiza la clasificación de los modelos de competencias de la manera siguiente:

**Modelo de competencias distintivas:** es una característica subyacente causalmente relacionada con el desempeño superior. Su objetivo es distinguir las características de quienes lo hacen mejor en la organización.

**Modelo de competencias genéricas:** algo que una persona debe demostrar para ser efectivo al desempeñarse en un puesto determinado. Se establece con el objetivo de identificar los comportamientos de quienes se desempeñan efectivamente en su cargo.

**Modelo de competencias funcionales:** Aptitud del individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base a los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Su objeto es normalizar el desempeño mínimo requerido en un cargo para mantener el nivel de calidad y productividad requerido.

De acuerdo a lo antes mencionado, se hace inferencia por parte de la autora de la investigación que el desarrollo de un modelo de competencias, es útil para el cambio de paradigma que permitirá fortalecer la capacitación, desarrollo del talento humano, su aplicación estará diseñada de acuerdo al nivel de la estructura que se quiere implantar la GPC y el uso que se dará a las competencias una vez identificadas y definidas.

Cuesta Santos, (2010), **“Tecnología de gestión de recursos humanos”**, Formación para el cambio empresarial, con la colaboración de las personas en la gestión de los procesos de trabajo en aras de cumplir los objetivos estratégicos.

### **1.7 Conclusiones parciales.**

En el capítulo se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales sobre el término “competencia” según la autoría referida. Todas estas definiciones permitieron a la autora de la investigación dar su propia definición: *“el pleno desarrollo en todos los sentidos de un sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, emociones, aptitudes y capacidades que debe poseer el individuo para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, que conduce al logro de un mejor desempeño”*.
2. Las competencias están ligadas al contexto específico, cada organización puede tener conjuntos de competencias diferentes aunque sean puestos de trabajos iguales, es decir cada organización tiene que tener sus propias competencias.
3. La Gerencia por Competencias permite tanto a nivel individual como organizativo la adecuación de las características personales a la efectividad de su actuación profesional vinculada a la estrategia, misión y visión de la organización.
4. El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Al igual que los profesiogramas constituyen el centro y punto de partida de

todas las políticas de recursos humanos, posibilitando la integración armónica entre cada uno de sus subsistemas.

# *Capítulo II*

## **Capítulo 2. Fundamentación metodológica del estudio**

### **Introducción**

La presente investigación tiene como objetivo aplicar un procedimiento para identificar las competencias laborales que permita diseñar los profesiogramas de los coordinadores y profesores de las Aldeas Universitarias. En ese orden de ideas, el contenido del capítulo está referido a la dimensión metodológica que describe el procedimiento de ejecución. Tener identificadas las competencias laborales y confeccionados los profesiogramas, podrá servir de base para el diseño de los demás subsistemas que componen la Gestión del Talento Humano (GTH) como son: la selección de personal, remuneración y sistemas de recompensa, capacitación, planes de carrera, proceso de categorización de los profesores, evaluación y promoción, formación y desarrollo.

### **2.1 Procedimiento para identificar las Competencias Laborales. Estructura general**

El potencial humano, su creatividad, innovación y producción, aborda el camino para la Gestión por Competencias (GpC), aunque sin duda hasta la actualidad no existe una receta única para todas las organizaciones. Por lo que para la investigación se consultaron antecedentes sobre el mundo laboral, con relación a varios modelos de GpC, sus demandas e implicaciones y especialmente para la gestión de talento humano. Todos esos modelos se basan en gestionar todos los subsistemas del talento humano por competencias, el objetivo de la investigación es aplicar el modelo en el sistema de GTH del Plan Extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre (Misión Sucre) y demás instituciones de la educación superior.

Por tal razón, se persigue en la investigación identificar las competencias laborales para confeccionar un nuevo modelo de profesiogramas para los puestos de trabajo del personal en la educación superior. Es importante, potenciar las competencias laborales, pensando en la gestión que realizan las personas, orientadas al éxito en su desempeño, potenciando, reconociendo y aprovechando el potencial humano existente. Actualmente se encuentra en un proceso de precisión técnica y rigurosidad científica lo cual es esencial para generar y apreciar los beneficios de este nuevo paradigma.

### **Requisitos internos del procedimiento vinculado a las competencias laborales**

1. La alta dirección deberá designar y constituir el comité de competencias de la organización. El comité de competencias es el grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades.
2. La organización deberá contar con un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.

3. La alta dirección deberá identificar y aprobar las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales.
4. La alta dirección deberá identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.
5. Deberá validarse, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos correspondientes a dichas actividades, así como certificarse las competencias de los trabajadores.
6. La organización deberá utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

En la figura 2.1 se muestra el flujograma que representa la estructura del procedimiento para identificar las competencias laborales.

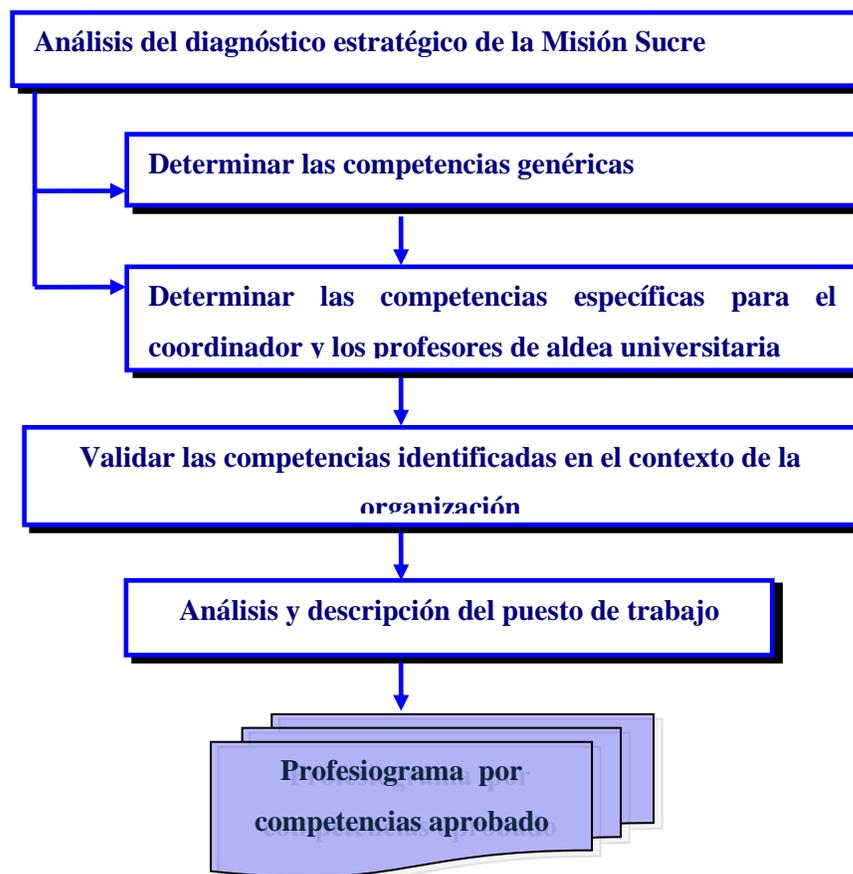


Figura 2.1. **Flujograma para definir las Competencias.** Fuente: Adaptado de Cabrera L. (2010).

El procedimiento diseñado tiene tres momentos fundamentales, el momento o etapa de **diagnóstico**, basado en su funcionamiento, el conocimiento actual y futuro de las características, potencialidades y debilidades en la gestión de la organización. Es fundamental en ella la relación entre los objetivos organizacionales, sus metas y proyecciones, y los objetivos estratégicos de la GTH, esta vinculación

forma parte importante del análisis integral de la misma. El segundo momento o etapa del procedimiento es la de **identificación**, la misma se condiciona a partir del análisis de la etapa anterior, y comienza con la identificación de las competencias genéricas de la organización, las que deben poseer todos los trabajadores de la organización, las que se desprenden de los comportamientos observables más frecuentes, en las funciones que por cada miembro de la misma están presentes en el actuar diario, según las funciones de cada puesto de trabajo. Seguidamente se identificarán las competencias individuales o específicas de cada puesto de trabajo que lo hacen diferente a los demás puestos.

El tercer momento o etapa se denomina **ejecución**, que le da carácter práctico a los procesos de talento humano y condiciona su aplicación, puesta en práctica y monitoreo en todas las dimensiones organizacionales. El punto de partida en la etapa es el análisis y descripción de puestos de trabajo, actividad que garantiza el éxito de todos los procesos de talento humano por la importancia que reviste en el diseño de los procesos clave del talento humano. Para la investigación la etapa se concentrará en la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo, aunque sirve de punto de partida para la ejecución de las demás políticas en la GTH. Luego la puesta en marcha de los nuevos profesiogramas se pondrá a consideración de los directivos y trabajadores para su aprobación.

Una vez concluido el procedimiento y confeccionados los profesiogramas a partir de las competencias identificadas comienza una etapa de monitoreo para detectar posibles cambios en los contenidos de los cargos, a causa de modificaciones, tanto en las estrategias y políticas del talento humano trazadas en la instalación como en el diseño de los sistemas de trabajo en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo. En la figura 2.2 se resume en forma simplificada las tres etapas del procedimiento para identificar las competencias, con los aspectos principales de cada una.

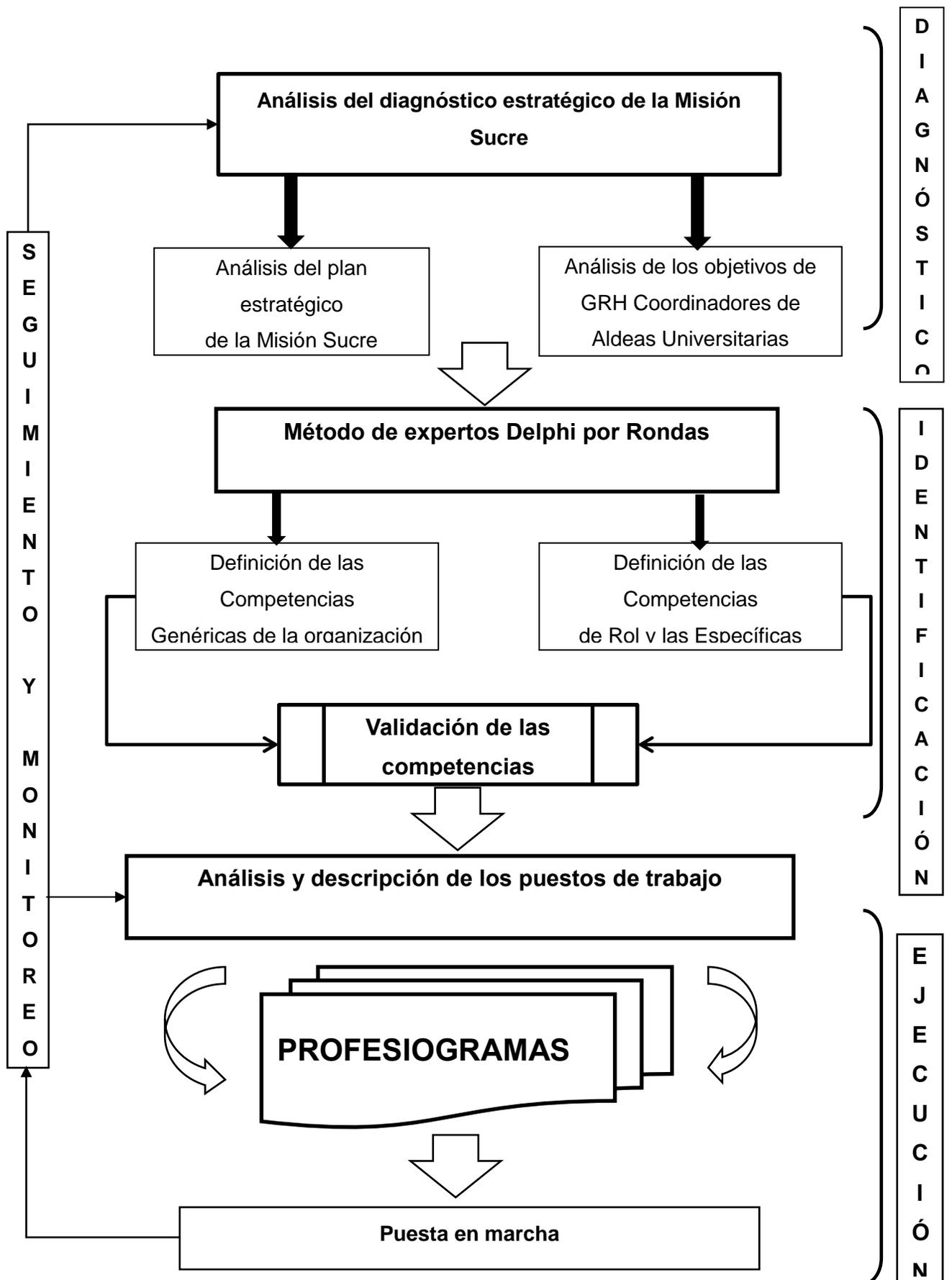


Figura 2.2. Estructura del procedimiento. Fuente: Elaboración propia. 2011.

### **2.1.1 Etapa de diagnóstico**

#### **Análisis del plan estratégico de la organización**

En la fase se realiza un análisis integral de la planeación estrategia de la organización estudiada, se parte de un análisis concreto de la situación actual de la organización en cuanto a su situación tecnológica, material y de gestión, elementos que pueden observarse en el análisis estratégico de la misma y su proyección sobre la base de ese análisis, dentro de los elementos que conjuga se encuentran:

- Misión y visión.
- Análisis del entorno.
- Matriz FODA (análisis Interno).
- Escenarios en los que se desarrollará el plan estratégico.
- Objetivos estratégicos.
- Cultura empresarial.
- Estructura organizativa.
- Valores.

En la etapa se realizará un análisis de las políticas y estrategias generales de la organización enfocadas hacia donde se quieren lograr los mayores esfuerzos, análisis del hoy y el mañana de la organización, y el camino que transitará para llegar al cumplimiento de sus metas y el logro eficaz y eficiente de su misión, así como de los objetivos estratégicos definidos por cada área de resultados clave. En el análisis debe quedar definido el lugar que ocupa el Talento Humano en cuanto a su participación en la estrategia general de la organización.

#### **Análisis del plan estratégico del talento humano**

En la concepción de la herramienta diseñada para la elaboración del procedimiento propuesto, tiene un valor indudable el análisis de la proyección de la organización con respecto a la Gestión del Talento Humano, así como las acciones y tácticas utilizadas para el desarrollo de las diferentes estrategias de Talento Humano a nivel de instalación, se evalúa como se proyecta la misma en función de organizar, atraer, formar, motivar, mantener, desarrollar, retribuir, controlar y evaluar la actividad de sus empleados.

En la etapa se aconseja la evaluación de la correspondencia de los objetivos de la organización y su contraparte en los objetivos de Gestión del Talento Humano, se valoran de manera práctica elementos tales como:

- Plan estratégico de la Misión Sucre
- Proyecciones de la organización en función de la contratación.
- Proyecciones de la organización en función de la formación.
- Proyecciones de la organización en función del desempeño.

- Proyecciones de la organización en función de la planificación del trabajo.
- Proyecciones de la organización en función de la retribución.
- Proyecciones de la organización en función de la disciplina laboral.
- Proyecciones de la organización en función de la seguridad y salud laboral.
- Proyecciones de la organización en función de la evaluación de la eficacia de las políticas de Gestión del talento humano: con toda la información obtenida del análisis anterior, sin descartar la aplicación de herramientas (encuestas, entrevistas, análisis de evaluaciones del desempeño), se procede a evaluar la calidad, eficacia y aplicación práctica de los objetivos y proyecciones de la organización en función de la gestión, se permite realizar ajustes periódicos a los objetivos, según la evaluación de los mismos en este análisis.

### **2.1.2 Etapa de identificación de las competencias laborales**

Se identifican las competencias de la organización y las específicas aplicando métodos y técnicas que serán descritos posteriormente. La dirección estratégica de la organización, para que se puedan gestionar las competencias, ha de tener clara su misión y visión con un coherente diseño de los objetivos y lineamientos, por lo que es muy importante la información tratada en la etapa anterior. De todo ese plan estratégico habrán de derivarse las competencias genéricas de la organización, o lo que es igual, el pequeño conjunto de competencias esenciales (*core competences*) que deben de poseer todos los trabajadores, relacionadas con un marco de actuación general muy vinculada a los principios y valores que se promueven en la organización, de modo que tanto directivos como trabajadores trabajen enfocados a las metas y objetivos de la organización. Después de identificadas las competencias de la organización se identifican las competencias de rol, las que agrupan un grupo de trabajadores con funciones iguales, por procesos o por áreas, por último se identifican las competencias específicas de cada puesto de trabajo añadiéndole las de la organización.

En la etapa del procedimiento agrupa una serie de pasos lógicos que conducen a la identificación de las competencias tanto de la organización, las de rol y a las específicas de cada puesto de trabajo. En la literatura consultada se registra una serie de métodos para determinar las competencias específicas como: observación directa, mixtos, diario de actividades, cuestionarios, entrevistas y el método de expertos. En la investigación se utilizará el método de experto (Delphi por rondas) acompañado de encuestas y entrevistas, para obtener la mayor validez y confiabilidad posible de la información.

La figura 2.3 muestra la secuencia de pasos lógicos a seguir en esta etapa.

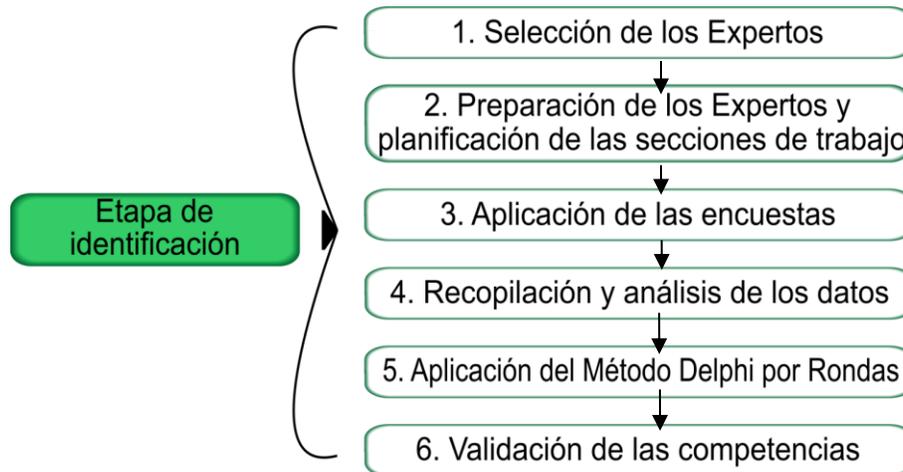


Figura 2.3. Pasos lógicos para la identificación de las competencias laborales. Fuente: Elaboración propia. 2011.

**Paso # 1: La selección de los expertos.**

Forma parte del proceso organizativo de la etapa, la misma condiciona el desarrollo posterior del ejercicio y la selección exitosa en la selección de las competencias. Se establecerán las personas que ejercerán como expertos para definir las competencias, sobre todo personal conocedor de las políticas generales de la organización mezclados con trabajadores de niveles operativos con desempeños exitosos, con experiencia, buena trayectoria laboral, conocedores del tema de investigación, especialistas y directivos, tratando de lograr representatividad de las distintas áreas de la organización.

**Cálculo del número de expertos:**

El número de expertos **M** se determina empleando un método probabilístico y asumiendo una ley de probabilidad binomial

$$M = \frac{p * (1 - p) * k}{i^2}$$

**p:** máximo error que se tolera en el juicio de los expertos

**I:** nivel de precisión a utilizar, recomiende entre 0.1 y 0.5

**K:** constante que cambia según el nivel de confianza

1- α	K
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

Se plantea que el número de expertos debe variar entre 7 y 15. Esto se comprobará a continuación:

Si se considera:

$$p = 0.01 \quad 1 - \alpha = 0.99 \quad i = 0.10 \quad k = 6.6564 \quad M = 7$$

Si se considera:

$$p = 0.06 \quad 1 - \alpha = 0.90 \quad i = 0.10 \quad k = 2.6896 \quad M = 15$$

Luego se realiza un proceso de selección de los expertos, en la investigación se propone el procedimiento descrito por Cabrera L. (2010). La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y en ello interviene la calificación técnica, los conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar y la posibilidad de decisión entre otros.

**Pasos para la selección de los expertos:**

1. Confeccionar un listado inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia que poseen, evaluando de esta forma los niveles de conocimientos que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En la pregunta se les pide que marquen con una (X), en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información (Tabla 2.4) que tienen sobre el tema a estudiar.

Tabla 2.1. Grado de conocimiento o información (Kc) de los expertos. Fuente: elaboración propia.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										

A partir de aquí se calcula fácilmente el coeficiente de conocimiento o información (Kc), a través de la siguiente fórmula:

$$Kc = n(0,1)$$

Dónde:

Kc: Coeficiente de conocimiento o información

n: Rango seleccionado por el experto

3. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación (Tabla 2.2.) del tema a estudiar.

Tabla 2.2. Nivel de argumentación o fundamentación (Ka). Fuente: elaboración propia

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			

Su intuición			
--------------	--	--	--

4. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. A partir de estos valores reflejados por cada experto en la tabla se contrastan con los valores de una tabla patrón (Tabla 2.3):

Tabla 2.3. Nivel de argumentación fundamentación (tabla patrón). Fuente: Cabrera L. (2010)

<i>Fuentes de argumentación o fundamentación</i>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

5. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el coeficiente de argumentación (Ka) de cada experto:

$$K_a = \frac{1}{6} (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6)$$

Dónde:

Ka: Coeficiente de Argumentación

$n_i$ : Valor correspondiente a la fuente de argumentación i (1 hasta 6)

6. Una vez obtenido los valores del coeficiente de conocimiento (Kc) y el coeficiente de argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del coeficiente de competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula de la siguiente forma:

$$K = 0,5 (K_c + K_a)$$

Dónde:

K: Coeficiente de competencia

Kc: Coeficiente de conocimiento

Ka: Coeficiente de argumentación

7. Posteriormente obtenido los resultados se valoran de la manera siguiente:

$0,8 < K < 1,0$  Coeficiente de competencia Alto

$0,5 < K < 0,8$  Coeficiente de competencia Medio

$K < 0,5$  Coeficiente de competencia Bajo

8. Se debe utilizar para consultar a expertos de competencia alta, no obstante puede valorarse la utilización de expertos de competencia media, en caso de que el coeficiente de competencia promedio de todos los posibles expertos sea alto, pero nunca se utilizará expertos de competencia baja.

## **Paso # 2: La preparación de los expertos y planificación de las secciones de trabajo.**

El paso forma parte también de la etapa de planificación de este estudio, los miembros del grupo de trabajo reciben preparación en temas de relaciones grupales, técnicas de generación de Ideas, así como una preparación intensiva de los temas relacionados a las competencias laborales y su influencia en el trabajo de los miembros de la organización, así como su influencia en la gestión, también conocerán los procesos principales de la organización, su funcionamiento real, revisarán documentación relevante, así como los niveles de rendimiento en los diferentes puestos, y los señalamientos realizados en las evaluaciones del desempeño, con toda esta información, se pretende que los miembros del grupo se adiestren en la actividad de definir de forma explícita los comportamientos observables en los diferentes puestos de trabajo, y los rasgos manifestados por sus ocupantes, en función de definir, habilidades, conocimientos, aptitudes y elementos necesarios para un rendimiento efectivo en función de la organización.

También se planificarán las secciones de trabajo, se determina el orden, frecuencia y profundidad del trabajo a realizar, el orden consiste en la definición de las áreas a estudiar y su nivel de aparición en comportamientos en la organización, el grupo debe definir que procesos son los primeros en analizar, las áreas y los puestos de trabajo según cronogramas de ejecución.

## **Paso # 3: Aplicación de las encuestas.**

El paso parte de la selección de la muestra, primero se identifica la población y se determina el tipo de muestreo a utilizar según el propósito de las competencias que se quieran identificar, para identificar las competencias de la organización se calcula la muestra para la totalidad de los trabajadores, para las competencias de rol se calcula la muestra para los trabajadores de esa área o para el grupo de trabajadores que poseen las mismas funciones es decir, se estratifica la muestra, seguidamente se calcula el tamaño de la muestra y se procede a realizar las encuestas.

Las encuestas serán estructuradas de forma tal que se puedan recoger todas las competencias que consideren necesarias los encuestados según sus criterios, más la posibilidad de escoger en un listado de competencias que se incluye en la encuesta para facilitar y agilizar el procedimiento. En este momento es donde comienza el trabajo de campo según el área seleccionada.

Para evaluar la validez y la fiabilidad se utilizan los siguientes métodos:

Validez { De contenido: que la encuesta se adapte a lo que investigo (trabajo con expertos o con el muestreo piloto hacer correcciones)  
De criterio: es válida cuando se compara con elementos externos, se puede correlacionar los resultados con los datos que se tienen.  
De constructo: tiene que ver con los ítems, es decir, varios de ellos miden lo mismo.

Fiabilidad: significa que la aplicación del cuestionario o encuesta a los mismos sujetos en las mismas condiciones, pero en tiempos diferentes den los mismos resultados.

Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum_{j=1}^k S_j^2}{S_T^2} \right) \text{ Dónde:}$$

K- cantidad de ítems.

$S_j^2$  - Varianza del ítem.

$S_T^2$  - Varianza del puntaje total de la suma de los ítems.

#### **Paso # 4: Recopilación y análisis de los datos.**

Después de terminado todo el proceso de encuestas, se pasa a recoger y analizar todas las competencias recopiladas según el criterio de los encuestados, se hace una selección según el tipo de competencia y se agrupan por separado, haciéndose un listado que incluye todas las competencias de la organización, otro para las de rol o las específicas de un área determinada. Los listados confeccionados pasan a ser analizados por los expertos.

#### **Proceso de reducción de la información**

En el proceso de reducción de la información el objetivo es resumir la masa de datos primarios, o bien, la de una distribución de frecuencia, por unos cuantos valores descriptivos, a los cuales se les conoce por estadígrafos.

Existen varios tipos de estadígrafos: de posición, de dispersión, de deformación y de apuntamiento. De estos solo serán objeto de estudio en este curso los dos primeros, por ser los más importantes para nuestro objetivo.

#### **Medidas de posición (medidas de tendencia central)**

- La media aritmética.
- La moda.
- La mediana.

#### **La media aritmética:**

Es la más importante medida de tendencia central. Ella representa un valor alrededor del cual oscilan los valores de la variable observada. Constituye el centro de gravedad de la distribución. Se utilizará el símbolo  $\bar{X}$ . Así tenemos que para un conjunto de "n" datos  $x_1, x_2, \dots, x_n$

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

#### **La moda:**

Es el estadígrafo de posición que representa el valor más típico de una distribución. Indica el valor o los valores que aparecen con más frecuencia. Se denota por  $M_0$ .

### **La mediana:**

Es también una medida de tendencia central y se define como el valor de la observación del medio cuando ordenamos las observaciones en orden creciente o decreciente. Se denota por  $M_e$ .

### **Medidas de dispersión**

Nos indican si existe mucha variabilidad en la información, o si por el contrario, la masa de datos se encuentra centrada alrededor de cierto valor.

Entre las medidas de dispersión o variabilidad trataremos: La varianza, la desviación típica y el coeficiente de variación.

### **Varianza:**

El valor numérico de la varianza servirá para tener una idea del grado de dispersión de las observaciones alrededor de la media. La varianza viene expresada en el cuadrado de la unidad de medida que se observó la variable, resultando difícil tener una idea clara del grado de variabilidad. Por lo que para su análisis se acostumbra a sacar la raíz cuadrada de la varianza, obteniéndose otro estadígrafo que recibe el nombre de desviación típica.

La varianza se calcula según la fórmula:

$$S^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n-1} = \frac{(x_1 - \bar{X})^2 + (x_2 - \bar{X})^2 + \dots + (x_n - \bar{X})^2}{n-1}$$

### **Desviación típica:**

Da una idea del grado de desviación promedio en la información.

$$S = \sqrt{S^2} \quad (\text{Desviación típica o estándar}).$$

### **Coficiente de variación:**

Representa una medida de dispersión relativa. Se utiliza cuando se quiere comparar la variabilidad de varios conjuntos de observaciones. Se denota por  $C_v$ .

$$C_v = \frac{S}{\bar{X}}, \text{ aunque se acostumbra a dar en } \%, \quad C_v = \frac{S}{\bar{X}} \cdot 100\%$$

### **Paso # 5: Aplicación del Método Delphi por Rondas.**

Ruiz e Ispizua, (1989) describen la técnica Delphi como: Un método de investigación sociológica, quien dependientemente de que pertenece al tipo de entrevista de profundidad en grupo, se aparta de ellas agregando características particulares. Es una técnica grupal de análisis de opinión, parte de un supuesto fundamental y de que el criterio de un individuo particular es menos fiable que el de un grupo de personas en igualdad de condiciones, en general utiliza e investiga la opinión de expertos.

Parisca, (1995) considera que el Método Delphi: Se basa en el principio de la inteligencia colectiva y que trata de lograr un consenso de opiniones expresadas individualmente por un grupo de personas seleccionadas cuidadosamente como expertos calificados en torno al tema, por medio de la iteración sucesiva de un cuestionario retroalimentado de los resultados promedio de la ronda anterior,

aplicando cálculos estadísticos.

Para la aplicación del método es necesario considerar metodológicamente dos aspectos básicos de su caracterización sobre los cuales se sustenta, que son:

- *La selección del grupo de expertos a encuestar:* personas conocedoras, con reconocida competencia y con experiencia en el tema que garantice la confiabilidad de los resultados, creativos e interesados en participar.
- *Elaboración de los cuestionarios:* tener en cuenta la teoría de la comunicación, con mecanismos que reduzcan los sesgos en las respuestas, preguntas claras, precisas e independientes. Suelen ser preguntas cuantitativas para calcular medias y rangos, y cualitativas para la justificación de sus opiniones. Los cuestionarios elaborados por la autora de la investigación se encuentran en los anexos 2, 3, 4 y 5.

**Método Delphi por rondas en la identificación de las competencias laborales**

En la investigación se aplicará el método Delphi por rondas para la identificación de las competencias laborales empleado por Cuesta, (2005) en su libro “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”

**Primera ronda:**

Se listarán todas las competencias que cada uno de los miembros considere, las cuales se plasmarán en una hoja de papel que previamente se identifica por un número que representa el número correspondiente a cada miembro del comité y con la interrogante previa: ¿Cuáles son las competencias que usted considera deben distinguir a nuestra organización o puesto? Las competencias identificadas por cada uno de los miembros del comité se listan en una pizarra y seguidamente se efectúa la reducción del listado erradicando las repeticiones o similitudes. Conformándose la matriz de competencias (C) expresadas por los miembros donde (X) es igual a (C) relacionada por los miembros y (--) es igual a (C) correlacionada por los miembros. Se conforma la matriz de competencias (C) expresadas por los miembros (M) (tabla 2.4).

Tabla 2.4 Matriz de competencias (C) expresadas por los miembros (M). Fuente: elaboración propia

<b>Competencias (C)</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>		<b>(...)</b>	<b>Mn</b>
1									
2									
3									
4									
(...)									
11									
X: C relacionada por el experto. --: C no relacionada por el experto.									

### Segunda ronda:

Se le entrega a cada miembro una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior y se le pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias que distinguen a nuestra organización, proceso o cargo según sea el caso.? Dónde: (N) no estoy de acuerdo.

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los miembros, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$Cc = (1 - Vn/x100)$$

Dónde:

**Cc:** coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

**Vn:** cantidad de miembros en contra del criterio predominante.

**Vt:** Cantidad total de miembros

Lo cual se refleja en la matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia. (Tabla 2.5) Empíricamente si resulta (Cc) igual o mayor al 60% se considera aceptable la concordancia. Las (C) que obtuvieron valores (Cc) menores que el 60% se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los (M).

Tabla 2.5 Matriz de competencias con nivel de concordancia. Fuente: elaboración propia

Competencias (C)	M1	M2	M5	M6	M7	M8			Cc(%)
1									
2									
3									
4									
(...)									

### Tercera ronda:

Concluida la segunda ronda se le explica a los miembros del comité que según el % de concordancia así es el orden de importancia y se insistirá en que no se debe dar iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación. Para inducir el ordenamiento se hará la siguiente pregunta: ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las (C), con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Aquí le es orientado a los (M) que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n= 8, en este caso, que será la de menos importancia. De los resultados de la ponderación por cada uno de los (M) se confecciona la matriz de ponderación de los (M). Tabla 2.6

Tabla 2.6. Ponderación de los miembros. Fuente: elaboración propia.

Competencias (C)	M1	M2	M5	M6	M7	M8			Rj
1									
2									
3									
(..)									

Donde. (Rj) es igual al valor de la sumatoria por filas indicadas por (Rj). Teniendo en cuenta el valor de (Rj) se ordenan por importancia la (C) teniendo en cuenta que el ordenamiento por nivel de importancia se corresponde con el orden de menor a mayor del valor de (Rj).

Teniendo este resultado se lleva a cabo el ordenamiento según la importancia de las competencias, donde se tiene en cuenta el hallar (Rj) media cuya expresión es la resultante de la división de (Rj) entre la cantidad de (M), así mismo se halla el valor de Cc% el cual se refiere al nivel de concordancia entre los (M), o sea cuantos (M) coinciden con el lugar correspondiente en el orden entre el total de los M, con lo cual se obtiene la matriz de orden de importancia de las competencias. (Tabla 2.7)

En el caso de que al concluir el análisis de los lugares alcanzados por ponderación de las competencias hayan competencias que no alcancen el valor de Cc mayor del 60 % entonces se requiere de una cuarta ronda.

Tabla 2.7: Orden de importancia de las competencias. Fuente: elaboración propia.

Competencias (C)	Rj Media	Valor de Rj	Cc (%)
1			
2			
3			
(..)			

#### Cuarta ronda.

A los expertos se les hace llegar la tabla 2.7 mostrándoles el ordenamiento alcanzado, donde se indicará el análisis a través de la siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar sus ponderaciones. De haber variación en las ponderaciones se procede al igual que en la ronda anterior.

En esta línea del procesamiento estadístico es necesario señalar que ha sido recurrido el coeficiente de concordancia *Kendall W* según Cuesta, (1990, 1991). Por ello es denominada (Rj) a la sumatoria

de ponderaciones por filas, variable con igual denominación en *Kendall W*. Tal estadígrafo supera al coeficiente (Cc) por su rigor estadístico matemático. Demuestra significación en el consenso con menos rondas.

### **Definición de las competencias específicas de cada puesto de trabajo**

Fase del procedimiento que forma parte de la metodología aplicada para el análisis y diseño de los puestos de trabajo, el cual define en uno de sus componentes las competencias laborales del puesto y sus niveles de presencia en el proceso o misión que tiene dicho cargo.

El diseño de puestos, juega un papel primordial en el procedimiento, en la conformación de los perfiles de cargo es necesario prestar especial atención a las habilidades, conocimientos y fusiones de cada cargo, se considera prudente someter a examen periódico al ocupante con el objetivo de diagnosticar su rendimiento, la tarea está implícita en el proceso de evaluación del desempeño, como el proceso de diseño de puestos de trabajo se aconseja que sea evaluado periódicamente, lo cual facilita que las competencias sean desarrolladas según los niveles de desarrollo en las habilidades presentes en el ocupante del cargo. En el perfil del puesto hay cuatro parámetros que son analizados para la definición de las competencias es el caso de los conocimientos, habilidades, capacidades y cualidades.

También resulta necesario valorar las competencias genéricas de la organización para tener en cuenta a la hora de proyectar las competencias de cada cargo, se utiliza como patrón general los parámetros que la organización quiere potenciar, y las necesidades de fortalecer las habilidades que demanda dicho puesto de trabajo, la correspondencia entre sus habilidades y las competencias de la organización son de extrema importancia para proyectar las competencias de los cargos.

La próxima fase es la de elaboración de las matrices de competencias laborales para cada uno de los puestos de trabajo que han sido objeto de diseño, esta se estructura como el nombre lo dice en una matriz donde por una columna aparecen las competencias del cargo y por la otra las subcompetencias o niveles de estas. Para dicha conformación se debe utilizar la experiencia de los analistas de puestos que se utilizan en la etapa para dicha función, los especialistas, así como los diferentes jefes de programas.

### **Paso # 6: Validación de las competencias identificadas**

Para valorar la concordancia de los expertos se emplea el coeficiente de concordancia de Kendall, basándose en la expresión siguiente:

$$W = \frac{12 * \sum D^2}{M^2 * (K^3 - K)}$$

( $0 < W < 1$ );  $W \geq 0.5$  Confiable

Dónde:

M: Cantidad de expertos

K: Número de atributos, características o criterios a evaluar

D: Desviación del valor medio de los juicios emitidos

Valor que se determina mediante la fórmula siguiente:

$$D = \sum_{j=1}^m a_{ij} - T$$

Dónde:

$a_{ij}$  : Juicio de importancia del índice  $i$  dado por el experto  $j$ .

T: Factor de comparación (valor medio de los rangos)

El coeficiente de concordancia de Kendall expresa el grado de asociación (concordancia) entre los M expertos, por tanto es una medida de correlación utilizando rangos. Para analizar la significación y grado de confiabilidad del juicio de los expertos, se emplean las siguientes pruebas estadísticas:

### **Muestras grandes**

Si  $k > 7$  (No. de atributos o características) se calcula el estadígrafo Chi-cuadrado

$$\chi^2 = M * (k - 1) * W$$

$(\chi^2)$  tabulada :  $\chi^2(a, k - 1)$

Prueba de hipótesis

H1: El juicio de los expertos es consistente.

H0: El juicio de los expertos no es consistente.

Si el valor del estadígrafo cumple la siguiente restricción:

RC:

$$\chi^2 \geq \chi^2(a, k - 1)$$

Entonces se rechaza la hipótesis nula (H0).

### **Muestras pequeñas**

Si  $k < 7$  se compara el valor de  $S = \sum D^2$  con el valor de S tabulada en la tabla de Friedman.

Prueba de hipótesis

$S \geq S$  tabulada H1: El juicio de los expertos es consistente

$S < S$  tabulada H0: El juicio de los expertos no es consistente

RC: Si  $S < S$  tabulada, la hipótesis nula se rechaza al 5% o 1% de significación

Luego se propone un seguimiento y desarrollo de acciones en toda la organización para potenciar dichas competencias, que son las que potenciarán el desempeño de la misma en función de lograr mayores niveles de calidad y productividad del trabajo, este proceso de seguimiento y evaluación, permitirá reevaluar la presencia y utilización en los procesos de trabajo, las competencias que

potencia la organización, estas como denominadores comunes deben estar presente en el proceso de planificación de objetivos tanto organizacionales como individuales.

### **2.1.3 Etapa de Ejecución**

Última etapa del procedimiento, la cual parte de las competencias identificadas en la etapa anterior, cuyo objetivo fundamental es confeccionar los profesiogramas de los puestos de trabajo y su puesta en marcha. La etapa se divide en tres momentos, uno el análisis y descripción de los puestos de trabajo la cual aportará todos los elementos necesarios para la elaboración de los profesiogramas, un segundo momento es la confección en sí de los profesiogramas, los cuales estarán basado en las competencias específicas identificadas de cada puesto de trabajo y por último se concluye con la puesta en marcha de los Profesiogramas después de ser discutidos y analizados con profesores y coordinadores.

### **2.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo**

Aunque la descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos. La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos de puesto (porqué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

El análisis y descripción de puestos de trabajo como metodología general se conoce que se fundamenta en tres etapas, un programa de análisis de puestos incluye normalmente las siguientes etapas:

#### **I. Etapa de planeación**

Dentro del análisis y descripción de los puestos se encuentra la fase de planeación, es una fase de oficina y de laboratorio. La planeación de análisis de puestos requiere de algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los puestos. Los pasos de la planeación son:

1. Determinación de los cargos que van a describirse, examinarse e incluirse en el programa de análisis, sus características, su naturaleza, su tipología, etc.
2. Elaboración del organigrama de puestos y de la posición respectiva de los puestos en el organigrama. Al colocarse un puesto en el organigrama, se obtienen los aspectos que siguen.

3. Elaboración del cronograma del trabajo, especificando por donde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores o viceversa; o empezar en las intermedias.

4. Elección del (de los) método (s) de análisis que va (n) a aplicarse. Los métodos más adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse, por lo general, se eligen varios métodos de análisis, pues los cargos difícilmente presentan naturaleza y característica semejantes. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o al menos las menores desventajas en función de los cargos que van a analizarse.

## **II. Etapa de preparación**

Dentro del análisis y descripción de los puestos se encuentra la etapa de preparación, en ella se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo.
3. Disposición del ambiente (informes a la dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de puestos).
4. Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los puestos; elaborar una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede ser simultánea a la etapa de planeación.

## **III. Etapa de ejecución**

Dentro del análisis y descripción de los puestos se halla la fase de ejecución, en la que se recolectan los datos relativos a los puestos que van a analizarse y se redacta el análisis.

1. Recolección de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato)
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecho por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva de análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y salarios o al ejecutivo o al organismo responsable de su oficialización en la empresa).

## **Elaboración del profesiograma**

La configuración del perfil de cargo por competencias derivado de la actividad clave de GTH denominada *análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo*, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a *¿qué se hace?*, *¿cómo se hace?* y *¿para qué lo hace?* (comprendiendo también el conjunto *saber y querer hacer*

cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto).

En el documento que ha de configurar ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

Para diseñar el modelo del profesiograma, fueron analizados varios modelos diseñados en otras empresas como: la OBE, RADIOCUBA, Frutas Selectas, Acueducto y la empresa Gráfica. Tomándose elementos necesarios para enriquecer el modelo de profesiograma utilizado en la Universidad Central “Martha Abreu” de las Villas.

La estructura del profesiograma diseñado para la Misión Sucre se describe a continuación:

En la **Identificación del puesto** se reflejan:

- Denominación del puesto de trabajo
- Área a la cual pertenece
- Categoría ocupacional
- Grupo escala y salario básico
- Misión del cargo o puesto
- Competencias genéricas y sus dimensiones

En el **contenido de trabajo** deberá reflejarse:

- ¿Qué hace?: En este apartado han de especificarse todas las tareas cotidianas, periódicas y ocasionales que tiene que realizar la persona que ocupa el puesto. Debe hacerse alusión a los aspectos mentales (atención, concentración), físicos (manipulaciones de objetos), y sensoriales (tareas visuales, auditivas).
- ¿Cómo lo hace?: Especificación de las técnicas, equipos, herramientas e instrumentos que se necesita utilizar para la realización de las tareas encomendadas.
- ¿Para qué lo hace?: Debe quedar clara la finalidad básica del puesto y de cada una de las tareas que lo constituyen, de tal forma que se pueda observar el papel que desempeña el mismo dentro del proceso de trabajo.

En los **requisitos y responsabilidades**:

- Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes).
- Competencias específicas.
- Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).
- Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

En las **condiciones de trabajo**:

- Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, etc.; así como relaciones interpersonales.
- El precisar los riesgos detectando la posibilidad de accidentes de trabajo, si se trabaja con productos que pueden resultar nocivos, suciedad y pestilencia, impureza y toxicidad del aire u otros.
- La cultura organizacional
- Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevalecientes.

Es necesario considerar que esos componentes interactúan o se presuponen, no pueden concebirse como partes aisladas. Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multicompetencias, habrá que garantizar que el profesiograma o perfil de cargo, mantenga consecuencia con esa tendencia de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

### **Puesta en marcha y monitoreo**

La fase se lleva a cabo la etapa de prueba e implantación de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo, en la cual se deben observar los pasos siguientes:

#### **Paso 1. Prueba de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo**

En el análisis y diseño de puestos hay que involucrar a los profesores y coordinadores que los desempeñarán, hay que explicarles en qué consiste el profesiograma resultante. Poner un tiempo a prueba el profesiograma es muy útil, debido a que esto posibilita el desarrollo de acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo; según el criterio de varios autores consultados, éste se puede propiciar a través de las acciones siguientes:

1. Proporcionando libertad para decidir sobre métodos de trabajo (procesos), secuencia y ritmo.
2. Proporcionando a los trabajadores un sentimiento de responsabilidad personal en su trabajo.
3. Proporcionando a las personas retroalimentación sobre su desempeño.
4. Promoviendo la participación de los trabajadores.
5. Asegurando que los trabajadores conozcan cómo sus tareas contribuyen al producto final.
6. Implicando a los trabajadores en el análisis y cambio del medio ambiente de trabajo.

En la literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para fijar el tiempo de duración del período de prueba de los profesiogramas. Sin embargo, la experiencia atendiendo al factor aprendizaje aconseja establecer un período de prueba entre 1 y 3 meses como máximo.

#### **Paso 2. Presentación de la versión final de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo**

Se deberá incluir las correcciones derivadas del período de prueba, para la presentación de la redacción definitiva del profesiogramas de cargos y puestos de trabajo.

#### **Paso 3. Aprobación de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo**

Una vez redactada la versión final de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo se debe someter a la consideración del ente rector para su correspondiente aprobación.

En caso de existir inconformidades con respecto a su aprobación se prevé una reactivación (retroalimentación) que permite regresar a la fase anterior para ejecutar el estudio, en aquellos casos que proceda.

#### **Paso 4. Implantación de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en la instalación objeto de estudio.**

La aprobación definitiva de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo por parte de todos los niveles competentes, posibilitará su implantación en la organización para la cual fueron elaborados. Para su implantación, se deberán planificar sesiones de capacitación para todo el personal, tanto a los directivos como a los trabajadores. En las sesiones se deben analizar la importancia del conocimiento de las funciones de cada cargo y puesto de trabajo y su influencia en la misión de la organización.

#### **Seguimiento o monitoreo**

Se incluye, el seguimiento o monitoreo de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en la organización y consiste en establecer revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de puestos de trabajo, a causa de modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la instalación como en el diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo, de forma tal que el manual de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo para la organización se mantenga permanentemente actualizado.

#### **2.4 Conclusiones parciales**

1. El éxito de la gestión estratégica del talento humano de las instituciones de educación superior, está vinculado a la demostración de la importancia fundamental de la persona, en el éxito de las instituciones, así como mejorar la forma en que se toman decisiones respecto a ellas, para lograr aprovechar al máximo el talento humano, y de forma semejante a la identificación, desarrollo, potenciación y gestión del talento en las organizaciones expresado en competencias laborales.
2. Para identificar las competencias laborales de una organización debe partirse de un análisis del plan estratégico de la organización y de los objetivos de la GTH, para que las competencias identificadas respondan a dichos planes y objetivos.
3. Las competencias de cada puesto de trabajo deben estar vinculadas a las competencias de la organización, una vez que la institución de educación superior ha logrado establecer el modelo adecuado de competencias, el siguiente paso es lograr que se utilice, para que todos los trabajadores estén enfocados en mejorar los resultados o desempeño de acuerdo a las necesidades de la organización.
4. El profesiograma constituye, en general, la síntesis del análisis y descripción de puestos de trabajo y es un elemento esencial de conexión técnico–organizativa en la GTH. Los profesiogramas

basados en las competencias laborales superan los calificadores de cargos tradicionales que solo se centran en el contenido de trabajo y no recogen las condiciones del puesto de trabajo ni las características específicas de los trabajadores como actitudes, aptitudes, requisitos físicos, responsabilidades, habilidades, conocimiento y valores.

5. Los perfiles de cargos por competencias o profesiogramas deben ser revisados periódicamente para detectar posibles cambios en los contenidos de los puestos de los cargos o puestos de trabajo, a causa de modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la institución como en el diseño de los sistemas de trabajo.

## *Capítulo III*

## Capítulo 3. Aplicación del procedimiento para identificar las competencias y definir los profesiogramas

### Introducción

El plan extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre, denominado “Misión Sucre”, es una iniciativa del Gobierno Bolivariano, creado mediante Decreto Presidencial Número 2.601, del 8 de septiembre de 2003; tiene por objeto potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, garantizando el acceso a la educación universitaria de los bachilleres excluidos del sistema formal educativo, con el propósito de transformar la educación a través del proceso de municipalización para desconcentrar los procesos universitarios logrando extenderlos a las diversas comunidades del país y es así como surgen las aldeas universitarias.

Se ha tomado como objeto de estudio un procedimiento para determinar las competencias de los coordinadores y profesores, ya que no se utiliza un procedimiento en la dirección de las aldeas universitarias de las áreas científica, técnica y administrativas; la estrategia seguida en la comprobación de la hipótesis de la presente investigación, se desarrolla en el capítulo a partir de la comprobación de la factibilidad de aplicación del procedimiento propuesto en el capítulo II, que toma como base las metodologías planteadas por diferentes autores, para lo cual se aplica el mismo a las condiciones de la aldea universitaria Cruz Salmerón Acosta perteneciente a la Misión Sucre, a partir del cual se validará mediante el juicio de expertos, teniendo en cuenta los criterios de especialistas, dirigidos y dirigentes sobre el cumplimiento de los requisitos que el procedimiento debe cumplir. De tal forma quedará demostrada la viabilidad y validez del procedimiento diseñado, a partir del logro de las diferentes etapas que se plantean y el empleo de las herramientas de análisis necesarias para su desarrollo exitoso. (Aplicación integral del procedimiento en la aldea universitaria “Cruz Salmerón Acosta, del Municipio Sucre, Estado Sucre, Venezuela).

Se encuentra en detalle el capítulo anterior, el procedimiento consta de tres etapas fundamentales que son: **diagnóstico, identificación y ejecución**. En la etapa de **diagnóstico** se hará un análisis del plan estratégico de la aldea universitaria y un análisis de los objetivos y lineamientos de la misma. En la etapa de **identificación** se identificarán las competencias laborales genéricas de la aldea universitaria y las de rol para los profesores aplicando el método de expertos (Delphi por rondas) y en la etapa final de **ejecución** se hará el análisis y descripción de los puestos de trabajo donde se identificarán las competencias específicas de los profesores colaboradores de la aldea universitaria, seguidamente se confeccionarán los profesiogramas de los coordinadores de aldea basados en las competencias específicas identificadas. Por último los profesiogramas confeccionados serán mostrados tanto a los trabajadores como a directivos para su aprobación y puesta en marcha.

### 3.1 Análisis del diagnóstico efectuado en la aldea universitaria

Se aplicará el procedimiento descrito en el capítulo anterior, con el objetivo de probar la hipótesis de la investigación planteada, siguiendo todos los pasos descritos con el fin de identificar las

competencias laborales genéricas de la Aldea Universitaria, las de rol que deben poseer todos los profesores colaboradores y las específicas del cargo de coordinador de aldea universitaria. Seguidamente a partir de las competencias identificadas y validadas se confeccionarán los profesiogramas. Dado que la investigación tiene como propósito diseñar una propuesta que solucione la problemática en el área de las competencias profesionales, presente en los coordinadores de aldeas CTA Misión Sucre, dedicada a la formación universitaria de estudiantes en las áreas científicas, técnicas y administrativas. A partir de los resultados alcanzados y la consulta de estudios anteriores, acorde al diagnóstico realizado se hallan las siguientes insuficiencias:

Deficiencia para el desarrollo de la coordinación de la aldea universitaria a partir del diagnóstico, planificación, ejecución, control y evaluación del proceso educativo.

Conocimiento limitado de los fundamentos conceptuales de la Misión Sucre, de los lineamientos de los Programas Nacionales de Formación y del proceso de municipalización de la educación universitaria.

Las funciones de los coordinadores de aldeas establecidos en los documentos normativos de la Misión Sucre asoman las áreas académicas, socios comunitarios, socio políticas y se potencia el área administrativa.

Insuficiente vínculo con las instituciones que acreditan los Programas Nacionales de Formación (PNF).

Deficientes coordinación de la vinculación y acciones comunitarias.

Limitación en la preparación metodológica a partir de las necesidades del colectivo o plantilla de profesores.

Limitaciones en la formación político ideológica para la profundización del proceso de transformación del país, en relación a la educación universitaria.

En general carece del sistema de funciones que debe cumplir el coordinador de aldea universitaria.

Dichos aspectos constituyen evidencia de la prioridad que tiene definir las competencias del coordinador de la aldea universitaria, para el cumplimiento de sus funciones, clave en el desarrollo académico, profesional, y humano de los profesores, estudiantes, comunidades, en función de la consolidación de la municipalización de la educación a nivel universitario en el país.

### **3.2 Determinación del propósito estratégico organizacional en la dirección de las aldeas universitarias**

Para actualizar los valores se trabajó con el equipo de expertos, que a través de la técnica Delphi por rondas con diversas interrogantes en cuanto a los valores que deben caracterizar las aldeas universitarias, permitió la generación de los valores compartidos. En el trabajo con los expertos, surgieron 14 valores y al hacer reducción del listado se determinaron 10 valores. A partir de la asociación y similitud se llevan a la plenaria 10 valores con su orden jerárquico, los que

fueron validados por todo el grupo.

Los valores y su significado constituyen los principios éticos y el fundamento filosófico de los trabajadores de las aldeas universitarias, guía de su cultura organizativa, siendo estos:

- Ética y moral revolucionaria;
- Profesionalidad;
- Eficiencia;
- Compromiso con la organización;
- Disciplina;
- Creatividad;
- Responsabilidad;
- Transparencia;
- Equidad;
- Trabajo en equipo.

#### **Estrategias maestras:**

Se realizó un análisis de las políticas y estrategias generales de la Misión Sucre enfocadas hacia donde se quieren lograr los mayores esfuerzos.

- Estrategia maestra principal: Alcanzar niveles superiores en la labor educativa y el trabajo político ideológico.
- Perfeccionamiento institucional e integración.
- Incrementar los niveles de calidad en la gestión universitaria.
- Elevar la calidad de la educación superior en los municipios.

#### **Proyección de la misión de las aldeas universitarias del plan extraordinario “Misión Sucre”**

La Misión Sucre es un plan extraordinario del gobierno venezolano, de carácter estratégico, no permanente, orientado a facilitar la incorporación y prosecución de estudios en la educación superior de todos los bachilleres y bachilleras que, a pesar de sus legítimas aspiraciones y plenos derechos, no han sido admitidos o admitidas en ninguna institución de educación superior oficial, en correspondencia con el mandato constitucional de garantizar el derecho a la educación de todos los venezolanos y las venezolanas.

El objeto primordial de la Misión Sucre es conformar y consolidar una red de todas aquellas instancias, instituciones y factores vinculados a la educación superior, que resuelva el problema del cupo universitario, a través de la generación de nuevos espacios y creación de nuevas modalidades de estudios convencionales y no convencionales. La idea es propiciar la transformación de todas las prácticas obstaculizadoras, los métodos de selección y admisión excluyentes, y de aquellas concepciones negadoras del derecho a la educación para todos y todas. Igualmente, promover la reflexión, discusión, concepción e implantación de nuevos modelos educativos universitarios, con

base en los imperativos de la democracia participativa y protagónica, el diálogo con los actores involucrados teniendo como referencia fundamental el proceso histórico, social, político y económico que vivimos.

En las aldeas universitarias la misión está definida de manera general, por lo cual se hizo necesario preparar previamente en conjunto con la coordinación de la aldea, unas mesas de trabajo en equipo, considerando las preguntas clásicas que definen la misma se elaboraron tres alternativas de misión, luego en sesión plenaria se presentaron las propuestas, y atendiendo a las ideas y puntos de vistas de los miembros del grupo, quedó conformada y aprobada colectivamente de la manera siguiente:

#### **Misión de la aldea universitaria “Cruz Salmerón Acosta”**

Fortalecer la educación municipalizada mediante actividades de docencia, investigación, extensión, proyección social, para formar el talento humano idóneo, crítico e íntegro, basados en currículos flexibles en un ambiente de pluralismo ideológico y de excelencia académica, capaces de articular el conocimiento científico, tecnológico y cultural con el desarrollo socioeconómico sostenible, para el mejoramiento de la calidad de vida de la población en sus entornos locales, municipales y regionales.

#### **Visión de la aldea universitaria “Cruz Salmerón Acosta”**

Al igual que la misión, para elaborar la visión se realizó previamente una preparación conceptual con todo el grupo, sobre la definición de la misma, sus características y requisitos para su formulación, luego cada uno por separado elaboró su propuesta de visión, y el resultado fue valorado en plenaria. Próximo al debate y teniendo en cuenta las ideas expuestas, se formuló una visión final a partir de la discusión de las alternativas propuestas, quedando aprobada colectivamente de la manera siguiente: “La aldea universitaria Cruz Salmerón Acosta es reconocida por ser una institución universitaria humanista con calidad, y sus aportes al conocimiento, que promueve el desarrollo intelectual de la persona y su entorno y también por una sociedad justa y equitativa, contribuyendo de esta manera con el desarrollo local, regional y por tanto de la patria nueva”

En esta declaración de visión se expresan las cualidades que ambiciona alcanzar el área, sustentada en ideales que constituyen los valores de su hacer y quehacer.

#### **Caracterización de la aldea universitaria “Cruz Salmerón Acosta”**

El plan de Estudio de cada una de las aldeas se basa en el régimen anual conformado por trayectos, cada trayecto contempla tres (3) trimestres, de conformidad con el Reglamento de Evaluación de las IES que avalan el título universitario a otorgar. Es decir el año Académico contempla un trayecto regular, conformado por 3 trimestres cada uno de los cuales tiene una duración de 12 a 14 semanas, más un curso denominado trayecto inicial antes de iniciar el primer trayecto, donde se imparten los módulos siguientes: introducción a la universidad, alfabetización tecnológica, gestión de riesgos, matemática, y lengua y comunicación, acompañado de seminarios como el eje socio crítico y proyecto nacional y nueva ciudadanía.

Debido a las necesidades de espacio físico la aldea funciona en la Universidad Politécnica Territorial del Oeste de Sucre (UPTOS) “Clodosbaldo Russián”, ubicada en la carretera Cumaná – Cumanacoa, Parroquia Santa Inés, en horario nocturno de martes a viernes y en horario diurno los días sábados y domingo, utilizando también los espacios del Liceo Bolivariano Graterol Bolívar, para trayecto Inicial y primer año de los diferentes PNF, en donde funcionan algunas aulas de clase durante el turno diurno, durante los fines de semana, días sábados y domingo.

Los PNF que se imparten actualmente en la aldea universitaria son: Informática, Administración, Química, Construcción Civil, Electrónica, Agroalimentaria.

La aldea divide sus programas de formación de forma consiguiente en las siguientes instituciones:

#### **Sede Principal Aldea Cruz Salmerón Acosta**

Liceo Bolivariano Luis Graterol Bolívar, sólo tiene disponibilidad de 20 aulas para impartir las clases teóricas en su primera fase o Trayecto I.

#### **Sede de la Universidad Politécnica Territorial del Oeste de Sucre “Clodosbaldo Russián” UPTOS.**

Además se utilizan aulas y laboratorios ubicados en la sede de la UPTOS; dado que las materias que se imparten requieren de prácticas de laboratorio, sobre todo a partir del año II de su trayecto de formación, cuentan con 2 laboratorios de informática y 4 de química, dos laboratorios de física, dos laboratorios de electrónica, cuenta con una matrícula de 465 estudiantes (triunfadores y triunfadoras) y un cuerpo de 64 profesores colaboradores todos graduados.

#### **Principios éticos de la función y el servicio institucional**

- Equidad
- Calidad en el servicio
- Libertad, participación y democracia
- Universalidad del conocimiento
- Pertinencia y pertenencia
- Dignidad humana
- Ambientalmente justa
- Responsabilidad social

#### **Objetivos estratégicos**

Facilitar la incorporación y prosecución de estudios en la educación superior de todos los bachilleres y bachilleras que, a pesar de sus legítimas aspiraciones y plenos derechos, no han sido admitidos o admitidas en ninguna institución de educación superior oficial, e incrementar el nivel educativo de la población venezolana.

Promover la reflexión, discusión, concepción e implantación de un nuevo modelo educativo universitario, con base en los imperativos de la democracia participativa y protagónica, el diálogo con los actores involucrados teniendo como referencia fundamental el proceso histórico, social, político y económico que vivimos.

Cuantificar y caracterizar la población de bachilleres que no han podido acceder a la educación.

Diseñar e implantar un trayecto inicial universitario, que favorezca el ingreso de los bachilleres a la educación superior.

Aumentar la matrícula en las instituciones de educación superior (IES).

Conformar una red, con todas aquellas instituciones y organizaciones que puedan cooperar de manera sustantiva en el desarrollo y consolidación de la Misión Sucre.

Desarrollar currículos que contribuyan e impulsen el proyecto de desarrollo nacional endógeno.

Propiciar el desarrollo de un curriculum abierto, flexible, dinámico e innovador que permita desarrollar e innovar planes y programas de estudio, metodologías y recursos para el aprendizaje, y que prevea la implementación de modalidades de formación como: la presencial, la semipresencial, la educación a distancia, la no convencional, y la acreditación de experiencias, entre otras.

Promover estrategias de transformación del sistema de educación superior, con base en el desarrollo endógeno y sostenible, que impacten en lo local, lo regional y lo nacional, que simultáneamente corrijan todas aquellas anomalías y desaciertos que han venido caracterizando a este sector educativo (admisión, sesgo social, deserción, calidad de la enseñanza etc.).

### **Análisis FODA**

Con los resultados que se obtuvo en el diagnóstico estratégico se procede a elaborar y analizar la matriz estratégica FODA, que constituye una herramienta fundamental para determinar las orientaciones estratégicas de la aldea universitaria.

### **Análisis externo**

El análisis externo se convierte en el marco conceptual de la gestión del proceso de la dirección de la aldea universitaria Cruz Salmerón Acosta, planteando una visión mucho más amplia de la actualidad, determinando las principales oportunidades y amenazas del entorno, tanto general como específico, ejerce sobre esta aldea universitaria. En el análisis de la GpC dirigidas a fortalecer el talento humano de las aldeas universitarias CTA, debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a las tendencias del crecimiento de la tecnología, el compromiso con la comunidad y la formación político-ideológica.

Para realizar el análisis se realizaron sesiones de trabajo con el grupo de expertos, mediante la aplicación de la metodología Delphi, a través de la cual, se efectuó un análisis de las características del entorno general y del entorno de la aldea universitaria, determinando los elementos cambiantes

que pueden influir negativa o positivamente en el logro de sus objetivos, lo que permitió determinar las principales amenazas y oportunidades que el entorno ejerce sobre la aldea.

### **Principales oportunidades**

- Orientaciones del estado venezolano hacia la mejoras de la calidad y masificación de la educación municipalizada.
- Existencia de las aldeas universitarias con estudios municipalizados.
- Profesionales egresados para contribuir al desarrollo de la localidad.
- Vinculación con las otras misiones educativas.
- Atender la demanda educativa insatisfecha por la educación convencional.

### **Principales amenazas**

- Falta de recursos para la dotación y mejoras de infraestructura necesaria: aulas, laboratorios.
- Pago no acorde a los facilitadores bajo la modalidad de colaboradores.
- El acceso a la tecnología como el servicio de Internet es nulo, debido al alto costo.
- Comunidades apartadas o foráneas están en desventaja con relación a la relación de interacción estudiante y tutor.
- Deserción de los estudiantes por falta de espacio físico y tecnológico

### **Análisis interno**

El análisis interno permite fijar las debilidades y fortalezas de la aldea Cruz Salmerón Acosta, teniendo en cuenta la identificación de la calidad del servicio y de los recursos disponibles.

Para realizar este análisis se realizaron sesiones de trabajo con el grupo de expertos, mediante la aplicación de la metodología Delphi, lo que permitió determinar las principales debilidades y fortalezas que en este momento identifican a la aldea.

### **Principales Debilidades:**

- Ausencia de una estructura organizacional.
- Deficiencias en la coordinación
- Coordinadores sin conocimiento en el área de dirección
- Ausencia de algunos coordinadores en la supervisión continúa.
- Falta de motivación por el personal colaborador.
- Desconocimiento sobre estrategias para mejorar el proceso de dirección y organización de la aldea universitaria.

### **Principales fortalezas:**

Cuentan con seis (6) Programas Nacionales de Formación (PNF): Química, informática, electrónica, agroalimentaria, construcción civil.

- Profesores asesores capacitados en diferentes áreas académicas.

- Matricula estudiantil conformada por 564 participantes activos, (triunfadores y triunfadoras).
- Se rigen por los lineamientos políticos del Sistema Educativo Bolivariano
- Están a disposición para brindar educación a todas las personas sin ningún tipo de discriminación e exclusión social.
- Su visión y misión están orientadas al desarrollo educativo, político, económico y social del país hacia una Venezuela socialista, participativa, donde todos tengan los mismos derechos.

El desempeño técnico en el personal colaborador ha tenido los resultados esperados. Personal joven y con experiencia de trabajo (el 50% tiene entre 3 y 5 años de experiencia en el área).

De acuerdo a los supuestos anteriores, la autora considera que para la gestión de los procesos de dirección de la Misión Sucre es necesario atender los siguientes fundamentos o directrices: movilización social, universalización, diferenciación en las trayectorias formativas, municipalización, innovación y proyección colectiva, construcción de la ciudadanía, que parten, en esencia, de la correlación entre lo individual y lo social como principio:

- La dirección de la Misión Sucre, como proceso social, no puede excluir la individualidad.
- En la dirección del proceso de dirección se interrelacionan los subsistemas dirigente y dirigido.
- El proceso de dirección asume aportes de diversas personas, permitiendo la socialización sin exceptuar el aporte individual.
- Los objetivos y fines sociales de la Educación universitaria en Venezuela, actualmente, contemplan un profundo contenido humano, intencionalmente dirigidos a la formación integral de las nuevas generaciones de venezolanos.
- La participación en la planeación, organización, ejecución, control y evaluación, en el proceso de dirección de la Misión Sucre no es la misma en cada uno de los sujetos implicados, y trae disímiles consecuencias en el desarrollo del proceso de dirección.
- La planificación estratégica del proceso de dirección de la Misión Sucre, presupone el cumplimiento de normas y exigencias sociales, por cada uno de los sujetos en su individualidad, las cuales se consideran como la esencia social de esa institución de educación universitaria.
- La correlación de lo individual y lo social, para la planificación estratégica del proceso de dirección de la Misión Sucre, refleja la acción para la transformación del medio, y para la auto transformación del sujeto que participa en el referido proceso.
- La planificación estratégica de este proceso de dirección, lo social, no puede considerarse como algo superior a la manifestación del sujeto, lo individual, de dirección.

Los cambios sólo se logran si se transforman los estilos y las formas de dirección en los diferentes niveles y, en especial, en la Misión Sucre como alternativa de Educación universitaria, dándole una

nueva orientación a las formas tácticas y operativas, es decir, en el mediano y corto plazos, por aquéllas que se basan en el largo plazo, con un enfoque estratégico.

### **3.3 Análisis de cargos: objetivos, métodos y etapas**

El análisis de puesto es un procedimiento para determinar los deberes y la naturaleza del cargo de coordinador de aldea, así como de las competencias que deben poseer las personas que van a ocupar el cargo.

En este punto del proceso sistemático se debe reunir y analizar información sobre el contenido de tareas a realizar; los requerimientos específicos; el contexto en que las tareas son realizadas; qué tipo de persona deben contratarse para esa posición.

Dicha información necesaria para el análisis de puestos, se realiza a partir de la información recolectada y se utiliza para darle consistencia a lo que se ha considerado relevante. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas.

La descripción final se obtiene después de la realización del análisis del puesto. La cual consiste en: Actividades del puesto y comportamiento asociado; estándares de rendimiento; uso de elementos necesarios; condiciones laborales o contexto de la posición; requerimientos de personalidad.

Las descripciones de puestos no hacen referencia a las personas que los ocupan. Como su nombre lo indica, brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

### **3.4 Procedimientos de análisis de puestos**

3.4.1 Procedimientos Convencionales. También denominados procedimientos cualitativos, ya que son los que tienen como finalidad elaborar una descripción cualitativa de los puestos de trabajo, permiten obtener informaciones sobre:

- Los Objetivos del puesto de trabajo
- Las funciones y tareas que se llevan a cabo en el puesto
- Los medios materiales y herramientas utilizadas
- Los conocimientos exigidos por el puesto
- La experiencia exigida por el puesto
- El nivel de autonomía del ocupante del puesto
- El tipo de normas que se reciben
- Las decisiones que se toman en el puesto
- La responsabilidad que conlleva el puesto
- Las consecuencias de los errores cometidos
- Las relaciones humanas que obliga a mantener el puesto.

3.4.2 Procedimientos Estructurados; son los que se centran en las conductas que el trabajador debe llevar a cabo para realizar las actividades laborales incluidas en el puesto, así como las exigencias que el mismo plantea a sus ocupantes.

Incluyen, por tanto, aspectos perceptivos, sensoriales, mentales, físicos, motores, de relaciones interpersonales.

Estos cuestionarios, por ello, son muy genéricos, de forma que pueden ser utilizados en puestos muy diversos, ya que no hacen referencia a tareas específicas, pues su objetivo es facilitar las comparaciones cuantitativas entre puestos, por muy diferentes que sean, estos, a su vez, se dividen en:

- 3.4.3 Orientados al trabajador, son cuestionarios formados por ítems cerrados que suelen ser descripciones de las tareas o actividades que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos o resultados finales que se esperan obtener con el puesto. Se suelen desarrollar para un área profesional o profesión particular. Un ejemplo de este tipo de procedimientos es el análisis funcional del trabajo, que surge como un intento de analizar y comprender el trabajo desde un punto de vista global, tratando de formalizar al máximo el vocabulario, el procedimiento y la codificación de los datos. Se apoya en que el ocupante del puesto, para conseguir los objetivos del mismo deberá llevar a cabo una serie de funciones que le obligarán a relacionarse con otras personas, con herramientas u objetos que deberá manipular y con datos con los que deberá trabajar.
- 3.4.4 Análisis de tareas: son una serie de procedimientos analíticos que tienen como objetivo describir el trabajo que realizan las personas en términos de las tareas que se llevan a cabo en el mismo. Por tanto, el objetivo de un análisis de tareas será identificar y describir las mismas, que permitan tomar decisiones sobre la necesidad de modificar algunas de las características del sistema. Sin embargo, también se pueden emplear con buenos resultados en el área de recursos humanos, al permitir diseñar las líneas maestras de los programas de selección y formación, al mismo tiempo ayudará a estimar la plantilla que se va a necesitar en un momento dado; etc.

### **3.5 Definición de las características personales del candidato, conocimientos, habilidades y experiencia.**

La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de GRH denominada **Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo**, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a **¿qué se hace?**, **¿cómo se hace?** y **¿para qué lo hace?** (comprendiendo también el conjunto **saber y querer hacer** cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones.

### **3.6 Identificación de competencias conductuales. Profesiograma.**

El perfil profesional, es el conjunto de características y condiciones que debe reunir un candidato ideal, así como las labores a desempeñar en el puesto de trabajo.

A partir del análisis del perfil profesional general y las funciones del docente colaborador de la aldea se establecen las dimensiones a evaluar siguientes:

- Disciplina;
- Metodología;
- Dominio;
- Evaluación del aprendizaje;
- Vinculación con la comunidad;
- Investigación.

En entrevistas con los docentes asesores se coincidió en determinar ciertos criterios que se deben considerar para garantizar la formación del nuevo educador con sentido humanista que brinde las herramientas de transformación del nuevo republicano.

Los criterios propuestos son:

1. Ser profesional de la docencia;
2. Conocer el objetivo del PNF;
3. Vocación de servicio;
4. Puntualidad en los encuentros en la aldea;
5. Dominio de las mallas o básicos curriculares;
6. Utilizar instrumentos de planificación y evaluación claros;
7. En los encuentros de clase utilizar la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación;
8. Variedad de estrategias de aprendizaje al impartir los básicos curriculares. Implementar la interdisciplinariedad en el desarrollo de los básicos curriculares;
9. Conocer el sistema educativo bolivariano y sus diferentes modalidades;
10. Asumir el rol de orientador del proceso de formación del nuevo docente que se requiere;
11. Alto nivel de compromiso con el proceso de transformación y de cambio que vive el país, integrarse con el poder popular;
12. Ser investigador;
13. Orientar a los docentes en formación con los proyectos de aprendizaje;
14. Integrar los componentes vinculación profesional, pedagógica, formación especializada.

#### **3.6.1 Identificación las competencias genéricas y de rol de los profesores colaboradores**

El método de experto aplicado arroja que las siguientes competencias laborales son las que deben caracterizar a todos los trabajadores de la universidad y las de rol para los profesores. En el siguiente cuadro se ordenan por orden de importancia

Competencias genéricas de la aldea	Competencias de rol de los profesores
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad para organizar y planificar.</li> <li>2. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas</li> <li>3. Capacidad para tomar decisiones</li> <li>4. Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>5. Habilidad de establecer relaciones interpersonales</li> <li>6. Responsabilidad social y compromiso ciudadano</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicación de la tecnología, habilidades de simplificar o mejorar el manejo de computadoras (software, correo electrónico, uso de las TIC's, habilidades para búsquedas en Internet)</li> <li>2. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.</li> <li>3. Habilidad de comunicación oral y escrita</li> <li>4. Aprendizaje continuo</li> <li>5. Capacidad de trabajar en equipos interdisciplinarios y multidisciplinarios</li> <li>6. Habilidad de investigación y desarrollo</li> <li>7. Desarrollar y publicar trabajos científicos</li> </ol>

A dichas competencias genéricas se les sumaran los valores compartidos de la universidad como competencias de tipo social: solidaridad, responsabilidad, patriotismo, humanismo, honestidad, laboriosidad, justicia y ética.

### 3.6.2 Perfiles por competencia para coordinadores de aldeas universitarias (C.T.A.)

El diseño de perfiles por competencia facilita medir la evaluación del desempeño, el potencial del talento humano, como la elaboración de planes de carrera dentro de la institución; para este diseño, será aplicado el modelo de Armando Cuesta, según publicación del año 2010.

En este estudio, se aplicarán las competencias definidas en el modelo, en el cargo directivo que ocupa el coordinador de aldea universitaria, servirá para éste y el personal Directivo de las IES Venezolanas.

### 3.6.3 Perfil del coordinador:

Competencias en los negocios: están relacionadas con las destrezas en los negocios y los objetivos estratégicos de la organización.

- Orientación al cliente: Apreciación y comprensión de la situación de los clientes tanto internos como externos.
- Conocimiento y compromiso con la Misión Sucre: Amplio dominio de la aldea universitaria, sus procesos y cultura organizacional; las carreras, las menciones, sistema de gestión, procedimientos internos, etc.

- Orientación al proceso enseñanza aprendizaje: Experiencia docente y en gerencia educativa, diseño de sistemas instruccionales, procesos y procedimientos en la educación, visión holística de la enseñanza aprendizaje, dominio en la pedagogía y andragogía.

Competencias profesionales: Se refieren a la capacidad de aplicar conocimientos adquiridos de manera formal (académica), informal (capacitación) o empírica (experiencia).

- Dominio gerencial: abarca el dominio y actualización constante en las herramientas gerenciales que marcan la diferencia en el entorno cambiante actual.
- Academicismo: abarca la vocación y experiencia en el proceso enseñanza - aprendizaje.
- Vocación estratégica: habilidad para la formulación, aplicación y evaluación de planes estratégicos.

Competencias humanas: se refiere a las competencias relacionadas con la interacción humana.

- Comunicación y expresión: transmitir mensajes y conocimientos que redundarán en beneficio de la organización.
- Dirección y liderazgo: habilidad para dirigir y motivar la acción de grupos.
- Organización: aptitud para la configuración de equipos de trabajo.
- Motivación y empuje: capacidad para motivar la participación de equipos de trabajo.
- Intermediador comunicacional: habilidad para incentivar la comunicación interpersonal.
- Supervisor evaluador: habilidad para la evaluación de equipos de trabajo.
- Accesible supervisor: facilidad para comunicarse con los grupos de trabajo, dominio de las técnicas de comunicación grupal.

Capacidades individuales: se refiere a características personales.

- Capacidad intelectual: dado que se trata de una organización vinculada a la formación profesional a través del proceso enseñanza aprendizaje.
- Orientación a resultados: Si la gerencia se centra en procesos y no en resultados, es imposible garantizar un alto porcentaje de éxito.
- Visión holística o integral: Aun cuando la orientación esté centrada en los resultados, por la naturaleza de la organización, la visión de la institución y sus procesos deben ser analizados de forma holística.
- Orientación a las personas

### **3.6.4 Identificación de las competencias específicas**

La identificación de las competencias específicas de los puestos de trabajo tiene estrecha relación con la etapa de análisis y descripción de los puestos de trabajo, ya que en esa etapa se definen las habilidades, conocimientos y funciones de cada cargo, elementos que constituyen competencias específicas.

En el caso de los coordinadores y las coordinadoras de las aldeas universitarias CTA, la gestión por competencias es empírica, ya que se ha adquirido el conocimiento debido a las diversas necesidades que constantemente se presentan, porque se mueve en torno a los cambios ocurridos, hechos que son enfrentados por cada coordinador o coordinadora y está basado en el querer y la experiencia.

No se hallan documentos que refieran la forma de aplicar y evaluar la gestión por competencias en coordinadores y coordinadoras de aldeas, solo a saber por la autora de esta investigación, existe un reglamento donde se señalan algunas funciones que deben estos y estas cumplir, máxime cuando este tipo de educación que queremos impartir tiene características muy particulares, que la distinguen del resto de las universidades tradicionales, lo que hace pertinente realizar una evaluación de la efectividad de las competencias de los y las coordinadores de aldeas, para que queden establecidas y puedan ser aprovechadas en contrataciones futuras.

### **3.3.1 Descripción y perfil del cargo coordinador (a) de aldea universitaria**

La aldea es la institución perteneciente a la Fundación Misión Sucre, la cual forma parte de la estructura de la municipalización de la educación, tomando importancia ante la sociedad comunal y el Estado, con el fin de contribuir al desarrollo endógeno, el impulso de las líneas estratégicas y planes rectores emanadas del gobierno revolucionario, mediante la producción y difusión intelectual de proyectos que permita dar solución de problemas, así como desarrollar las potencialidades comunales, locales y regionales. Con una matrícula inscrita de 564 triunfadores, 59 profesores colaboradores y seis (6) programas de formación: química, informática, electrónica, construcción civil y agroalimentaria.

Para elaborar el perfil del cargo se recopilaron todos los datos de los puestos de trabajo referente a:

- Contenido del puesto (objetivos, funciones y tareas).
- Requisitos y exigencias (formación, experiencia, adiestramiento, conocimientos, responsabilidades, requisitos físicos y de personalidad)
- Condiciones de trabajo (condiciones físicas, ambientales, factores de exposición y riesgos)
- Régimen de trabajo y descanso

### **3.2 Confección del Profesiograma del coordinador (a) de aldea**

A partir de los datos recopilados en la etapa de análisis y descripción de los puestos, se confeccionó el profesiograma, a continuación se muestra el profesiograma confeccionado para el cargo de Coordinador, ya se ha considerado necesario constituir los cuadros de mando que puedan cubrir en caso de surgir ausencia de éstos.

#### **I. Identificación del cargo o puesto**

Denominación del puesto de trabajo: **Coordinador de aldea universitaria “Misión Sucre”**

Área a la cual pertenece: **Coordinación regional CTA**

Categoría ocupacional: **Profesional**

Nivel: **7**

Regulaciones que lo aprueban: **Validación de competencias**

Salario básico: **establecido por el MPPEU**

**Misión del cargo o puesto:**

Garantizar todo lo referente a la política de conducir la aldea universitaria, los procesos de formación inicial del profesional, la formación continua de los profesionales y de los profesores colaboradores y posibles cuadros en el reclutamiento, selección, superación, promoción y evaluación del personal docente, investigadores y directivos en correspondencia con las políticas vigentes del Ministerio en competencia MPPEU.

**Competencias genéricas:**

- Responsabilidad social y compromiso ciudadano
- Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
- Capacidad de trabajo en equipo
- Habilidad de establecer relaciones interpersonales
- Capacidad de actuar en nuevas situaciones
- Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
- Capacidad para organizar y planificar
- **Valores compartidos: Ética**, solidaridad, responsabilidad, patriotismo, humanismo, laboriosidad, justicia, honestidad y ética.

**II Contenido del puesto**

**Objetivos:**

- Orientar, supervisar y controlar todo lo relacionado con la gestión de los procesos de la aldea universitaria
- Gestión de proyectos
- Planificar, ejecutar y controlar todas las acciones de integración social y cultural
- Relaciones profesionales relacionadas con la superación y capacitación de los trabajadores
- Análisis financiero y planificación
- Ejecutar y supervisar todas las acciones relacionadas con la admisión e idoneidad de los docentes colaboradores.

**Funciones y tareas:**

- Supervisa el cumplimiento de los reglamentos internos en materia educativa.
- Informa la programación del año académico a los docentes colaboradores y comité académico.
- Supervisa la ejecución de trayecto inicial y programas complementarios para la educación de los alumnos.
- Vela por el cumplimiento de la programación de acuerdo a los lineamientos de cada PNF.
- Elabora el plan académico de la aldea en cada trayecto y su evaluación.

- Supervisa la correcta aplicación de criterios de evaluación acorde con el proceso educativo de los alumnos.
- Detecta y analiza las necesidades que se derivan de las actividades académicas y canaliza su solución.
- Asigna a los coordinadores de áreas a su cargo a reuniones periódicas y constantes.
- Realiza conjuntamente con los docentes a su cargo la evaluación del trabajo que realiza el personal en cada eje: profesional, sociopolítico y proyecto.
- Aprueba las actividades complementarias y especiales (extra-aula) organizadas por los voceros de aula.
- Organiza la admisión de cupos con base a la inclusión conjuntamente con la coordinación C.T.A.
- Organiza talleres de actualización académica para los docentes.
- Asiste a reuniones, talleres, conferencias relacionadas con el área de su competencia.
- Tramita requisiciones de personal y materiales ante la coordinación regional C.T.A.
- Lleva el control de las estadísticas de la aldea (asistencia, notas, ingresos, egresos).
- Controla la distribución de alumnos por aula, de acuerdo a la inscripción realizada del pnf seleccionado por los triunfadores y triunfadoras.
- Supervisa y controla las actividades de control de estudios y evaluación.
- Envía a las autoridades competentes los recaudos que permiten la iniciación y prosecución de estudios.
- Revisa la documentación de ingreso planillas de registro, certificados, materias pendientes y otros.
- Controla y supervisa la elaboración de las actas de voceros de aulas.
- Accede por medio de clave electrónica a la información del Sistema Misión Sucre.
- Cumple con las normas y procedimientos establecidos por la organización.
- Elabora informes periódicos sobre actividades realizadas
- Es responsable de vincular la aldea con la comunidad, con los entes regionales y municipales.
- Hace estudios de organización del trabajo, empleo, capacitación y cuadros.
- Acomete acciones a partir de los lineamientos de organización del trabajo, empleo, capacitación y cuadros.
- Incorpora al sistema salarial del MPPEU a los docentes colaboradores, cumpliendo con el seguimiento y evaluación.
- Analiza las propuestas de proyectos de producción o servicios, socio tecnológicos o comunitarios, en conjunto con el comité evaluador de proyectos, controla normas y diseña lineamientos.
- Realiza gestiones administrativas, solicitudes académicas con los organismos y niveles correspondientes.
- Ejecuta y toma decisiones acerca de la selección de los docentes colaboradores, su rotación y la asignación de su respectiva carga horaria.

- Estudia los aspectos sociopsicológicos (motivación y reconocimiento) de la fuerza de trabajo.
- Planifica, organiza y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad.
- Elabora los planes de capacitación del personal.
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera

**Atribuciones:**

- Realizar la selección de nuevo ingreso de docentes colaboradores.
- Confeccionar planes de capacitación que respondan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la aldea universitaria.
- Conformar el comité académico para la revisión de los proyectos de acuerdo a los programas nacionales de formación que en la aldea se imparten

**Dependencia y cargos subordinados:** Coordinación Regional C.T.A.

**Relaciones funcionales con otros puertos o áreas de trabajo:** Mantiene relaciones funcionales con todas las áreas de trabajo de la universidad y mantiene vínculo estrecho con el resto de los miembros de su equipo de trabajo.

**III. requisitos y exigencias del puesto**

**Formación mínima necesaria:** Ser graduado de Nivel Superior.

**Tiempo de adaptación necesaria:** 3 meses

**Adiestramiento:** (a consideración y criterio de la Coordinación Regional Misión Sucre y en dependencia de las habilidades y conocimientos demostrados)

**Experiencia previa para el desempeño:** Si  No

**Tiempo mínimo:** 2 años de experiencia relacionada con la actividad

**Competencias específicas del puesto**

- **Trabajo en equipo y cooperación:** Capacidad de participar para lograr los objetivos del grupo.
- **Exigentes:** Hace valer lo establecido en materia de legislación, pactado y validado por las leyes vigentes.
- **Gestores del cambio:** Logra conducir a los trabajadores en función de los cambios de la organización.
- **Confiabilidad – Discreción:** Saber guardar y no divulgar la información que pueda dañar la imagen o la moral de cualquier trabajador.
- **Manejo de conflictos:** Habilidad para manejar situaciones presionantes, de incertidumbre y variabilidad.
- **Emprendedores – Entusiastas:** Asume con energía y alegría los cambios que tienen lugar en la organización, aprovecha las oportunidades aportando con vigor para la transformación de la gestión cotidiana.

- **Proactivos – Previsores:** Anticiparse a los problemas y evitar que estos ocurran, tener visión del futuro.

**Conocimientos específicos:** Poseer conocimientos actualizados en Legislación Laboral, Gestión de Recursos Humanos y Dirección Estratégica.

**Requisitos físicos:** Posición sentado de forma prolongada.

**Requisitos de personalidad:** Clasificación: **(Elemental, Medio o Superiores)**

- Inteligencia: **(Medio)**
- Ser creativo: **(Elemental)**
- Madurez: **(Medio)**
- Decisión propia: **(Elemental)**
- Flexibilidad: **(Elemental)**
- Serenidad: **(Elemental)**
- Sentido de responsabilidad: **(Superior)**
- Atención: **(Superior)**
- Planificación y organización: **(Superior)**
- Autoridad: **(Elemental)**
- Capacidad de observación: **(Elemental)**
- Liderazgo: **(Elemental)**

**Responsabilidades fundamentales:** (Clasificación: **No exigido, Bajo, Medio o Alto**)

- Sobre los instrumentos, equipos, accesorios y medios de trabajo: **(alto)**
- Sobre el trabajo de otras personas: **(no exigido)**
- Control de subordinados: **(no exigido)**
- Toma de decisiones: **(medio)**
- Analiza y resuelve problemas complejos: **(bajo)**
- Económica: **(no exigido)**
- Sobre la calidad del servicio: **(no exigido)**
- Sobre el contacto con los clientes: **(no exigido)**
- Seguridad informática: **(alto)**
- Medio de transporte: **(no exigido)**
- Custodia de dinero: **(no exigido)**
- Acceso a departamentos: **(alto)**

**Equipamientos y materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad alta y directa.

#### **IV. Condiciones de trabajo**

**Condiciones físicas y ambientales:** (Clasificación: **No exigido, Bajo, Medio o Alto**)

- Esfuerzo físico: **(bajo)**
- Esfuerzo mental: **(medio)**
- Estrés: **(medio)**
- Sobrecarga de trabajo: **(medio)**
- Resistencia a posturas prolongadas: **(alto)**
- Resistencia al desplazamiento: **(medio)**
- Destreza manual: **(no exigido)**
- Visión: **(alto)**
- Audición: **(alto)**
- Iluminación: **(alto)**
- Probabilidad de lesiones: **(bajo)**

**Factores de exposición:** (Clasificación: **No exigido, Bajo, Medio o Alto**)

- Exposición al calor: **(no exigido)**
- Exposición al frío: **(no exigido)**
- Exposición a la humedad: **(no exigido)**
- Exposición al ruido: **(bajo)**
- Exposición al polvo: **(bajo)**
- Ventilación: **(bajo)**
- Suciedad: **(bajo)**
- Carga psíquica: **(medio)**
- Cansancio de la visión: **(alto)**

**Riesgos más comunes:** (Clasificación: **No exigido, Bajo, Medio o Alto**)

No existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo

- Lesiones de poca importancia: **(medio)**
- Enfermedades profesionales: **(no exigido)**
- Incapacidad parcial: **(no exigido)**
- Incapacidad total: **(no exigido)**
- Socio psicológico: **(medio)**

**Consecuencias de errores:**

Realizar selección de docentes colaboradores a personas que no cumplan los requerimientos para el cargo; contratar a trabajadores sin la debida autorización; realizar contratos sin estar respaldado por una plaza vacante; realizar el contrato Indeterminado a un trabajador no idóneo para la plaza.

**Cultura organizacional:** Exista comunicación recíproca entre directivos y subordinados, y entre subordinados; trabajo en equipo y carácter participativo en las tareas colectivas del departamento o

en otras áreas, motivación hacia el trabajo, orientación hacia el logro de objetivos y sensibilidad organizacional.

### **Régimen de trabajo y descanso**

- Horario de trabajo: 8:00 am – 12:00 m y de 12:30 pm a 4:30 pm
- Régimen de trabajo: De miércoles a domingo.

**Supervisión:** El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y ejerce una supervisión específica de manera directa y periódica.

**Relaciones internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con los responsables de las diversas unidades curriculares, académicas, de investigación y administrativas, a fin de apoyar, ejecutar y coordinar lo relativo a los diversos PNF, y frecuentes con el personal de la unidad, a fin de ejecutar, coordinar y controlar lo relativo a cada área; exigiéndose para ello habilidades cognitivas, sociales y técnicas para obtener cooperación.

**Relaciones externas:** Por la relevancia de la Misión Sucre y la función social que cumple, además de difundir y preservar la cultura, la sinergia el cargo mantiene relaciones frecuentes con las comunidades organizadas, consejos comunales, instituciones como alcaldías, gobernación de Estado, MPPEU, colectivos de estudiantes, profesores de la aldea universitaria, escuelas, liceos bolivarianos, a fin de apoyar, coordinar y asesorar lo relativo a las áreas C.T.A., exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.

### **3.3 Puesta en marcha y monitoreo**

El procedimiento que se está desarrollando, relacionado con la GpC tiene como propósito innovar en cuanto a la evaluación de la brecha con la capacitación, desarrollo y formación de los colaboradores. De acuerdo a los resultados obtenidos los cuestionarios aplicados que se encuentran anexos a la investigación, (ver anexos: 2, 3, 4 y 5) y consistió en identificar las competencias organizacionales y específicas.

Los profesiogramas después de implementados pasan a una etapa de monitoreo constante donde se estarán revisando periódicamente para detectar posibles cambios en los contenidos de los puestos de trabajo o cambios en las políticas de la organización que con seguridad requiere de múltiples ajustes, que puedan causar modificaciones de cualquier tipo que influyan en alguno de los elementos que integran los profesiogramas, que orienten la integración y el cumplimiento de los lineamientos estratégicos de la Misión, y las acciones propuestas son las siguientes:

Proporcionando libertad para decidir sobre métodos de trabajo (procesos), secuencia y ritmo.

Proporcionando a los trabajadores un sentimiento de responsabilidad personal en su trabajo.

Proporcionando a las personas retroalimentación sobre su desempeño.

Promoviendo la participación de los trabajadores.

Asegurando que los trabajadores conozcan cómo sus tareas contribuyen al producto final.

Implicando a los trabajadores en el análisis y cambio del medio ambiente de trabajo.

### 3.4 Conclusiones parciales.

En el capítulo se arribaron a las siguientes conclusiones:

3.4.1 Los procesos de gestión de la Misión Sucre, investigación, docencia, extensión y su vinculación con la comunidad, enfrentan grandes retos tomando en consideración sus problemáticas debido a un entorno interno y externo complejo y de difícil predicción que en el futuro estará más marcado por los cambios. La aceptación del enfoque de GPC conllevará a desarrollar mecanismos de administración de recursos de manera abierta, que incorpore la cultura del cambio y el mejoramiento continuo de la GTH responsables de dirigir las aldeas universitarias, acordes a las nuevas exigencias de las IES y su entorno en constante transformación.

3.4.2 Las competencias laborales implican el encuentro de un conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos, aptitudes, motivaciones, experiencias y actitudes necesarios para el desempeño óptimo en una ocupación o función productiva determinada y entre ellas tributan a dar un nivel de desempeño único en la persona. Cabe destacar que la mejora continua de los procesos y del pensamiento en la organización permitirá innovar, ya que deben estar abiertos a discusión permanente, reflexión acerca de los valores personales y organizacionales en la búsqueda de analizar profundamente la complejidad de nuestras problemáticas actuales y enfocarnos en buscar las estrategias para su solución.

3.4.3 Los procedimientos para el diseño y puesta en marcha práctica de los perfiles de cargo encontrados se convierte en los programas de competencias directivas, en los directivos universitarios, es una necesidad latente en la Misión Sucre a objeto de garantizar la calidad de los servicios ante la masividad y la inclusión. Mientras que los directivos hoy requieren de formas de actuación acordes a las nuevas realidades; lo cual conlleva a un trabajo interdisciplinario y el trabajo de la gestión basada en competencias laborales es precisamente descubrir y desarrollar las competencias que la persona posee y necesita para desempeñar un puesto de trabajo al tope máximo, para gestionarse a sí mismo como personas, que dominen los procesos con capacidad crítica y reflexiva.

3.4.3 Los conocimientos y años de experiencia de un profesor siguen siendo importantes, pero no han mostrado ser suficientes para que las cosas sucedan, se puede saber mucho de cómo hacer las cosas y hacer en la práctica muy poco respecto a lo que se sabe, lo que llamamos la brecha entre el saber y el hacer, por ello es que contratar, impulsar, evaluar basado únicamente en los títulos, conocimientos y años de experiencia no ha mostrado ser eficaz, tenemos por lo tanto que **OBSERVAR lo que HACE LA PERSONA, es decir, COMPORTAMIENTOS**; los cuales sí nos dicen mucho más sobre el desempeño de un colaborador.

Este cambio de actuación permitirá reflejar y transmitir, conductas centradas en los valores del ser humano, como la responsabilidad, honradez, el respeto y el sentido de compromiso, entre otros.

# *Conclusiones*

## Conclusiones

1. El diseño del procedimiento permitió realizar una amplia revisión bibliográfica logrando el conocimiento necesario para darle solución al problema científico planteado y su aplicación logró probar la hipótesis con la confección del profesiograma basado en las competencias identificadas.
2. Como resultado de la investigación se logró responder a sus objetivos quedaron identificadas seis competencias genéricas que deben caracterizar a los colaboradores de aldeas universitarias y siete competencias específicas que deben poseer los coordinadores. Destacándose la identificación de las competencias específicas para los puestos de trabajo del directivo y su importancia en el sistema de gestión del talento humano.
3. La confección del profesiograma para los directivos de aldeas basados en las competencias identificadas, se realiza mediante la recopilación de datos relacionados con los objetivos, funciones y tareas; la formación, experiencia, adiestramiento, conocimientos, requisitos físicos y de personalidad; condiciones; régimen de trabajo y descanso. Superando la confección de cargos tradicionales existentes que solo se centran en el contenido de trabajo y no recogen las dimensiones antes descritas.
4. Se establecieron un conjunto de medidas que permitieran mejorar para el monitoreo y seguimiento de la GpC.

# *Recomendaciones*

## Recomendaciones

Es significativo que la investigación del procedimiento para elaborar el profesiograma para colaboradores y coordinadores, se establezca de manera formal, así como también la gestión de las competencias específicas esperadas, que permitan la integración de todo lo que su talento humano pueda aportar con su compromiso y desarrollo profesional al cumplimiento de los lineamientos estratégicos misionales, que al ser interpretado por cada sector y cada actor social venezolano, tendrá direcciones y consecuencias distintas para el país y su población, que contribuyan a la gestión de un buen gobierno.

Se propone, el seguimiento y monitoreo de la investigación iniciada, con énfasis en la proyección social que debe cumplir el talento humano, en el contexto de la municipalización por ser parte fundamental para la transformación universitaria en la construcción de la universidad necesaria.

Para lograr estos propósitos, la Misión Sucre debe:

- Apoyar de manera decidida en los procesos de dirección la cultura de la evaluación a través de la gestión por competencias.
- Consolidar y revisar periódicamente mecanismos institucionales para la capacitación del talento humano, a fin de evaluar y asegurar la calidad de la docencia de acuerdo con su filosofía y misión.
- Estimular la conformación de cuerpos académicos sólidos y comprometidos institucionalmente, con el propósito de minimizar las debilidades en cuanto a las brechas.
- Garantizar retroalimentación y seguimiento a resultados de evaluación y programas de mejoramiento.
- Desarrollar programas de formación docente permanente.
- En las diversas Aldeas, el rol del profesor universitario debe revisarse; se debe ampliar y precisar su perfil, señalar lo que se espera de él y garantizar que se cuenta con las condiciones exigidas para que se desempeñe de acuerdo con estas expectativas.
- Los colaboradores de aldeas universitarias enfrentan hoy un proceso de extraordinaria revolución en su rol, no puede estar apegado al precio de una contratación coyuntural para desempeñarse como reproductores de contenidos y ser demandados en desempeños ideales, sin contar en todos los casos con condiciones coherentes con esos ideales.

No tomarse en cuenta lo recomendado hará la diferencia, para las fuerzas y actores que empujan los cambios, en la construcción de un proyecto nacional que incluye todos los aspectos necesarios para la municipalización. A esto se agregan los cambios que se están produciendo en la esfera internacional, específicamente en el sistema de gestión de recursos humanos, que considere no solo

el potencial individual, sino también las diversas formas, habilidades, capacidades de los directivos logrando influir en los procesos de transformación internos.

# *Bibliografía*

## Bibliografía

1. Agudelo, M. Alianzas entre formación y competencia. Montevideo. Cinterfor/OIT, 2002. Citado por Saravia, M. en el primer congreso mundial de gestión por competencias. Bogotá. 2007.
2. Alles, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5a Ed. Buenos Aires, Granica, 2004.
3. Alles, Martha. Gestión por Competencias: El diccionario. Ed. Granica, Buenos Aires 2002.
4. Alpizar Fernández, Raúl. Tecnología gerencial para la implantación de la gestión estratégica de los recursos humanos en la Universidad de Cienfuegos. Tesis de maestría/ Raúl Alpizar Fernández; Dr. Carlos Martínez Martínez, tutor; UCLV, 1996.
5. Alpizar Fernández, Raúl. Tecnología gerencial para implantar el sistema de gestión de los recursos humanos en la universidad. México: Internet, Revista electrónica COMENIO (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo). 2001.
6. Alpizar Fernández, Raúl. Metodología para gestionar el progreso del potencial humano de la SUM en la Habana. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de Educación. Universidad Agraria de la Habana. 2007.
7. Anta, G. Procesos de acreditación y certificación de la competencia laboral. INTERFOR/OIT, Montevideo, 2000 <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/publ/anta.htm>. [Consultado: abril 2011].
8. Arbizu, F. La Formación Profesional Específica. Claves para el desarrollo Curricular. Ed. Santillana Profesional, Madrid, 1998.
9. Argudelo, S. Alianza entre formación y competencia. CINTERFOR, Montevideo, 2002 <http://www.cinterfor.org.uy/public>. [Consultado: abril 2011].
10. Argudín, Y. Educación basada en competencias. Revista Educar, 2003 <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/19/19indice.html> [Consultado: abril 2011].
11. Argüelles, A. (compilador) Competencia Laboral y Educación basada en normas de competencia. Editorial Limusa, México, 1996.
12. Aristimuño, A. Las competencias en la educación superior: ¿demonio u oportunidad? Departamento de Educación, Universidad Católica del Uruguay, 2004
13. Arráiz, José Ignacio. "Redistribución y competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? ", En: revista Capital Humano. N° 133, Madrid. Ed. Capital Humano. mayo 2000, pp. 6-8.
14. Beer, M. et al. Human Resource Management. A General Manager's Perspective. Text and Cases. New York. Ed. Free Press Macmillan, 1985.
15. Boyatzis, R. The Competent Manager, N.Y. Wiley and Sons, 1992.
16. Cardona, Pablo y Chinchilla, M<sup>a</sup> Nuria. Tipos de competencias. En: Valle, Isel. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.), 2003. p. 5 <http://www.gestiopolis.com/dirqp/rec/gescomp.htm>

17. Cabrera, Lister. Diseño y aplicación de un procedimiento de gestión por competencias en la Universidad
18. Chávez Salcedo, Guillermo. Manual para el diseño de normas de competencias laborales. Normas de empresas, Aplicación del análisis crítico. Panorama editorial. México. (2002)
19. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill, México, 1995.
20. Cuesta, Armando. Gestión de Competencias. Ed. Academia. La Habana, 2000.
21. Cuesta, Armando. Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos.” Ed. Academia, 2da Edición. La Habana, 2005.
22. Cuesta, Armando. Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos.” Ed. Academia, La Habana, 2010.
23. De la Torre, Otmario Ruiz. “Procedimiento de selección de personal a partir de las competencias laborales en la empresa de gas manufacturado” Tesis de Maestría en opción del grado de Master en Ciencias. Ed. ISPJAE, La Habana, 2006.
24. Dessler, Gary: Human Resource Management. New Yersey: Prentice Hall, 6ª ed. 1994.
25. Domingo, J. D. Modelos de Gestión por Competencias. [en línea] <[www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)> [Consultado: enero. 2010].
26. Ernst & Young Consultores. Gestión por competencias. [en línea] Madrid, Ernst & Young Consultores, 2011. <<http://www.fsai.es/>>
27. Ernst & Young Consultores. Un esquema global por competencias. En: Alles, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5a ed. Buenos Aires, Granica, 2004. p. 78.
28. Gaceta Oficial de La República Bolivariana de Venezuela (2003). Decreto N° 2.604. De fecha 09 de Septiembre de 2003. Año CXXX-MES XI. Número 37.772.
29. Gallart, María y Jacinto, Claudia. Competencias Laborales: Tema clave en la Articulación Educación-Trabajo. Boletín de la Red Latinoamericana de la Educación y Trabajo. CIID CENEP. 02. 1-5. 1995.
30. García, Néstor. La preparación metodológica del coordinador de aldea para el cumplimiento de sus funciones. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño IPLAC. La Habana. 2011.
31. Gonzci, Andrew y Athanasou. James. Definiciones de competencias. En: VALLE, Isel. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.), 2003. p. 3 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>
32. Gonzci, Andrew. Perspectivas conceptuales. En: QUEZADA, Humberto. Competencias laborales: evolución y tipologías. [en línea] Lima, Q+M Consultores Asociados, 2003. pp. 2-3 <http://www.gestiopolis.com>

33. Hernández, Irismaida. Estrategia de desarrollo de Competencias para la organización que aprende. Tesis de Maestría en opción del grado de Master en Ciencias. Ed. ISPJAE, La Habana, 2003.
34. Hurtado de Mendoza. Método para la Selección de Expertos. En: Gómez, Bismayda. Procedimiento para la Mejora de la Calidad del Proceso Industrial cubano de la caña de azúcar. Tesis en opción del título de Doctor en Ciencias Técnicas. UCLV Marta Abreu. 2006.
35. Ibarra, Agustín. El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. En: Competencias laboral y educación basada en normas de competencia. "México. SEP, CONOCER, CONALEP, 1996. p. 74.
36. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000:2000 - Requisitos. (2000).
37. Jerico, Pilar. Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Madrid, Prentice Hall, 2001.
38. Jerico, Pilar. La gestión del talento. [en línea] Madrid, EVALUA RH, 2001. pp. 3-4 [http://www.evaluarh.com/articulos\\_evaluarh.htm](http://www.evaluarh.com/articulos_evaluarh.htm)
39. Le Boterf, Guy. Cómo gestionar la calidad de la formación, AEDIPE. Barcelona. 1993.
40. Le Boterf, Guy. Ingeniería de las competencias. Gestión 2000. Barcelona, 2000.
41. Le Boterf, Guy. La Gestión por Competencias: ¿de que se trata?. Barcelona. 2002.
42. Levy-Leboyer, Claude. La gestión de las competencias. Gestión 2000. Barcelona. 1993.
43. Levy-Leboyer, Claude. Feedback de 360°. Gestión 2000. Barcelona, 2000.
44. Lira, Zalaquett Carlos. Gestión por Competencias Fundamentos y Bases para su Implantación. Ed. Universidad de Los Lagos Santiago de Chile. 2006.
45. Lozano, Luís y Sagi-Vela, Luís. La gestión por competencias en el grupo Grunenthal España en revista Capital Humano. N° 194, Diciembre 2005, pp 40-49. Madrid. Ed. Capital Humano.
46. Louart, P. Gestión de los Recursos Humanos, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
47. Lucia, Anntoinette y Lepsinger, Richard. "The Art and Science of Competency Model: Pinpoing critical Success factor in Organización". San Francisco. Jossey - Bass / Pfeiffer 1999.
48. Martín, Q. Magali. Gestión por Competencias: Aplicación a las Teecomunicaciones Móviles. X Jornada de Proyética. Bidart/San Sebastián, 21-22 octubre del 2004.
49. Martínez, Delvis. Diseño de perfiles de competencias en la Tienda La CUBALSE SANCTI SPÍRITUS. Trabajo de Diploma. Centro Universitario SS, 2007.
50. Mato, Luamys y Mestre, Miladys Competencias de los directivos de ETECSA, Ponencia al XVI Fórum de Ciencia y Técnica, ETECSA; La Habana, 2005.
51. McClelland, David. Los tres sistemas importantes de motivación humana. En: Alles, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5a ed. Buenos Aires, Granica, 2004. pp. 53-54

52. McClelland, David. (1973) Testing for Competencies rather than intelligence, *American Psychologist*, 28, pp 1-14
53. McClelland, David. (1993) Introduction en Spencer L.M. y S.M. *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
54. Mertens, Leonard y Velasco, M. E. El enfoque de competencia laboral de la empresa. Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (CONOCER) México, 1999.
55. Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Cinterfor/ OIT. Montevideo, Uruguay 1996.
56. Mertens, Leonard. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid. Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura (OEI). 2000.
57. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Políticas y estrategias para el desarrollo de la educación superior en Venezuela 2001-2006. República Bolivariana de Venezuela. 2001.
58. Ministerio de Educación Superior (MES). Calificador de cargo Técnico y Servicio. Resolución 14. La Habana Cuba 2009.
59. Ministerio de Educación Superior (MES). Calificador de cargo Docente del MES. Resolución 128. La Habana, Cuba, 2006.
60. Ministerio del Poder Popular para la Comunicación e Información. Primer Plan Socialista de la República Bolivariana de Venezuela 2007-2013.
61. Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria MPPEU. Misión, visión y principios orientadores. 2004.
62. Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y Misión Sucre. El trabajo metodológico y el acompañamiento pedagógico en Venezuela. República Bolivariana de Venezuela. 2007. (w.w.w. monografías.com) [Consultado: junio 2011].
63. Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y Misión Sucre. Reglamento del consejo del poder de los triunfadores de la Misión Sucre. 2008.
64. Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y Misión Sucre. La misión sucre y la Municipalización de la universidad. 2003.
65. Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. Misión Alma Máter: Educación universitaria bolivariana y socialista. 2009.
66. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Proyecto de Metodología para la determinación y Normalización de Competencias Laborales. Dirección de Fuerza del trabajo. Ciudad de la Habana. 2001. p. 25.
67. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Calificadores de cargos comunes del MTSS. Resolución 77. La Habana Cuba 2009.

68. Morales Cartaya, Alfredo. "Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos" Tesis en opción al grado científico de Doctor en ciencias técnicas. Ed. ISPJAE, La Habana 2006.
69. Morales Gutiérrez, E. Modelo de Gestión de Recursos Humanos con enfoque estratégico. Aplicación en la UCLV. Tesis de Maestría. Santa Clara 2002.
70. Moreno Bermúdez, Carlos. Estado del arte de las competencias laborales en la administración pública colombiana. Segundo congreso nacional sobre empleo público. Director de empleo público de la alcaldía de medellin.
71. Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; Gerhart, Barry y Wright, Patrick M.: Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage. Homewood: Austen Press. 1994.
72. Normas Cubanas 3002:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Oficina Nacional de Normalización. Ed. Ciudad Habana 2007.
73. Parisca, S. El método Delphi. Gestión tecnológica y competitividad. En: Parisca, S. *Estrategia y filosofía para alcanzar la calidad total y el éxito en la gestión impresional*. La Habana: Academia. 1995. pp 129-130
74. Peña Batzan, Manuel: Dirección de personal. Organización y técnicas. Barcelona: Evade, 1990.
75. Peretti, J.M. Gestion des Ressources Humaines. París: Vuibert Entreprise, 1987.
76. Pérez, Tania La gestión por competencias como centro integrador de la actividades fundamentales de la GRH. Tesis de Maestría en opción del grado de Master en Ciencias. Ed. ISPJAE, La Habana 2006.
77. Perrenoud, E. El enfoque de Competencias en la formación y Desarrollo de los Recursos Humanos Calificados. Actualidad y Perspectivas". Material I. La Habana. Grupo para el estudio del Enfoque de Competencias en la Gestión de Recursos Humanos. 2000. p. 21.
78. Puchol, L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos.. Ed. ESIC. Madrid 1995.
79. Rodrigo, Pepa. "Selección por competencias (1): importancia del perfil a definir y técnicas", en revista Capital Humano. N° 134, junio 2000, pp 6-7. Madrid. Ed. Capital Humano.
80. Romero, Víctor M. Gestión por Competencias, una metodología para definir perfiles. Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial. Ed. ISPJAE, La Habana 2001.
81. Romero, Víctor M. Modelo para Introducir la Gestión por Competencias en ETECSA. Aplicación práctica en la Gerencia Territorial de Sancti-Spíritus. Tesis de maestría en opción de master en gestión de Recursos Humanos. Ed. ISPJAE, La Habana 2007.
82. Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación 4ta edición. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. México. 2006.
83. Saracho, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005.

84. Saravia, M. Evaluación del profesorado universitario. Un enfoque desde la competencia profesional. Tesis presentada en opción al grado académico Doctoral en investigación y calidad educativa. Universidad de Barcelona. 2004.
85. Saravia, Marcelo. Gestión de competencias laborales bajo un modelo práctico. Bogotá. 2007.
86. Senge, Peter. La quinta disciplina. Ediciones Granica. Barcelona. 1998.
87. Senge, Peter (et. al). La quinta disciplina en la práctica. Ediciones Granica. Barcelona. 1998.
88. Senge, Peter (et. al). La danza del cambio. Grupo editorial Norma. Bogotá. 2000. Citado por Alles, Martha. Tesis presentada en opción al grado académico doctoral: Influencias de las características personales (competencias) en la empleabilidad de profesionales. Universidad de Buenos Aires. 2007.
89. Sotolongo. S. M. Procedimientos para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en las pequeñas y medianas empresas turísticas. Tesis para optar por el título de académico de Master en G.R.H. ISPJAE. Ciudad de la Habana. 1998.
90. Spencer, Lyle y Signe. Competence at work, models for superior performance. New York, John Wiley & Sons, 1993.
91. Spencer, Lyle; McClelland, David "Competency Assessment Methods: History and State of the Art" United States. Harvard University. 1984.
92. Tyson, Shaun y York, Alfred: Administración de Personal. México: Ed. Trillas, 1988.
93. Vargas, Fernando; Casanova, Fernando; Montanaro, Laura. El enfoque de competencia laboral: manual de formación. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2001. <http://www.ilo.org/public/spanish/region//doc> [Consultado Enero 2010].
94. Vargas, Fernando. 40 preguntas sobre competencia laboral. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2004. <http://www.cinterfor.org.uy>.
95. Vargas, Fernando. "La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad" Organización Internacional del Trabajo. CINTERFOR. 2000. <http://www.cinterfor.org.uy>.
96. Vargas, F (2001). "Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. Revista Iberoamericana de Educación, OEI. [Consultado febrero 2010].
97. Vargas, F (2001). Sistemas educativos basados en competencias como estrategia para la formación continúa de los trabajadores. CINTERFOR-OIT . La Habana, febrero 2001.
98. Vargas, F. Clasificaciones de ocupaciones, competencias y formación profesional: ¿paralelismo o convergencia? CINTERFOR/OIT Página Web 21/05/2003. Disponible en Internet <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/publ/sala/vargas/clasific/index.htm> [Consultado febrero 2010].

99. Vossio, B. Certificación y normalización de competencias. Orígenes, conceptos y prácticas. Boletín CINTERFOR # 152, (versión digital). Disponible en Internet <http://www.cinterfor.org.uy/public>. 2000.
100. UNESCO. Declaración Mundial Sobre Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Documento aprobado en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París. 1998.
101. Werther, W.B & Davis, K. Administración de personal y recursos humanos. Editorial Mac Graw Hill. México. 1992.
102. Wether, W. y Davis K. Administración de personal y recursos Humanos. 5ta. Ed. México. Editorial Mac Graw Hill. 2001.
103. Zamora, Ricardo. La gestión por competencias. [en línea] Barcelona, Training Games, s.a. [http://www.traininggames.com/es/base\\_conceptual/articulos.htm](http://www.traininggames.com/es/base_conceptual/articulos.htm) Visitado en Enero 2010.
104. Zarifian, Philippe. El modelo de competencias y los sistemas productivos. Montevideo. Cinterfor./OIT. 2001.
105. Zayas, E. El Proceso de las Decisiones y de Solución de Problemas. Serie: Temas de Dirección. No. 004.ISTH. Holguín, Cuba. 1990.

# *Anexos*

## **Anexo1: Glosario de definiciones sobre el término competencia**

Laurosse (1930). (...) en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere.

McClelland, D. (1973). Característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta.

Boyatzis, R. (1982). Una característica del individuo que influye significativamente en su rendimiento en el trabajo y que por tanto permite diferenciar a las personas más eficaces, de las menos eficaces.

Boyatzis, R. (1982). Una característica subyacente de una persona la cual puede ser un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su rol social o un cuerpo de conocimientos el cual, é o ella usa.

Boyatzis, R. (1982). Características subyacentes a la persona que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.

McClelland, D. (1987). La característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo.

Alex (1991). Activo con que las personas cuentan. Capacidad potencial para desempeñar o realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto.

Le Boterf, G. (1993). Conjunto pertinente reconocido y probado de las representaciones, conocimientos, capacidades y comportamientos transferidos a propósito por una persona o grupo al lugar de trabajo.

Masterpascua (1991). Características personales (conocimientos, habilidades, actitudes) que llevan a desempeños adaptativos en ambientes significativos.

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). Características personales latentes que mantienen una relación causal con un criterio de desempeño eficaz o superior en un trabajo o situación.

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo definido en términos de criterios.

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). Cinco tipos de características competenciales:

- Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder.

- Rasgos del carácter que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.
- Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores, auto-imagen.
- Conocimientos.
- Habilidades, capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales.

Woodruffe (1993). Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente.

Bunk, G. (1994). Posee competencia profesional quien dispone de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Reis. (1994). Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

Reis. (1994). Capacidad real del individuo para dominar un conjunto de tareas que configuran la función en concreto. Los cambios tecnológicos organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo.

Tremblay, G. (1994). Una competencia es un sistema de conocimientos conceptuales y de procedimientos organizados en esquemas operacionales y que permiten dentro de un grupo de situaciones la identificación de tareas – problemas y su resolución por una acción eficaz.

Cinterfort OIT. (1995). Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

Fernández. (1995). Características personales que posibilitan unos resultados superiores en un puesto, organización y cultura dadas.

Gallart y Jacinto. (1995). Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica (...) no provienen de la aplicación de un currículum (...) sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.

Afnor. (1996). Operacionalización (*mise en oeuvre*), en situación profesional, de capacidades que permiten ejercer convenientemente una función o actividad.

Cao, A. (1996). Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.

Dalziel, Cubeiro y Fernández. (1996). Conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distinguen los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo.

Feliú y Rodríguez. (1996). Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad.

Le Boterf, G. (1996). La competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales, el saber actuar, el querer actuar, el poder actuar.

Ducci, M: Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina. (1997). Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

Ducci, M: Polform/OIT. (1997). La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Ducci, M: Polform/OIT. (1997). Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer calificaciones requeridas para ello.

Ducci, M: Québec. (1997). Una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel una función, una actividad o una tarea.

Levy-Leboyer. (1997). Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Según el autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos.

Mertens, L. (1997). Competencia laboral es lo que una persona debe saber hacer para que la empresa resulte más competitiva, en un ambiente de tareas que es exigente, abierto, complejo y dinámico.

Corominas. (1998). Competencia es una palabra tomada del latín *competĕre*, ir una cosa al encuentro de la otra, “encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer”, que a su vez deriva de *petĕre*, “dirigirse a, pedir”, y tiene el mismo origen que *competĕre*, pertenecer e incumbir, estos significados se remontan al Siglo XV.

IHCD. (1998). Habilidad para desempeñarse de acuerdo a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes.

INEM, España. (1998). Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

Le Boterf, G. (1998). Una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer; cualidades o aptitudes y recursos del ambiente, relaciones, documentos, informaciones y otros), que son movilizados para lograr un desempeño.

Ordoñez (1998). Capacidad, conocimiento, habilidad adquirida y desarrollada en un proceso sistemático de aprendizaje que predispone a los seres humanos a realizar actividades concretas.

Sánchez y Valldeperes. (1998). Cualquier característica o dimensión del individuo que esté relacionada de manera directa con la eficacia, en el desempeño de su puesto de trabajo.

Tejada. (1998). Conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser, conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, coordinados e integrados, en el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hace capaz de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional.

Abud, I. (1999). CONOCER. Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño, en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Diccionario Latino – Español. (1999). Competencia deriva de la palabra latina *competere*.

Cantera. (1999). Características personales que incluyen conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (querer hacer) y hacen que una persona tengan éxito en una empresa con una estrategia y cultura específica.

CETSS. Cuba. Resolución Ministerial 21/99. (1999). Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

COLCERÁMICA. (1999). Son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes Y comportamientos verificables, que llevan a que una persona se desempeñe en una función productiva, de manera superior al estándar.

INFOTEPP. (1999). Competencia es la capacidad de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo, evidenciando sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, basados en los resultados de calidad esperados.

Zarifian, P. (1999). La competencia profesional es una combinación de conocimientos, know how, experiencias y comportamientos que se ejercen en determinado contexto; es constatable cuando se debe aplicar en situación profesional y es validable a partir de ella.

Arráiz. (2000). Características de las personas que tienen relación directa con la actuación de éxito y el rendimiento en el trabajo. En sentido amplio se componen de conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos.

Ducci, M. (2000). La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencias (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

Guach, J. (2000). Las competencias profesionales (competencias humanas) conforman un modo de funcionamiento integrado de la persona, en el que se articulan recursos tales como: conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, valores, así como los procesos motivacionales, emocionales, afectivos y volitivos, en el desempeño de la profesión/ocupación; que provee a la persona, de la posibilidad de tomar decisiones inteligentes en situaciones que son suficientemente nuevas.

Mertens, L. (2000). Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

Norma ISO 9000:2000 (2000). Competencia laboral se puede definir como las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua del proceso de calidad y eficiencia de las organizaciones.

Perrenoud. (2000). Una capacidad de movilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar un cierto tipo de situaciones.

Mamolar. (2001). Conjunto integrado de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos que un individuo puede desplegar de forma organizada en relación con una actividad o conjunto de actividades dentro del marco organizativo.

Brum, V.J. y Samarcos Junior, M.R. (2001). Operaciones mentales, cognitivas, socioafectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional.

Cuesta, A. (2001). Las conductas de éxito constituye el soporte sobre el cual se construirán las competencias, ya que es a partir de la manera en que los talentos o personas de desempeño llevan a cabo sus tareas, que interpretamos que características subyacen a estas conductas, que conocimientos pone en juego, qué habilidades ha desarrollado, con qué actitud acompaña estas acciones y que lo mueve a actuar. Es con esta mira que “desarmamos” las conductas de la gente exitosa, para entender de qué están hechas y así identificar los comportamientos que distinguen a las personas que exhiben un desempeño superior respecto los de desempeño promedio. Denominamos **competencias** a estas conductas de éxito.

Vargas, J. (2001). Las competencias son:

- Características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o trabajo.

- Están relacionados con la ejecución exitosa de una actividad.
- Tiene una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume realmente lo causan.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.

González, V. (2002). Compleja integración de atributos que imprimen énfasis a la capacidad humana para innovar.

Saravia, M. (2008). Competencia laboral, el conjunto de cualidades internas profesionales y personales cuya demostración permite una interacción productiva con el entorno laboral y un desarrollo proactivo e integral de la profesionalidad.

### **Listado y ejemplos de Competencias laborales.**

He aquí un listado de definiciones de competencias evaluadas por los ejercicios de Assessment Center de Actual Recursos Humanos (<http://www.actualrh.com>) así mismo estas competencias pueden ser desarrolladas por los "manuales de autodesarrollo y coaching".

- 1. Tolerancia al estrés** – Mantenimiento firme del carácter bajo presión y oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.
- 2. Flexibilidad** – Capacidad para modificar el comportamiento propio (es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar una meta.
- 3. Adaptabilidad** – Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.
- 4. Tenacidad** – Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.
- 5. Independencia** – Actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.
- 6. Integridad** – Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo.
- 7. Meticulosidad** – Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.
- 8. Planificación y Organización** – Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
- 9. Habilidad de control** – Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma de decisiones que aseguren este control.
- 10. Delegación** – Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

- 11. Liderazgo** – Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
- 12. Desarrollo de subordinados** – Desarrollo de las habilidades y aptitudes de subordinados mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros.
- 13. Sensibilidad organizacional** – Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
- 14. Capacidad crítica** – Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
- 15. Análisis de problemas** – Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
- 16. Capacidad de decisión** – Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
- 17. Creatividad** – Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios. Innovación. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.
- 18. Análisis numérico** – Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.
- 19. Espíritu comercial** – Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.
- 20. Asunción de riesgos** – Emprendimiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.
- 21. Escucha** – Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones en general demuestran una escucha "activa".
- 22. Comunicación oral persuasiva** – Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.
- 23. Comunicación escrita** – Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.
- 24. Sensibilidad interpersonal** – Conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las acciones indican la consideración por los sentimientos y necesidades de los otros (atención, no confundir con "comprensión").
- 25. Impacto** – Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.
- 26. Sociabilidad** – Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo.

**27. Trabajo en equipo** – Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.

**28. Iniciativa** – Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.

**29. Resistencia** – Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción o rechazo.

**30. Energía** – Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar duro.

**31. Niveles de trabajo** – Establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno mismo, para los otros y para la empresa. Insatisfecho con el promedio del rendimiento.

**32. Compromiso** – Creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre sea en beneficio propio.

**33. Auto-motivación** – Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.

**34. Atención al cliente** – Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

#### **Las dieciséis competencias referenciales**

**Ser una persona de muchos recursos:** saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión

**Hacer lo que conoce:** ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.

**Aprender rápido:** dominar rápidamente nuevas tecnologías.

**Tener espíritu de decisión:** actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.

**Administrar equipos con eficacia:** saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.

**Crear un clima propicio para el desarrollo:** ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.

**Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas:** actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.

**Estar orientado hacia el trabajo en equipo.**

**Formar un equipo de talentos:** invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.

**Establecer buenas relaciones en la empresa:** saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.

**Tener sensibilidad:** demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.

**Enfrentar los desafíos con tranquilidad:** poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.

**Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal:** ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.

**Auto conocerse:** tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.

**Tener un buen manejo de las relaciones personales:** ser agradable y dar muestras de buen humor.

**Actuar con flexibilidad:** capacidad para adoptar actitudes opuestas, –ejercer liderazgo y dejarse liderar – opinar y aceptar opiniones de los demás.

**Algunos ejemplos de las competencias laborales como atributos:**

**Liderazgo:** Motiva guía y entrena a otros hacia el logro de los objetivos de la organización.

**Trabajo en equipo:** Trabaja y colabora con otros demostrando compromiso para el logro de objetivos de grupo. Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta cuando es necesario.

**Análisis y toma de decisiones:** Comparte y analiza información, oportunidades y problemas. Toma decisiones precisas y efectivas en forma oportuna y en diferentes contextos.

**Orientación al cliente:** Se asegura de que la perspectiva del cliente esté en el corazón de la identificación y provisión del servicio

**Algunos ejemplos de competencias claves con énfasis en lo individual:**

Sistematicidad, proactividad, disposición al aprendizaje, capacidad de decisión, capacidad de control, flexibilidad y capacidad de adaptación, creatividad en la solución de problemas y conciencia crítica.

**Con énfasis en el aspecto social:**

Capacidad de cooperación, capacidad de comunicación, actitud solidaria, respeto y responsabilidad.

Se revisaron los profesiogramas de algunos puestos de trabajo de la Universidad Central “Marta Abreu” de La Villas y se tomaron algunos ejemplos de competencias laborales identificadas para las áreas de Recursos Humanos y Economía: Inteligencia, memoria y atención normales, buenas aptitudes verbales y para el cálculo, capacidad de decisión, flexibilidad, empatía, serenidad, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, planificación y organización, discreción, motivación hacia el trabajo y aprendizaje de la experiencia.

**Anexo # 2:** Cuestionario para identificar las competencias específicas de los coordinadores de aldeas universitarias de la Misión Sucre.

Compañeros y Compañeras:

Se está desarrollando una investigación a través del Plan Extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre (Misión Sucre), con el fin de seleccionar las principales competencias laborales que caractericen e identifiquen a los coordinadores de aldeas universitarias que les permita alcanzar niveles superiores en la labor educativa, el trabajo político-ideológico y el perfeccionamiento de la educación superior incrementando los niveles de calidad en la gestión universitaria.

De usted se necesita que responda el siguiente cuestionario:

**1. ¿Cuáles usted considera deban ser las Competencias Laborales que deben distinguir a los coordinadores de la Misión Sucre? Enumérelas según su importancia.**

**2. ¿Cuáles usted considera deban ser las Competencias Laborales específicas que deben poseer todos los profesores de la Misión Sucre? Enumérelas según su importancia.**

**Anexo # 3:** Guía de la entrevista para seleccionar las competencias laborales en las IES

**Objetivos de la entrevista:** Determinar una propuesta de las competencias (características, conocimiento, habilidades, valores, conductas) que deben tener todos los Coordinadores de Aldeas Universitarias para lograr los objetivos y lineamientos del Plan Extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre, (Misión Sucre).

**Entrevistados:** colaboradores y directivos de áreas científica, técnica y administrativa, de la Misión Sucre.

**Preguntas:**

1. ¿Cuáles considera que son los principales retos que deben enfrentar los Coordinadores de las Aldeas Universitarias?
2. ¿Cuáles son los principales aspectos que diferencian a los Coordinadores de las Aldeas Universitarias con otras organizaciones de educación superior?
3. ¿Cuáles son algunos de los comportamientos que deben tener los Coordinadores de las Aldeas Universitarias para que el trabajo dentro de su área se desarrolle exitosamente?
4. ¿Qué competencias (características, aptitudes, conocimiento, habilidades, valores, conductas) usted cree que distingan a todos los trabajadores de la universidad?
5. ¿Qué competencias (características, aptitudes, conocimiento, habilidades, valores, conductas) usted cree que distingan a todos los profesores?



## Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”

Facultad de Contabilidad y Finanzas  
Centro de estudios Avanzados en Dirección

Estimados profesores y profesoras:

Se está desarrollando una investigación a través del Plan Extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre (Misión Sucre), con el fin de seleccionar las principales competencias laborales que caractericen e identifiquen a los coordinadores de aldeas universitarias que les permita alcanzar niveles superiores en la labor educativa, el trabajo político-ideológico y el perfeccionamiento de la educación superior incrementando los niveles de calidad en la gestión universitaria.

Es por ello que solicito de su apoyo y colaboración, en tal sentido la información es de carácter confidencial.

Las instrucciones son las siguientes.

1. No identifique el instrumento
2. Leer cuidadosamente cada ítem
3. Responda con sinceridad.

*Licda. Martha Carrasquel*

**1. ¿Cuáles usted considera deban ser las Competencias Laborales que deben distinguir a los Coordinadores PNF de la UPTOS Clodosbaldo Russián? Enumérelas según su importancia.**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Inteligencia normal          | <input type="checkbox"/> Memoria normal                    |
| <input type="checkbox"/> Atención normal              | <input type="checkbox"/> Buenas aptitudes verbales         |
| <input type="checkbox"/> Habilidades de cálculo       | <input type="checkbox"/> Capacidad de decisión             |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad                 | <input type="checkbox"/> Empatía                           |
| <input type="checkbox"/> Serenidad                    | <input type="checkbox"/> Sentido de la responsabilidad     |
| <input type="checkbox"/> Capacidad de escucha         | <input type="checkbox"/> Capacidad de planificación        |
| <input type="checkbox"/> Capacidad organizativa       | <input type="checkbox"/> Discreción                        |
| <input type="checkbox"/> Motivación hacia el trabajo  | <input type="checkbox"/> Auto motivación                   |
| <input type="checkbox"/> Profesionalidad              | <input type="checkbox"/> Pedagogía                         |
| <input type="checkbox"/> Habilidades comunicativas    | <input type="checkbox"/> Paciencia                         |
| <input type="checkbox"/> Sentido de trabajo en equipo | <input type="checkbox"/> Constancia en el trabajo          |
| <input type="checkbox"/> Facilidad de expresarse      | <input type="checkbox"/> Personas muy sociables            |
| <input type="checkbox"/> Firmeza                      | <input type="checkbox"/> Autocontrol                       |
| <input type="checkbox"/> Iniciativa                   | <input type="checkbox"/> Autoridad                         |
| <input type="checkbox"/> Liderazgo                    | <input type="checkbox"/> Manejo de recursos                |
| <input type="checkbox"/> Decisión propia              | <input type="checkbox"/> Dominio de la computación         |
| <input type="checkbox"/> Dominio de otros idiomas     | <input type="checkbox"/> Ser objetivo                      |
| <input type="checkbox"/> Resistencia física           | <input type="checkbox"/> Resistencia mental                |
| <input type="checkbox"/> Ser amable                   | <input type="checkbox"/> Buen carácter                     |
| <input type="checkbox"/> Tolerancia al estrés         | <input type="checkbox"/> Adaptabilidad                     |
| <input type="checkbox"/> Tenacidad                    | <input type="checkbox"/> Integridad                        |
| <input type="checkbox"/> Meticulosidad                | <input type="checkbox"/> Delegación                        |
| <input type="checkbox"/> Capacidad crítica            | <input type="checkbox"/> Creatividad                       |
| <input type="checkbox"/> Análisis numérico            | <input type="checkbox"/> Poder de convencimiento           |
| <input type="checkbox"/> Sensibilidad interpersonal   | <input type="checkbox"/> Buena redacción                   |
| <input type="checkbox"/> Compromiso                   | <input type="checkbox"/> Aprendizaje de la experiencia     |
| <input type="checkbox"/> Aprender rápido              | <input type="checkbox"/> Capacidad de cooperación          |
| <input type="checkbox"/> Actitud solidaria            | <input type="checkbox"/> Respeto                           |
| <input type="checkbox"/> Concentración                | <input type="checkbox"/> Optimista                         |
| <input type="checkbox"/> Madurez                      | <input type="checkbox"/> Flexibilidad                      |
| <input type="checkbox"/> Toma de riesgo               | <input type="checkbox"/> Seriedad                          |
| <input type="checkbox"/> Capacidad de observación     | <input type="checkbox"/> Capacidad de juicio               |
| <input type="checkbox"/> Pensamiento estratégico      | <input type="checkbox"/> Orientación al logro de objetivos |
| <input type="checkbox"/> Obediencia                   | <input type="checkbox"/> Capacidad de reacción             |

**2. ¿Cuáles usted considera deban ser las Competencias Laborales que deben distinguir a los Coordinadores de Aldeas C.T.A. de la Misión Sucre? Enumérelas según su importancia.**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Inteligencia normal          | <input type="checkbox"/> Memoria normal                    |
| <input type="checkbox"/> Atención normal              | <input type="checkbox"/> Buenas aptitudes verbales         |
| <input type="checkbox"/> Habilidades de cálculo       | <input type="checkbox"/> Capacidad de decisión             |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad                 | <input type="checkbox"/> Empatía                           |
| <input type="checkbox"/> Serenidad                    | <input type="checkbox"/> Sentido de la responsabilidad     |
| <input type="checkbox"/> Capacidad de escucha         | <input type="checkbox"/> Capacidad de planificación        |
| <input type="checkbox"/> Capacidad organizativa       | <input type="checkbox"/> Discreción                        |
| <input type="checkbox"/> Motivación hacia el trabajo  | <input type="checkbox"/> Auto motivación                   |
| <input type="checkbox"/> Profesionalidad              | <input type="checkbox"/> Pedagogía                         |
| <input type="checkbox"/> Habilidades comunicativas    | <input type="checkbox"/> Paciencia                         |
| <input type="checkbox"/> Sentido de trabajo en equipo | <input type="checkbox"/> Constancia en el trabajo          |
| <input type="checkbox"/> Facilidad de expresarse      | <input type="checkbox"/> Personas muy sociables            |
| <input type="checkbox"/> Firmeza                      | <input type="checkbox"/> Autocontrol                       |
| <input type="checkbox"/> Iniciativa                   | <input type="checkbox"/> Autoridad                         |
| <input type="checkbox"/> Liderazgo                    | <input type="checkbox"/> Manejo de recursos                |
| <input type="checkbox"/> Decisión propia              | <input type="checkbox"/> Dominio de la computación         |
| <input type="checkbox"/> Dominio de otros idiomas     | <input type="checkbox"/> Ser objetivo                      |
| <input type="checkbox"/> Resistencia física           | <input type="checkbox"/> Resistencia mental                |
| <input type="checkbox"/> Ser amable                   | <input type="checkbox"/> Buen carácter                     |
| <input type="checkbox"/> Tolerancia al estrés         | <input type="checkbox"/> Adaptabilidad                     |
| <input type="checkbox"/> Tenacidad                    | <input type="checkbox"/> Integridad                        |
| <input type="checkbox"/> Meticulosidad                | <input type="checkbox"/> Delegación                        |
| <input type="checkbox"/> Capacidad crítica            | <input type="checkbox"/> Creatividad                       |
| <input type="checkbox"/> Análisis numérico            | <input type="checkbox"/> Poder de convencimiento           |
| <input type="checkbox"/> Sensibilidad interpersonal   | <input type="checkbox"/> Buena redacción                   |
| <input type="checkbox"/> Compromiso                   | <input type="checkbox"/> Aprendizaje de la experiencia     |
| <input type="checkbox"/> Aprender rápido              | <input type="checkbox"/> Capacidad de cooperación          |
| <input type="checkbox"/> Actitud solidaria            | <input type="checkbox"/> Respeto                           |
| <input type="checkbox"/> Concentración                | <input type="checkbox"/> Optimista                         |
| <input type="checkbox"/> Madurez                      | <input type="checkbox"/> Flexibilidad                      |
| <input type="checkbox"/> Toma de riesgo               | <input type="checkbox"/> Seriedad                          |
| <input type="checkbox"/> Capacidad de observación     | <input type="checkbox"/> Capacidad de juicio               |
| <input type="checkbox"/> Pensamiento estratégico      | <input type="checkbox"/> Orientación al logro de objetivos |
| <input type="checkbox"/> Obediencia                   | <input type="checkbox"/> Capacidad de reacción             |

