

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**



**FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

*Trabajo de Diploma en opción al Título de  
Licenciado en Psicología*

**Título: SISTEMA DE SELECCION DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA EL  
PUESTO DE JEFE DE DEPARTAMENTO DOCENTE DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES EN LA UNISS.**

**Autor: LINO MANUEL CHÁVEZ MARTÍNEZ.**

**Tutora: MSC. NAILÉ WERT COELLO**

**CURSO: 2010-2011  
SANCTI-SPÍRITUS, CUBA**

**PENSAMIENTO**

---

*Desde que existe el mundo hay una cosa cierta,  
unos hacen los muros y otros hacen las  
puertas...*

*Carlos Varela.*

- En primer lugar a la Revolución por haberme dado otra oportunidad para ingresar en la Educación Superior.
- A mi esposa e hijos por estar apoyándome en todo momento.
- A todos mis profesores que hicieron posible nuestra formación profesional brindándonos todos sus conocimientos.
- Al consejo de dirección y colectivo de trabajadores de la U.B.C. de Sancti-Spíritus que me apoyaron en el transcurso de la carrera.

Lino.

- A la Revolución por darme otra oportunidad para ingresar en la Educación Superior.
- A mi tutora MSc Nailé Wert Coello por su apoyo y dedicación en este trabajo.
- Al colectivo de profesores de la Facultad de Humanidades de la carrera de psicología que hicieron posible mi formación como profesional.
- A mis compañeros de grupo, especialmente a Paez, Yainery y Yanery por estar siempre cuando los necesité.
- A todos los que de una forma u otra han ayudado a la realización de este trabajo.

**MUCHAS GRACIAS**

---

La presente investigación con sustentos metodológicos cualitativos y cuantitativos fue realizada a 17 profesores, entre ellos, 4 jefes de departamento y 4 reservas, 1 Decano, 3 Vicedecanos, 4 Jefes de carreras y el Jefe de Recursos Humanos en el período de diciembre 2010 a mayo 2011 con el objetivo de diseñar un sistema de selección de personal por competencias para el puesto de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades en la Uniss. Las técnicas utilizadas fueron: el análisis documental, la entrevista, el cuestionario, el grupo focal, así como, la observación las que posibilitaron determinar que en la muestra estudiada se destacan los profesores entre 30 y 40 años, con categoría docente principal de auxiliar y científica de master, siendo el mayor por ciento del sexo femenino. La mayoría posee experiencia como cuadro y llevan laborando en la Facultad de Humanidades entre 2 y 15 años lo cual les ha permitido apropiarse de conocimientos, habilidades y valores que guardan relación con el puesto y la cultura organizacional. Para el desempeño del puesto se definieron competencias primarias relacionadas con características físicas, psicológicas y motivacionales, así como, competencias secundarias referidas a conocimientos técnicos, conductuales o de gestión y relacionadas con la cognición. El Sistema de Selección diseñado contiene instrumentos que posibilitan la evaluación de las competencias necesarias para el puesto. Se recomienda someter este sistema a validación científica y asumir el enfoque de competencias para la elaboración de los perfiles de todos los puestos dentro de esta organización.

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO</b> .....	6
1.1- Las Organizaciones.....	6
1.2- Cultura Organizacional.....	7
1.3- Los Valores en la Cultura Organizacional.....	9
1.4- La Gestión de Recursos Humanos.....	11
1.5- La Selección de Personal.....	13
1.6- Gestión por Competencias.....	20
<b>CAPÍTULO 2. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	28
2.1- Diseño metodológico.....	28
2.2- Descripción del universo y muestra.....	29
2.3- Variables estudiadas.....	29
2.4- Descripción de los métodos y técnicas utilizadas.....	31
2.5- Procedimientos.....	37
2.6- Análisis de la información.....	38
2.7- Consideraciones éticas.....	38
<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	39
3.1- Análisis de las técnicas aplicadas.....	39
3.2- Análisis integrador de los resultados.....	55
<b>CAPÍTULO 4. DISEÑO DEL SISTEMA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE JEFE DE DEPARTAMENTO DOCENTE DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES</b> .....	58

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## **INTRODUCCIÓN**

El decursar de largos años de estudios a llevado a la Psicología ha crear un espacio para las organizaciones, por la importancia y el peso que tienen estas sobre las relaciones humanas, en las actividades laborales; así como, en la vida cotidiana.

En el mundo laboral están fuertemente arraigadas las organizaciones como vías factibles para lograr el doble propósito que se pretende mediante la actividad laboral: alcanzar altos niveles de producción con la mayor calidad posible y a su vez promover el desarrollo del sujeto que trabaja, visualizándose la misma como un sistema social complejo.

¿Qué significa asumir a la organización como sistema social? Esto implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático de relaciones como se presenta en un organigrama (Davis, 2008:55), poniéndose al hombre como centro en ese complejo proceso social.

Actualmente el destino y éxito de toda organización depende en gran parte de los recursos humanos. Dentro de este sistema el hombre se erige en su doble condición de objeto y sujeto de toda acción que se realice en el marco organizacional, reconociéndose al recurso humano como único capaz de adelantar e impulsar la búsqueda creativa, permanente y sistemática de mejoras dentro de la organización.

El fenómeno organizacional es sumamente complejo pues cada organización tiene características bien marcadas que la distinguen de las que la rodean.

La experiencia adquirida ha llevado a que se asuma este tema con una mirada renovada, lo cual demanda un cambio de perspectiva en la visión del mundo organizacional: en cómo pensamos acerca de la organización y de cómo la organización se va convirtiendo por sí misma en cultura.

La cultura organizacional es un fenómeno único y complejo, que ha adquirido progresiva relevancia en los últimos años, en particular desde que Schein (1985) elaborara su posición al respecto, donde señala que la cultura organizacional es “un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser

consideradas válidas, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” .

Debemos tomar en cuenta que la cultura se transmite en el tiempo y se va a ir adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

La introducción del ser humano dentro de una cultura organizacional y por ende en sus valores incluye una compleja serie de condiciones intelectuales y afectivas que suponen: la toma de decisiones, la estimación y la actuación. Las personas valoran al preferir, al estimar, al elegir unas cosas en lugar de otras, al formular metas y propósitos personales y sociales y estas se expresan a través mediante creencias, intereses, sentimientos, convicciones, actitudes, juicios de valor y acciones.

Existen múltiples ejemplos de valores organizacionales que sirven para ilustrar cómo diversas organizaciones han concedido importancia a la correcta definición de los mismos al asumir que estos conforman la base de la organización, vista esta como cultura en sí misma, pues definen el éxito en términos concretos para sus miembros y establecen las normas, pautas dentro de la misma.

Asumir determinados valores organizacionales, compartidos por los miembros de esta como parte de su cultura organizacional, constituyen elementos motivadores de las acciones y el comportamiento del hombre, definiendo el carácter fundamental y definitivo de la organización y creando un sentido de identidad del personal con ella.

Así como al educar a nuestros hijos les infundimos los valores familiares para formarlos como seres humanos íntegros, debemos también trabajar para definir, comunicar y permear los valores de nuestra organización. (Medina-Mora, 2011:14)

Cada organización deberá definir cuáles son aquellos valores que porta y qué valores le resultan más necesarios, teniendo en cuenta su entorno y su relación con las características de la dinámica interna de la organización en vista de de hacer más eficaz y eficiente el trabajo, así como, mejorar y optimizar la gestión de recursos humanos.

A partir de la inmersión de las organizaciones en una feaciente lucha por lograr la eficiencia y eficacia en el ámbito laboral se impone abordar desde una perspectiva psicológica este proceso, en el cual se presenta un problema que ocupa el primer plano hoy en los marcos organizacionales y que consiste en cómo reclutar, seleccionar y

formar hombres, es decir, cómo gestionar los recursos humanos de tal manera que cumplan sus roles respondiendo a la cultura de la organización con amplios beneficios para esta.

Ciertamente la selección de personal es un proceso complejo, siendo uno de sus objetivos finales el aprovisionamiento de hombres que sean capaces de alcanzar tanto sus metas individuales como organizacionales, entendiéndose misión y visión, contribuyéndose así al desarrollo de la organización.

La necesidad de que en nuestro país se perfeccione la selección de personal a diferentes niveles y se adecuen estas a cada organización concreta propicia que se utilice la gestión por competencias como una de las herramientas más poderosas en este sentido, pues a través de esta se logra encontrar aquellas personas que se adecuan a las exigencias de la organización, su cultura y sistema de valores o que al menos pueden ser formadas para alcanzar esta adecuación ganando en competitividad y éxito empresarial.

La Gestión por Competencia es una de las herramientas más poderosas para optimizar el capital humano en la empresa, como parte de una metodología general, que contribuye a la mejor implementación del subsistema de alimentación de los Recursos Humanos en las organizaciones modernas (Cuesta, 1999).

Actualmente existe una creciente aplicación del enfoque de competencias en el ámbito de la gestión de los recursos humanos. Numerosas organizaciones lo han adoptado en sustitución de otros sistemas tradicionales pues al contrario de estos la gestión por competencias busca el recurso humano ideal para la organización, ello implica realizar un análisis de su cultura y sistemas de valores con el propósito de obtener un conocimiento de cuáles son estos y cómo están definidos por los miembros de la misma, pretendiendo así seleccionar al candidato que posea o asuma estos valores en busca del éxito en el ámbito organizacional.

El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en esas competencias, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño del mismo (querer hacer).

La Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, a través de la dirección de RRHH, los Decanos y Departamentos de las distintas áreas, se encuentra trabajando las funciones que debe desempeñar una persona en un cargo o puesto determinado, iniciándose las investigaciones en este sentido a partir del diseño del profesiograma para cada puesto de trabajo; sin embargo, adolece de un sistema de selección de sus recursos humanos que aborde al sujeto que se investiga desde un enfoque holístico donde se tomen en consideración no sólo los saberes que posee el mismo sino también la implicación de este con la organización, así como, la realización de su selección y los elementos a tener en cuenta.

La Facultad de Humanidades perteneciente a la Universidad de Sancti-Spíritus pretende lograr mejores resultados en el ámbito educacional por cuanto necesita del recurso humano capaz de desempeñarse con eficiencia y eficacia dentro de la instalación y que responda a las metas trazadas por esta debiendo asumir para ello la utilización de un sistema de selección en el tratamiento de los recursos humanos que logren actuaciones exitosas en un puesto de trabajo, contextualizado en determinada cultura organizacional.

En una universidad son diversos los puestos que cumplen roles esenciales en la dirección del proceso docente dentro de la misma, entre ellos se encuentran el rector, los vicerrectores, los decanos, vicedecanos, directores de procesos y jefes de departamentos. Uno de los cargos de mayor complejidad es precisamente este último pues son las personas que tienen la responsabilidad de orientar, organizar y controlar los recursos humanos que laboran directamente con los estudiantes y definen la calidad del proceso.

Debido a la importancia que tiene el trabajo del Jefe de Departamento Docente para el éxito organizacional dentro de una universidad en la Educación Superior en nuestro país, la ausencia de un sistema de selección de los recursos humanos en la Facultad de Humanidades y la Uniss que los aborde de forma holística; así como, la necesidad de definir el individuo idóneo para el desempeño de este puesto, utilizando para ello el enfoque de competencias, nos lleva a plantearnos la siguiente interrogante:

**Problema científico:**

¿Cómo diseñar un Sistema de Selección por Competencias para el puesto de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades en la Uniss?

Para ello se establecen los siguientes objetivos:

**Objetivo General:**

- ✚ Diseñar un Sistema de Selección por Competencias para el puesto de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades en la Uniss.

**Objetivos Específicos:**

1. Profundizar en los fundamentos teóricos y metodológicos sobre el tema de investigación.
2. Determinar algunas características psicosociales de la muestra estudiada.
3. Definir las competencias necesarias para el puesto tomando en cuenta las características de la cultura organizacional.
4. Proponer los instrumentos que conformarán el diseño del Sistema de Selección para el puesto de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades.

La tesis está estructurada en cuatro capítulos, además de la Introducción. Un primer capítulo dirigido al marco teórico donde se abordan reflexiones teóricas que enmarcan la investigación. Un Capítulo II que contiene el marco metodológico donde se describen las características de la investigación en cuanto a los criterios para seleccionar la muestra, así como los métodos y técnicas utilizadas para dar solución al problema de la investigación. Un Capítulo III dirigido al análisis de los resultados obtenidos y un Capítulo 4 con el diseño de un sistema de selección de recursos humanos por competencias para el puesto de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades en la Uniss. A continuación de este se relacionan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1- Las Organizaciones**

Si se desea conocer qué son las organizaciones se debe comenzar por saber que Organización viene de organizar. Organizar es "preparar la realización de algo" o "disponer algo ordenadamente con miras a una función o uso determinado" (R.A.E.). Implica que un conjunto variado (de cosas, de ideas, de personas, de creencias, etc.) se ordena de una manera determinada para conseguir un objetivo, dando a entender que es como una estructura.

Teniendo en cuenta la importancia que revisten las organizaciones en la actualidad por el peso que tienen sobre las relaciones humanas, en las actividades laborales, así como, en la vida cotidiana, no es de extrañar que estas hayan sido y sean objeto de estudio de varias ciencias, entre ellas la Psicología, de ahí el hecho de que existan numerosas definiciones y criterios en el abordaje de este tema.

Para Robbins (2007) las organizaciones son unidades sociales rigurosamente coordinadas, compuestas por dos o más personas, que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.

Barnard define la organización como una clase de cooperación humana consciente, deliberada y orientada a la consecución de un fin. Entiende la organización como un sistema, es decir, como algo no estático, sino dinámico, que evoluciona, como cualquier organismo vivo. (citado en Díez Gutiérrez, 2009:21)

Por otra parte Davis (2008) define la organización como sistemas sociales basados en interés mutuo, por lo cual las actividades que estas comprenden están regidas por leyes sociales y psicológicas y que al igual que las personas, tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular.

El término sistema hace referencia a que cada actividad componente del sistema sea interdependiente en relación con cada una de las otras actividades del mismo sistema, y que este, como un todo, sea identificable de manera independiente de los sistemas relacionados.

Según Chiavenatto (1992) en toda organización, desde el punto de vista sistémico, se identifican cinco recursos básicos:

1. Recursos materiales de producción: conformado por los edificios, fábricas, maquinaria, equipos, materiales, instalaciones, materias primas, así como por el proceso productivo y la tecnología.
2. Recursos financieros: constituidos por el capital, la facturación, las inversiones. Préstamos, financiación y crédito. Así como también los aspectos contables y presupuestales, tesorería y valoraciones bancarias.
3. Recursos de mercadotecnia: nombrados, en ocasiones recursos comerciales, incluyen en su consideración más amplia las ventas, la promoción, propaganda, distribución, la asistencia técnica, las relaciones con el mercado y la investigación de mercadeo.
4. Recursos administrativos: que integran las distintas partes y elementos de la organización entre sí, así como la de integrar ésta a su entorno, incluye todos los subsistemas de toma de decisiones y de comando de la organización.
5. Recursos humanos (RH): que incluyen a todos los miembros de la organización, en todos sus niveles y subsistemas.

Las concepciones abordadas con anterioridad tienen como factor común que asumen a la organización como un sistema social con lo cual estamos de acuerdo.

El éxito de una organización depende en gran medida de la capacidad de participación y movilización de todos los miembros. Sin personas no hay organización por eso no es exagerado afirmar que son los recursos humanos su recurso máspreciado. Son estos los que “hacen” la diferencia, no solo los individuos, sino el conjunto organizado de éstos.

El fenómeno organizacional es sumamente complejo pues cada organización tiene características bien marcadas que la distinguen de las que la rodean. La experiencia adquirida ha llevado a que se asuma este tema con una mirada renovada, lo cual demanda un cambio de perspectiva en la visión del mundo organizacional: en cómo pensamos acerca de la organización y de cómo la organización se va convirtiendo por sí misma en cultura.

### ***1.2- Cultura Organizacional***

Luego de que durante mucho tiempo fuera una zona específica en los ensayos intuitivos de literatos y críticos de arte, la cultura fue reconocida como parte nuclear en el desarrollo social y especialmente en el abordaje del fenómeno organizacional.

La palabra cultura proviene del latín en que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia catorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

Ciertamente la trascendencia de la cultura en el análisis de las organizaciones ha llevado a abordar esta relación percibiendo a la cultura no como una variable más de la organización sino, más bien, que se aprecie que cualquier organización, en un grado mayor o menor de madurez es, por sí misma, cultura.

Existen razones por las cuales la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones, entre ellas se encuentran: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los procesos culturales que se produzcan dentro de la organización y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

### **¿Qué es cultura organizacional?**

Para captar el concepto que actualmente prevalece sobre cultura organizacional es necesario indicar que en las últimas tres décadas se ha podido apreciar una revolución en la manera de comprender a las organizaciones y al rol del administrador, que si bien inicialmente se consideró a la organización como a una máquina, por lo que se buscó la eficiencia a través de la división de las tareas y funciones, fragmentándolo todo, hoy día se toma muy en cuenta la importancia del factor humano. Al llegar la década de los setenta del siglo XX el desarrollo de una nueva visión de la organización al reconocerlas como culturas más que como máquinas.

Reconociendo la importancia del tema, resulta imprescindible intentar acercarse a una definición de cultura organizacional, la cual ha sido abordada por diversos autores en un intento de explicar la misma:

Chiavenato (citado por Carvajal, 2001) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

Valle (citado por Carvajal, 2001) establece que la cultura de una organización es "...fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."

Serna (citado por Carvajal, 2001) "La cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa"

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se puede establecer que conciben la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

Se hace necesario tomar en cuenta que la cultura se transmite en el tiempo y se va a ir adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

A partir de las definiciones citadas y de las funciones planteadas por Robbins (2007) se logra una mayor comprensión de lo que es cultura organizacional asumiendo la misma es un fenómeno único tomando en consideración la complejidad psicológica de esta categoría, complejidad que lleva a focalizar en ella un elemento básico en su funcionamiento y de obligado estudio: los valores.

### ***1.3- Los Valores en la Cultura Organizacional***

Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas.

Aún cuando los valores están presentes desde los inicios de la humanidad, enraizados profundamente en la naturaleza del hombre, su estudio en las ciencias es considerado relativamente reciente, particularmente en la Psicología.

Los valores son relaciones especiales, objetivas y subjetivas. Son objetivas por cuanto derivan en acciones materiales, reales que afectan los intereses de otros hombres, puesto que se forman independientemente de la voluntad del individuo, constituyendo un aspecto de los nexos sociales estables y son subjetivos por cuanto expresan motivos, preferencias, representaciones acerca de lo moral y lo amoral, lo correcto y lo incorrecto, derivados de los imperativos del deber y la conciencia. Los valores son nexos de sujeto y objeto. No existen como ciertas cualidades de objetos y acciones de por sí, aparte del sujeto, pero al mismo tiempo su existencia no se reduce al mundo

puramente subjetivo, interior de la persona. Los valores existen como intención especial subjetivo-significativa que se realiza en el objeto.

Los valores como concepto abarcan contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías.

En la Psicología el valor es comprendido como una determinada relación social y dialéctica, que se verifica en el marco: subjetividad-intersubjetividad micro-intersubjetividad societal, y que orienta la conducta del individuo; que aunque tienen un carácter objetivo no son un reflejo idéntico del objeto, de la realidad; son un reflejo subjetivo en tanto dependen de las necesidades e intereses del sujeto, así como del sistema de relaciones sociales en que el individuo se desarrolle (formación individual y grupal de valores). Estas influencias llegan al hombre fundamentalmente a través de la familia, los medios de comunicación, y los diferentes grupos en los que el sujeto se inserte, entre los que se encuentra aquellos que se constituyen y desarrollan dentro de la organización, construyéndose en ellos los valores organizacionales.

La no existencia de una clasificación u ordenación única de los valores; derivado esto de que las jerarquías valorativas son cambiantes y fluctúan de acuerdo a las variaciones del contexto y a las organizaciones.

Así como a un individuo lo conocemos a partir de sus valores personales, conocemos también a una organización a partir de sus valores: los valores organizacionales. Los valores en una organización podríamos definirlos como la personalidad de la misma, la forma como se comportará y como vivirá; son en sí parte del espíritu de la organización. (Medina-Mora, 2011:11)

Los valores en la organización deben ser claros, compartidos y aceptados por sus miembros, como única forma de que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros de la organización. (Robbins, 2007).

Para entender a cabalidad esto se debe tener bien claro el significado de valores compartidos que son aquellos que la organización propicia y los trabajadores asumen con elevada importancia, teniendo su contraparte en los valores distanciados, que son los que la organización propicia, a los que aspira, pero que no son asumidos, o al menos no con el mismo nivel de implicación, por parte de los trabajadores.

Contando con esto cada organización deberá definir cuáles son aquellos valores que porta y qué valores le resultan más necesarios, teniendo en cuenta su entorno y su

relación con las características de la dinámica interna de la organización en vista de hacer más eficaz y eficiente el trabajo, así como, mejorar y optimizar la gestión de recursos humanos.

#### **1.4- La Gestión de Recursos Humanos**

El destino de toda organización depende en gran parte de sus recursos humanos. El que sus miembros sean capaces, determina que puedan enfrentarse con éxito a la competencia y aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que se dispone, lo cual es válido para cualquier tipo de organización, entonces ésta podrá lograr sus objetivos.

Los recursos humanos están presentes en todos los subsistemas de la organización, son un elemento esencial dentro de ella. Pero no siempre el factor humano ha sido considerado de la misma forma. En la actualidad, cuando parece estar lejos la concepción del factor humano como factor de producción minimizando su costo, se intenta concebirlo como un recurso “motor” que permite incrementar la competitividad de la organización, logrando sinergia entre los factores económicos y sociales; definitivamente, como un “capital humano” en el cual se invierte cada día más. La Gestión de Recursos Humanos es la acción o efecto de dirigir estos recursos humanos en la organización; está encargada de lograr la visión a través de una gestión estratégica de los recursos humanos en su propia área. Dirigir es el proceso de influir sobre las personas para que éstas se esfuercen en lograr las metas organizacionales. Administrar es una actividad esencial que asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales. (Koontz, 1990) Enfocar de esta forma la Gestión de los Recursos Humanos permite incluir las acciones y las funciones con visión integral de la dirección de los recursos humanos.

La Gestión de Recursos Humanos abarca lo que Chiavenatto (1992) define como Administración de Recursos Humanos – la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la organización para alcanzar los objetivos individuales y colectivos del trabajo. Quiere decir, conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Deberá constituir un punto clave para gestionar la interacción entre las aptitudes, intereses, necesidades, motivación, talento, expectativas, hábitos y valores del ser

humano con la cantidad y calidad de resultados y la satisfacción que la persona pueda conseguir de su trabajo, por ello creará un medio que aproveche esas cualidades logrando una comunicación y acción tal que permita alcanzar los objetivos y fines tanto individuales como organizacionales.

Si bien el primer objetivo de la Gestión de Recursos Humanos es encontrar las personas que convienen para llevar adelante las misiones y realizar las actividades que encomienda la organización, también debe interesarse en conservar y calificar a las personas que la organización necesita, así como propiciar el trabajo colectivo eficaz y creador contribuyendo a la cooperación entre individuos o funciones con el fin de conseguir efectos convergentes, así como contribuir al logro de los objetivos y a un mayor desarrollo personal; orientándose hacia las personas a la vez que favorecen al mismo tiempo los objetivos de la organización.

Actualmente las organizaciones se encuentran inmersas en una feaciente lucha por lograr la eficiencia. Ello está relacionado con la idea de cómo lograr hacer bien las cosas con un mínimo de gastos y el máximo de resultados; en ocasiones esta concepción no es suficiente, se impone el concepto de eficacia como capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, así como para desarrollarse con independencia de las funciones concretas que cumpla la organización. La búsqueda de la eficacia, como criterio múltiple, se impone a partir de la complejización que está sufriendo el entorno que dificulta la gestión que se realiza.

A lo largo de la historia la táctica de la planificación del empleo ha estado insertada en el quehacer del ingeniero industrial y del psicólogo, que realizaba sólo estudios cronométricos en función de reestructurar la tarea, desarrollando perfiles de movimiento más eficaces de modo que los trabajadores pudieran desarrollar su tarea de forma más rápida y con menos fatiga; sin tomar en consideración la naturaleza de la motivación del hombre por el contenido del desempeño en la selección, y no sólo el ajuste de éste a determinados tiempos de reacción y ejecución, viendo al recurso humano en su forma compleja.

El antiguo estilo de diseñar el puesto a partir de las características humanas, referidas a movimientos y velocidad de reacción, convierte el enfoque en algo estático que no permite el desarrollo personal y profesional del empleado, pues se reduce a puestos específicos para hombres específicos. Aquí se intenta encontrar aquellas personas que

se adecuan a las exigencias de la organización o que al menos, puedan ser formadas para alcanzar esta adecuación.

Muchas veces el diseño de un Sistema de Selección de Personal elaborado con el fin de alcanzar un máximo de rendimiento por parte de las personas empleadas no asegura trabajadores motivados, fieles y duraderos, teniendo en cuenta su tiempo de permanencia en la organización que lo emplea. Esta situación, viene dada por la compleja naturaleza de la selección y cuyos resultados a largo plazo dependen de varios factores ajenos a ella.

No hay leyes o principios universales para la Gestión de los Recursos Humanos. Ella es contingencial, depende de la situación organizacional: del ambiente, de la cultura, los valores de la organización, de la tecnología que se emplea, las políticas o directrices vigentes, la filosofía preponderante y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. La Gestión de Recursos Humanos es situacional, no se compone de técnicas rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un dinámico desarrollo.

Las actividades de Gestión de los Recursos Humanos dependen del reclutamiento y en buena medida del proceso de selección de los mismos. Una selección que asegure la calidad del material humano que entra a la organización es fundamental para el éxito de toda organización.

### ***1.5- La Selección de Personal***

Del estudio organizacional, profundizando en su cultura y en la gestión de recursos humanos se deriva la importancia de la Selección de Recursos Humanos, basándose en la búsqueda del hombre dispuesto a enfrentar a una organización en constante interacción con el ambiente, con múltiples funciones y propósitos, materializada a través de muchos subsistemas en interacción dinámica entre sí. Un hombre lo suficientemente flexible y preparado para el cambio, proceso un tanto difícil de realizar, si se observa la escasa experiencia general al respecto. Finalmente, el recurso humano que responda a la cultura y valores organizativos, facilitando la integración del mismo y vinculándola a las exigencias típicas de cada puesto.

Pedro Zayas (1996) considera que un Sistema de Selección de Personal perfeccionado constantemente, adaptado a las nuevas condiciones existentes y que valora e incorpora los avances de la ciencia contemporánea constituye un poderoso instrumento para la

gestión de recursos humanos. Reconoce esta actividad como el proceso a través del cual, partiendo de la determinación de la necesidad de fuerza de trabajo por parte de una organización y estando definidos los requisitos y exigencias del mismo, se escoge entre un grupo de candidatos a aquel que mejor reúne los requisitos que se han establecido para desempeñar con éxito una actividad determinada.

La Selección de Personal es un proceso complejo, uno de sus objetivos finales debe ser el aprovisionamiento de hombres que sean capaces de alcanzar tanto sus metas individuales como organizacionales, entendiéndose misión y visión, contribuyendo de esa forma al desarrollo de la misma, lo cual en ocasiones no se logra.

En investigaciones realizadas en esta área, García Martínez (1999) considera que en nuestro país se hace imprescindible el perfeccionamiento de la Selección de Personal a diferentes niveles adecuándose a cada organización concreta.

La interrelación psicológica y el desarrollo organizacional no son la única directriz de la Selección de Recursos Humanos, se incluye además un vínculo con la formación y desarrollo profesional del personal que ingresa, en este caso el proceso se hace bidireccional. Hoy la formación profesional es una piedra angular en el desarrollo organizacional, ya que los empleos se hacen cada vez más complejos y están experimentando un proceso de especialización, gracias a lo cual las organizaciones están más diferenciadas que antaño.

Entre los principios a tener en cuenta en el proceso de Selección de Personal, tenemos los siguientes (Zayas Agüero, P. 1996):

1. Carácter científico del proceso de selección de personal.
2. Enfoque sistémico del proceso.
3. Carácter interdisciplinario.
4. Debe partir de una base objetiva.
5. Valoración del hombre en su integridad.
6. Valoración de las cualidades necesarias para desempeñar un cargo u ocupación dentro del contexto integrado de la personalidad del sujeto.
7. Empleo de un conjunto interrelacionado de métodos, técnicas e instrumentos.
8. Predominio de la valoración cualitativa, el método clínico, la historia de vida y la entrevista en el conocimiento del sujeto.
9. Empleo de los test psicológicos con un carácter valorativo-situacional.

10. Empleo de los profesionales en el desarrollo del proceso de selección.

11. Carácter generalizado del proceso de selección de personal.

12. Carácter racional del proceso de selección de personal.

La Selección de Recursos Humanos no tiene un fin en sí misma, no solo porque repercute en otros procesos ajenos a ella y porque sus resultados finales se pueden ver vinculados a otras variables ya analizadas (interrelación psicológica y los elementos constitutivos del Desarrollo Organizacional), sino porque; además, incluye etapas anteriores y posteriores que la garantizan, descritas por Zayas Agüero (1996) de la siguiente manera. La primera etapa denominada preparatoria comienza con la determinación de la fuerza de trabajo, el análisis y descripción de los cargos y finalmente la elaboración de perfiles; la segunda etapa nombrada de reclutamiento, idónea para precisar el tipo de fuerza de trabajo necesaria y en las cantidades requeridas, determinando las fuentes de reclutamiento a las cuales deben ir dirigidas las convocatorias que se divulgarán para atraer una masa importante de candidatos que permitan escoger a partir de un amplio universo. La tercera etapa llamada de selección, incluye la recepción de la solicitud de empleo y todo un conjunto de entrevistas, pruebas psicológicas y médicas que conformarán la información necesaria que la empresa necesita del candidato para luego tomar una decisión selectiva; la cuarta y última etapa es la de decisión propiamente dicha, donde las empresas comunican los resultados, se implementan la preparación pre- empleo y el período a prueba, se organizan todos los detalles para lograr que el hombre recién seleccionado sea bienvenido a partir de una sencilla, pero formal presentación y acogida en el marco de la organización. De acuerdo a los resultados prácticos se toma la decisión definitiva de emplearlo o no y se planifica la supervisión de los resultados. La cuarta etapa descrita por Zayas Agüero (1996) tiene como objetivo fundamental garantizar un ambiente favorable para el trabajador en el inicio del desempeño de sus funciones, sentando las bases para que éste se encuentre motivado a partir de la imagen de consideración y respeto que le proyecta la empresa al preocuparse por detalles de este tipo. Las organizaciones deben ocuparse de un elemento esencial: la motivación de sus trabajadores, ya que de ella depende en gran medida el éxito que marca la diferencia entre empresas participantes del mismo mercado.

Uno de los elementos más importantes dentro de la Selección es el *reclutamiento*, denominando así, al conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavenatto, 1992) Comprende básicamente un sistema de información a través del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. La eficacia de este proceso está determinada por la consecución de un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser varias, de acuerdo a su clasificación de *interno* y *externo* precisada por Chiavenatto (1992). Se denomina *externo* cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina *interno* cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa.

Para el reclutamiento externo la organización puede utilizar una o más de las siguientes técnicas:

- ✓ Consulta a los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos, los cuales deben poseer al menos un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada. Se debe tener en cuenta que este es el proceso menos costoso y que cuando funciona permite un plazo breve.
- ✓ Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa. Este método también es de bajos costos, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Compromete al funcionario con la admisión del candidato junto a la empresa, reforzando así la organización informal y creando vínculos con la formal.
- ✓ Contacto con universidades y politécnicos que posean especialidades afines con los puestos a seleccionar ya sea para la impartición de conferencias persuasivas promoviendo la empresa, creando actitudes favorables o para contactar directamente a candidatos potenciales que interesen por su experiencia y capacidad.
- ✓ Utilización de los servicios de empresas empleadoras, las que se ocupan, entre otras funciones de atender al hombre disponible en cuanto al pago, reubicación, orientación y recalificación, asesorando a las empresas y controlando los aspectos relativos a la política de empleo. También asume reclutamiento y selección de la fuerza de trabajo.

✓ Anuncios en periódicos y revistas. Considerada una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, ya que se dirige a un público general. Para la confección de este anuncio que encierra una convocatoria a la presentación de candidatos se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinar las necesidades de la empresa, que significan para el candidato la posibilidad de empleo.
- Escoger adecuadamente el vehículo donde se pretende publicar dicho anuncio.
- Definir el tamaño del anuncio, los tipos gráficos y ante todo el contenido.

El reclutamiento *externo* posee una serie de ventajas:

- ◆ Garantiza la entrada a la organización de recursos humanos nuevos, con nuevas experiencias manteniéndose informada con respecto al ambiente externo.
- ◆ Renueva y enriquece los recursos humanos sobre todo cuando se recepciona personal con igual o mayor idoneidad a la existente.
- ◆ Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuadas por otras organizaciones, o por los propios candidatos, sin dejar por esto de invertir de ahí en lo adelante.

Pero presenta diversas desventajas:

- Puede ocupar más tiempo que la interna, generalmente dada por la cantidad de pasos requeridos que se inician desde la recepción del candidato.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos operacionales inmediatos.
- Resulta más inseguro que el interno al ser desconocidos los candidatos quienes provienen de orígenes y trayectorias que no siempre es posible verificar con exactitud.
- Cuando abarca todas las vacantes de la organización puede ser frustrante para el personal, el cual comienza a percibir barreras en su desarrollo profesional.

El reclutamiento *interno* ocurre cuando una vez determinado el cargo la organización trata de llenarlo mediante la promoción de los empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimientos horizontales) o aún transferidos con promoción (movimiento diagonal). Para esto el reclutamiento *interno* exige el conocimiento previo de datos e

informaciones sobre el comportamiento del candidato interno durante su desempeño en otros puestos de trabajo

El reclutamiento *interno* ofrece las siguientes ventajas:

- Resulta más económico para la organización.
- Más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado de ser transferido o promovido de inmediato.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad pues el candidato ya es conocido, ha sido evaluado anteriormente en el desempeño.
- No necesita en la mayoría de las veces de un período experimental de integración e inducción a la organización.
- Es considerado como una fuente poderosa de motivación para los empleados, gracias a la oportunidad que se les ofrece a quienes presentan condiciones para una futura promoción, estimulando la actitud de constante autoperfeccionamiento y auto evaluación.
- Aprovecha las inversiones ya efectuadas por la organización en términos de entrenamiento y de perfeccionamiento del personal.
- Cuando es bien implantado y administrado desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo en cuenta que las oportunidades serán ofrecidas a quienes realmente demuestren condiciones de merecerlas.

Sus desventajas refieren que:

- Exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos y suficiente motivación para asumirlos, lo cual depende en alguna medida del plan de desarrollo profesional que lleve a cabo la empresa con el empleado.
- Puede generar conflictos de intereses en aquellos empleados que por no demostrar condiciones no pueden optar por estas oportunidades.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización, sólo corresponde con aquellos candidatos internos que en el momento de la sustitución esté efectivamente en condiciones de igualarse a corto plazo con el antiguo ocupante del cargo.

En el proceso de Selección existe un elemento de suma importancia que es *la concepción del análisis de exigencias*, que proporciona los datos precisos para

establecer conexiones entre la actividad laboral y las aptitudes y actitudes humanas. O sea, permite precisar lo que hay que predecir, es decir, los aspectos del trabajo (comportamiento o rendimiento) que resultan básicos para la buena marcha de las tareas o la realización de la función y de allí deducir las características individuales necesarias y requeridas.

El análisis de las exigencias laborales permite tratar todas las cuestiones con respecto a la conformación y organización racional del proceso laboral, así como para la capacitación y la ubicación profesional adecuada sobre la fuerza de trabajo. Ahora sería necesario esclarecer el punto relacionado con el ajuste de la conjunción de las matrices actividad - exigencias laborales - personalidad - premisas de rendimiento. ¿Cómo se aceptarían a los candidatos teniendo en cuenta estas matrices? Para responder a esta interrogante existen diversos modelos que serán descritos a continuación coherente a la postura teórica de este trabajo.

Modelo de Selección propiamente dicho: es cuando existe una plaza para varias personas interesadas. Cada candidato es comparado con los requisitos exigidos para el cargo que se pretende llenar, en este caso hay dos alternativas: aceptación o rechazo. Este modelo se basa en la hipótesis de que las necesidades principales que deben ser satisfechas pertenecen a la organización.

Modelo de Colocación: se refiere a cuando la presentación del candidato no admite rechazo, porque no existe otra opción para la organización interesada. Para un cargo único se presenta un candidato único.

Modelo de Clasificación: contempla un enfoque más amplio y situacional en el que existen varias personas presentadas para varios puestos a cubrir. Cada candidato es comparado con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende cubrir, dándosele dos alternativas para cada candidato: ser aprobado o rechazado para el puesto.

Este modelo de clasificación se basa en la hipótesis de que las necesidades de la sociedad y de los individuos deben ser atendidas al máximo. Mediante su aplicación se trata de utilizar los talentos de todos los miembros de la sociedad, orientando a las personas hacia aquellas posiciones disponibles en la organización satisfaciendo plenamente sus aptitudes y necesidades en sentido general. Este sistema permite aceptar aquellas personas en que coincidan en un rango las características del puesto con las matrices de actividad, cuyo rango se encuentra determinado porque puede

aparecer un candidato con mayores posibilidades de las exigidas para el cargo en concreto por el cual se ha presentado y podemos “clasificarlo” , por otra parte, la concepción humanista implica valorar no solo las características que trae el candidato al momento de la evaluación sino también aquellas que es capaz de desarrollar, partiendo para ello del concepto aportado por Vigotsky de Zona de Desarrollo Próximo. Por tanto se aceptan casos de personas que cumplan con niveles medios de algunas de las características exigidas, dando la posibilidad de demostrar el desarrollo o no de las mismas.

En cuanto a la toma de decisiones es muy importante la participación de los directivos del puesto junto al psicólogo y otros especialistas, pues es imprescindible señalar que el margen de subjetividad es enorme si aceptamos que la evaluación sea tarea de un solo especialista, ello impide controlar la subjetividad, restándole parcialidad al proceso. La decisión final de aceptar o rechazar debe ser siempre responsabilidad de la comisión de selección que debe ser conformada a estos efectos.

Relacionado con las exigencias e inmerso en un entorno competitivo se impone hoy en la selección del personal la necesidad de medir no sólo los requisitos que garanticen el rendimiento y la productividad del trabajador, sino las características que diferencian a los excelentes de aquellos que funcionan en la media, o sea, se hace necesario determinar las competencias de las personas en el desempeño de su puesto de trabajo.

### ***1.6- Gestión por Competencias***

Tradicionalmente la valoración de las características personológicas que trae el candidato se ha hecho a partir de la aplicación de distintos test que miden varias esferas del hombre, pero estos, generalmente, no son diseñados específicamente para la evaluación de personas sanas y mucho menos para la valoración de exigencias específicas de los puestos de trabajo.

El enfoque de competencias viene a sustituir al tradicional enfoque basado en rasgos de personalidad, en el cual básicamente se definen las características (rasgos subyacentes) que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado. Así, diferentes personas atribuyen rasgos distintos a una misma conducta, y en consecuencia es difícil predecir rasgos asociados a un puesto y definirlos objetivamente. Este enfoque no predice el comportamiento en el trabajo, pues se basa en la evaluación de una variable (rasgo de personalidad) para hacer predicciones sobre

el rendimiento de los sujetos en otra, que sería la realización de las tareas propias de su trabajo. Por extensión, las pruebas de evaluación que se realizan son tests fundamentalmente, las que no suelen tener relación con las tareas que han de realizar las personas en el trabajo. Por otra parte, tienen sesgos que pueden ser culturales, temporales, entre otros, que en ocasiones tocan aspectos íntimos de las personas y, tal como ocurre en la formación académica, no predicen el éxito laboral o en la vida personal.

A través de la gestión por competencias se busca el recurso humano ideal para la organización, ello implica realizar un análisis de su cultura y sistemas de valores con el propósito de obtener un conocimiento de cuáles son estos y cómo están definidos por los miembros de la misma, pretendiendo así seleccionar al candidato que posea o asuma estos valores en busca del éxito para el desarrollo organizacional.

El problema de captar y retener a los mejores generalmente es de identificación con una cultura organizativa orientada al éxito. Se ha demostrado que los excelentes desarrollan una mayor productividad frente a los promedios y la diferencia es mayor cuanto mayor es la complejidad del puesto. Además se ha comprobado que hacerlo bien en el puesto de trabajo está más ligado a características propias de la persona, a sus competencias, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesional (Llorente, 1999).

Para ser asumida de forma funcional y operativa, la gestión por competencias, debe valerse de presupuestos teóricos y metodológicos que a su vez le permiten insertarse en la Gestión de Recursos Humanos (Cuestas, 2000):

- ✓ La gente no es sólo competente desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional y como un todo.
- ✓ El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y en especial de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en esas competencias, entendidas así al incluir no solo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño del mismo (querer hacer).

✓ Las competencias son características subyacentes en la persona, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.

✓ Hay competencias básicas o primarias, asentadas en aptitudes, rasgos de la personalidad y actitudes. Y hay competencias secundarias o complejas, basadas en dimensiones complejas comprendiendo varias competencias primarias (capacidad de negociación, toma de decisiones, etc.)

✓ 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 del sistema de trabajo.

“Un perfil de competencias está constituido por todos aquellos conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de un puesto, así como por determinadas actitudes y comportamientos que hacen que las personas que los poseen obtengan mejores resultados, tanto de carácter cualitativo como cuantitativo”. (Rodrigo, 2000)

Dicho de manera inversa, todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias, que no es más que un inventario de las mismas junto con los niveles exigibles de cada uno de ellos. (Llorente, 1999)

El uso de perfiles de competencias tiene por finalidad concretar los conocimientos y conductas requeridas por el ocupante del puesto para tener éxito. La definición del perfil de un espacio organizativo proporciona un modelo a partir del cual podemos obtener la adecuación persona-puesto, tanto a través de un proceso de selección externa como de promoción interna.

El perfil de competencias debe cumplir los siguientes requisitos:

- ❖ Ser un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto.
- ❖ Guardar estrecha vinculación con la estructura, estrategia y cultura de la empresa.
- ❖ Describir comportamientos observables.
- ❖ La definición y consenso por parte de los responsables de aquellos comportamientos determinantes del éxito.

Para la selección de las fuentes de información integrantes de un Perfil de Competencias es necesario tener en cuenta las siguientes preguntas: ¿Cuál es la estrategia de la empresa sobre los criterios de desempeño del puesto? y ¿Qué hacen los mejores (de la empresa) en el desempeño del puesto?

Existen varias definiciones de competencias. A continuación se citan algunas:

Spencer y Spencer (1993) las consideran características subyacentes del individuo, casualmente relacionadas con un rendimiento efectivo o superior en una situación de trabajo, definido en términos de un criterio.

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

Ansorena Cao (1992) las plantea como una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento, y bajo el cual, el comportamiento orientado a la tarea, puede clasificarse de forma lógica y fiable.

Richard Boyatzis (1982), uno de los mayores maestros de la prestigiosa consultora Hay Group, vanguardia e iniciadora en la gestión de Competencias; planteó el siguiente concepto:

“Las competencias son características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.”

El concepto de Boyatzis esclarece y a la vez resume de manera muy concreta la valoración más ajustada y actualizada que se maneja hoy sobre las competencias.

Como plantea Pablo Diego de O&S Consultores en 1998: “ Las competencias incluyen no solo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales ligados al buen desempeño en el mismo (querer hacer) ”.

Entonces es muy importante señalar que para el análisis del enfoque de competencias es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes aspectos:

**Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientadas a la realización de la tarea) y de carácter social (orientadas a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un papel esencial como conocimiento adquirido a partir de vivencias y percepciones propias, generalmente reiteradas. Entre otras disciplinas psicológicas, la psicología cognoscitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje, bajo denominaciones como “aprender a aprender”, o “aprender a pensar”, se proporcionan recursos cuya aplicación facilita la adquisición de

nuevos conocimientos, su integración en los que ya poseemos, su uso orientado a la práctica y la posibilidad de que nos convirtamos en gestores de nuestro propio aprendizaje.

**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, realizar un balance contable), habilidades sociales (para relacionarse con los demás en situaciones diversas, por ejemplo: trabajo en equipo, negociación, liderazgo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones). Lo habitual es que estas habilidades interactúen entre sí, por ejemplo, dar una charla en público puede implicar, no solo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablar de un tema, (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le crea la situación (estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y usar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas).

**Saber Estar:** conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas). En sentido amplio se trata de tener en cuenta nuestras creencias, valores y actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un acto dado.

**Querer Hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores internos (motivación por ser competentes, identificación con la tarea) y/o externo (días libres, beneficios sociales, dinero extra) a la persona, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

**Poder Hacer:** conjunto de factores relacionados con:

- Desde el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, dos temas de tradición en psicología, se ven aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de conceptos tradicionales, estudios más recientes (concepto

de "inteligencia múltiple", o el enfoque interactivo de la personalidad), aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos, y los sitúan en consonancia con su papel de menos componentes de las competencias.

- Desde el punto de vista situacional: el grado de favorabilidad del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado, por ejemplo: la presencia de un grupo que nos presiona, la interacción de un jefe autoritario en ocupar un nivel o un rol concreto. La Psicología Social, la Psicología de los Grupos y la Psicología de las Organizaciones ofrecen un amplio conjunto de conocimientos respecto a la influencia de las situaciones sobre nuestros comportamientos.

Entonces se concluye que las competencias:

- ❖ Son características permanentes de la persona.
- ❖ Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- ❖ Se relacionan con la realización exitosa de una actividad, sea laboral o de otra índole.
- ❖ Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solo asociadas al éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- ❖ Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Las competencias no significan solamente la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas, sino que incluye también, aspectos vinculados a la cultura organizacional como los valores comportamentales y aspectos personales como la motivación, los intereses.

¿Cómo el proceso de Selección de Recursos Humanos se mejora a partir de las Competencias?

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias, facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas el proceso de Selección. Este inicia generalmente con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma, su idoneidad para la ocupación a la que aspira. De esta manera, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, ya sea mediante la aplicación de normas de competencias establecidas con el análisis funcional

(funcionalismo) o a partir de la definición de las competencias claves (conductismo) requeridas.

Unos cuantos modelos de gestión por competencias establecen la distinción entre las competencias que los individuos deben poseer al enfrentarse al proceso de selección, aún cuando su nivel de desarrollo sea medio y pueda ser elevado posteriormente y aquellas que pueden adquirir y desarrollar durante el proceso de aprendizaje de las funciones que deben desempeñar.

Las primeras se refieren a las percepciones, valores y preferencias, conductas y reacciones, etc. que los candidatos poseen. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos. O se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere, o no se tienen. Entran en este aparte competencias del tipo: “afán de lograr trabajo en equipo”, “preocupación por la calidad”, “perseverancia ante retos”, “orientación al cliente”, “autoaprendizaje”. Este grupo de competencias se detecta mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Las segundas son las competencias técnicas y de operación y representan conocimientos, habilidades y destrezas, aplicadas a la ocupación, ejemplo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, manejo de software, etc. Normalmente se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimientos y /o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo.

Las técnicas más utilizadas para definir el perfil de competencias de cada espacio organizativo son las siguientes: panel de expertos, entrevistas, entrevistas de incidentes críticos a ocupantes del puesto, análisis de los documentos y observaciones.

Ya en la medición de las competencias se introducen otras técnicas, referidas por García y Paniagua en 1997, de la siguiente manera:

1. Técnicas activas: el candidato no sufre la situación sino que el mismo la crea, desarrolla y llega a conclusiones. El candidato debe emitir conductas observables que serán valoradas por los evaluadores que lo observan. Debe estar interesado en hacerlo bien y actuar lo mejor que sepa. Si no emite conductas no podrá ser valorado.
2. La entrevista: es un proceso de recogida de información y conductas que se produce en la interrelación entre candidato y entrevistador. La entrevista generará una situación de intercambio no solo de informaciones, sino de acciones y reacciones ante

determinadas preguntas, valorando su capacidad de comunicación, escucha y argumentación ante situaciones provocadas.

3. Ejercicios de bandeja: Se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimientos administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado sobre cómo trabajaría las diversas cuestiones existentes en esa bandeja. Se busca que manifieste en estas situaciones ficticias su forma de trabajo, su nivel de planificación, organización, gestión de su tiempo, prioridades, etc.

No necesitan tener experiencia en los temas, dado que no se valora tanto la conclusión final como la forma de gestionar los asuntos. Es una técnica muy útil para valorar las competencias relacionadas con la forma de trabajo y la facilidad para tomar decisiones.

4. Presentaciones: Consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema que preparará durante 30 minutos y que posteriormente deberá exponer ante un auditorio (sus propios compañeros de ejercicios). Los evaluadores entrenados registrarán una serie de conductas para valorar las competencias que están relacionadas con los aspectos de contenido y su forma de presentación.

5. Encontrar hechos: proveer al individuo de escasa información a la hora de resolver un problema que se le presenta. La labor del evaluador se centra en contestar a las preguntas suplementarias que cada candidato formula de cara a conseguir avanzar en el tema para lograr la solución.

Los evaluadores valorarán la evolución del tema, el análisis de los candidatos incluyendo la rapidez en llegar al final sin perderse en elementos circunstanciales o no esenciales, por lo que la síntesis será uno de los elementos a tener en cuenta.

6. Ejercicio de escucha: se presenta al candidato una grabación oral o en video. Con posterioridad deberán demostrar el nivel de asimilación de la información suministrada, dado que deberá contestar a preguntas que el evaluador hará valorando el grado de exactitud de las informaciones registradas.

Además se pueden utilizar: test de aptitudes, datos biográficos, cuestionario de personalidad, inventarios de intereses, valoración del rendimiento, técnicas proyectivas, etc.

Se plantea que en general, la evaluación de las competencias en el contexto laboral, se encamina hacia la determinación del grado de congruencia entre las exigencias de

un trabajo y las características de una persona, para así establecer su probabilidad de éxito en el mismo.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1- Diseño metodológico**

#### **Descripción de la investigación:**

Se realizó un estudio con sustentos metodológicos cualitativos y cuantitativos, combinando técnicas y análisis de ambos modelos con el objetivo de diseñar un Sistema de Selección por Competencias para el puesto de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades en la Uniss, en el período comprendido de diciembre/2010 a mayo/2011.

La presente investigación aborda la selección de personal por competencias lo cual lleva un análisis cualitativo que muestre los detalles en cuanto a los conocimientos, habilidades, valores, características personológicas que deben poseer las personas para ocupar un puesto determinado y los hace candidatos óptimos para el éxito de la organización. Por otra parte, este proceso lleva un análisis cuantitativo de las características psicosociales de las personas que forman parte de la muestra permitiendo el conocimiento sobre la experticia de estos para la definición de los elementos anteriormente descritos, así como, las características generales que posibilita la agrupación de las competencias en determinados grupos.

La metodología cualitativa, en unión a un análisis cuantitativo, permite abordar adecuadamente la organización, enfatizando en la perspectiva de los miembros de esta y proporcionando un conocimiento sobre la generalidad en su comportamiento, definiendo a su vez las características que deben poseer los que deseen pertenecer a ella; así como, los valores organizacionales que forman parte de la cultura de la organización.

La metodología cualitativa persigue líneas deliberadas de investigación, que en unión al análisis cuantitativo posibilita un conocimiento más acabado y completo del problema que se desea abordar.

## 2.2- Descripción del Universo y muestra:

### Universo:

El universo estuvo integrado por 22 profesores que poseen conocimientos del cargo de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades y se encontraban trabajando en la Uniss en el período comprendido de diciembre/2010 a mayo/2011.

### Muestra:

La muestra se seleccionó de forma intencional y no probabilística. Estuvo integrada por 17 profesores, de ellos: 4 Jefes de departamentos, 4 reservas del cargo de los Jefes de departamento, 1 Decano, 3 Vicedecanos, 4 Jefes de carreras de Psicología, Comunicación Social, Derecho y Estudios Socioculturales y el Jefe de Recursos Humanos en la Uniss. La muestra la conforman 6 personas del sexo masculino y 11 del sexo femenino, con edades comprendidas entre los 25 y 65 años.

**Criterio de inclusión:** que tengan conocimiento acerca del puesto, se encuentren relacionados a partir de sus funciones con el mismo y muestran interés por este.

**Criterio de exclusión:** se excluye a los profesores que no poseen responsabilidades administrativas o metodológicas de máxima dirección de la carrera al menos un año antes del período de la investigación.

## 2.3- Variables estudiadas:

### ➤ Características psicosociales:

- ✓ **Edad:** Edad cronológica tomada en el momento de recogida de la información.

Rangos:

- 20-30 años
- 30-40 años
- 40-50 años

- ✓ **Sexo:** Sexo biológico.

- Masculino
- Femenino

- ✓ **Categoría docente:** Categorías establecidas para la organización del trabajo del personal docente en los centros de educación superior.
  - Instructor
  - Asistente
  - Auxiliar
  - Titular
  
- ✓ **Categoría científica: Grado científico alcanzado.**
  - Ninguna
  - M Sc.
  - Dr.C
  
- ✓ **Años trabajando en la Facultad de Humanidades: Antigüedad dentro de la Facultad.**

Rangos:

  - 1-5 años
  - 5-10 años
  - 10-15 años
  
- ✓ **Años de experiencia en el cargo y preparación para asumir el mismo: Antigüedad en el cargo y preparación para asumirlo.**

Rangos:

  - 0 -1 año
  - 1-2 años
  
- ✓ **Años de experiencia como cuadros: Antigüedad como cuadros.**

Rangos:

  - 1 a 5 años
  - 5-10 años
  - 10-15 años

- **Competencias primarias:** conjunto de características, habilidades, conocimientos, valores, principios que debe poseer una persona para desempeñar determinado puesto de trabajo de forma exitosa, aún cuando su nivel de desarrollo sea medio y pueda ser elevado con posterioridad.
  
- **Competencias secundarias:** conjunto de habilidades y conocimientos que debe poseer una persona para desempeñar determinado puesto de trabajo y que pueden adquirirse durante el proceso de aprendizaje de las funciones que debe desempeñar el candidato.

## **2.4- Descripción de los métodos y técnicas utilizadas:**

### **Análisis Documental**

Es uno de los métodos más utilizados, considerada una técnica indirecta o no interactiva que puede cumplir diferentes cometidos en la investigación cualitativa: obtener un conocimiento previo de lo investigado, apoyar otros métodos más directos de recogida de datos, tales como la observación participante o la entrevista, validar o constatar la información obtenida y reconstruir acontecimientos.

El análisis de documentos permite conocer sobre aspectos formales, establecidos por las instituciones. En esta investigación es utilizado el análisis de documentos con el objetivo de obtener información sobre las características y trabajo de los cuadros en la Facultad según lo reglamentado para la Educación Superior y las categorías establecidas para la organización del trabajo del personal docente en los mismos, aspectos que debe cumplir un Jefe de Departamento Docente.

Se revisaron un total de 3 documentos formales:

- Resolución 128/2006. (Anexo 1)
- Decreto-Ley 196 y 197 del 2007. (Anexo 2)
- Diseño de funciones de puestos en la Facultad de Humanidades. (Anexo 3)

### **Entrevista**

La entrevista desde la epistemología cualitativa se convierte en el proceso permanente que da unidad a todo momento ideológico garantizando la continuidad de las diferentes

formas del sujeto. En esta investigación se utiliza la entrevista semiestructurada que es considerada una técnica directa y constituye una vía efectiva para conocer sentimientos, pensamientos e intenciones de las personas.

Se realizó una entrevista inicial al Jefe de Recursos Humanos de la Uniss con el objetivo de determinar algunas características psicosociales de este, así como, definir características personalógicas que debe poseer un Jefe de Departamento, funciones y contenidos que debe dominar para un mejor desempeño y lugar que ocupa en la estructura organizativa de la Facultad de Humanidades. (Anexo 4)

A partir de los datos obtenidos se confeccionó el organigrama de la Facultad de Humanidades donde se visualiza el lugar que ocupa el Jefe de Departamento y cómo fluye la información dentro de la misma. (Anexo 5)

Se efectuaron dos entrevistas a los Jefes de Departamento de la Facultad de Humanidades. La primera se llevó a cabo con los objetivos de determinar algunas características psicosociales de estos, así como, conocer características personalógicas, habilidades y conocimientos que debe poseer un Jefe de Departamento para el desarrollo exitoso del cargo. (Anexo 6)

La segunda entrevista se realizó con el objetivo de corroborar cuáles características personalógicas, conocimientos y valores debe tener un Jefe de Departamento, así como, conocer habilidades y manifestaciones conductuales expresadas en determinadas situaciones críticas que demandan de los ocupantes del puesto acciones rápidas. (Anexo 7)

Finalmente se realizó una entrevista al Decano y los Vicedecanos de la Facultad de Humanidades, a los Jefes de las carreras de ESC, Psicología, Comunicación Social y Derecho, a las reservas del puesto de Jefe de Departamento con el objetivo de definir cuáles son las competencias necesarias, primarias y secundarias, para el puesto de Jefe Departamento Docente de la Facultad de Humanidades a partir del análisis e integración de los resultados obtenidos a través de las técnicas aplicadas a los Jefes de Departamentos. (Anexo 8)

### **Grupo Focal**

En los últimos años las entrevistas de grupo o grupos focales se utilizan cada vez con mayor frecuencia en los programas de desarrollo social pues nos permiten conocer cómo perciben su realidad aquellos que la viven.

El trabajo en grupo es la resultante de una unidad de acción (práctica), pensamiento (teoría) y creatividad (investigación) (Calviño M., 1998). Esta actividad es siempre un trabajo de investigación aplicada a una condición práctica desde un referencial teórico no solo general, sino también particular, ajustable al grupo donde se trabaja.

Se realizó el grupo focal con los Jefes de Departamento con el objetivo de obtener cuáles son las competencias necesarias para el puesto, diferenciando las primarias de las secundarias, así como, conocer cómo se percibe la organización por parte de los ocupantes del puesto y profundizar en los valores de la misma.

La exploración se basó en una serie de preguntas fundamentales para lo cual se creó un clima de confianza en el grupo para facilitar su expresión.

El grupo focal se desarrolló de la siguiente forma, utilizando como medios auxiliares la pizarra, hojas y lapiceros (Anexo 9):

Técnica de presentación: "Yo soy..."

Procedimiento: Se le pide a cada miembro del grupo que se presente siguiendo la siguiente consigna:

- \_\_\_ Yo soy...
- \_\_\_ Lo que más me gusta es...
- \_\_\_ Lo que menos me gusta es...

Esta técnica permite que se produzca un mayor conocimiento de los participantes sobre sí mismos y sobre los demás, estableciendo un clima de confianza mutua.

Se realizó la presentación de cada uno de los miembros refiriéndose a los datos personales: nombre, apellidos, labor que realiza y algún dato interesante de su vida personal, se les explicaron algunas reglas del trabajo en grupo y se hizo énfasis en la importancia y respeto que se debía guardar por los criterios emitidos por cualquier miembro del grupo.

A continuación se procedió a exponer y explicar a los participantes los objetivos del encuentro y se les brindó información sobre la gestión de recursos humanos por competencias explicándoles que las competencias son aquellas características, habilidades, conocimientos, actitudes, valores, principios que posee una persona para desempeñar determinado puesto de trabajo.

Se hizo énfasis en que LAS PRIMARIAS son las más importantes e imprescindibles definiéndolas como el conjunto de características y habilidades que debe poseer el

candidato en el momento de la selección, aún cuando su nivel de desarrollo sea medio y pueda ser elevado con posterioridad y que LAS SECUNDARIAS son aquellas que pueden adquirirse durante el proceso de aprendizaje de las funciones que debe desempeñar el candidato.

Más adelante se aplicó la técnica: “El puesto ideal.”

Procedimiento: Se le pide al grupo que digan cuáles son el conjunto de posibles características, habilidades, actitudes y conocimientos que debe poseer un Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades para un desempeño exitoso en su puesto de trabajo; así como, los valores y principios que debe tener este, exhortando que cada cual exponga sus criterios y argumentos, fomentándose así el debate que lleve a la producción de conocimientos de forma conjunta. El facilitador se encarga de dirigir las intervenciones y hacer el listado correspondiente, el cual será leído en voz alta una vez concluido el ejercicio.

Luego de concluida esta técnica se pide que diferencien los elementos definidos en competencias primarias y secundarias partiendo de los criterios que se les brindó al inicio del encuentro grupal.

Técnica de Activación: Los refranes

Se le dio a escoger a cada miembro del grupo dos papeles dispuestos en dos pilas diferentes. En uno de ellos la frase escrita comenzará con mayúscula, indicando que es el comienzo de un refrán, el otro con minúscula señalando que es la continuación de un refrán.

A continuación cada uno de los participantes, incluido el facilitador, deberá interactuar con otros para responder correctamente la parte del refrán que da continuidad al que se les facilitaba de forma oral. Posteriormente cada uno de los miembros del grupo debe decirlo completo agregándole a la primera parte del refrán: “por delante” y a la segunda parte la frase “por detrás.”

Refranes:

Dime con quien andas... ...y te diré quien eres.

Con la vara que midas... ...con esa serás medido.

Nunca digas... ...de esa agua no beberé.

El que por su gusto muere... ...la muerte le sabe a gloria.

Nunca es tarde... ...si la dicha es buena.

Árbol que nace torcido... ...jamás su tronco endereza.

Esta técnica permite que los participantes se relajen y bajen las tensiones para poder continuar con la actividad, además que fomenta la interacción entre ellos y una mejor comunicación.

Técnica: "Informe de presentación sobre la organización."

Procedimiento: se dividió al grupo en dos grupos de dos personas cada uno. Un subgrupo debe responder a la pregunta cómo le presentaría la Facultad a un amigo y el otro cómo se la presentaría a una persona del MES que viene a visitar la universidad. Las presentaciones se hicieron de forma escrita siendo entregado a cada subgrupo una hoja y lapicero. Luego de un tiempo prudencial fueron leídas en el grupo cada presentación posibilitando el intercambio de criterios.

Esta técnica posibilita que los participantes expongan cómo perciben a la organización y qué la identifica, buscando elementos culturales y valores existentes.

Cierre: Se le pide a cada participante que exprese mediante una palabra o un sentimiento como se sintió.

Para la aplicación de la técnica se hizo necesario profundizar en la bibliografía existente al respecto y de esta manera organizar cada una de las etapas para lograr el éxito esperado. Se tomó en consideración riesgos para su desarrollo efectivo relacionados con que la idea de formar el grupo no proviene de los miembros del mismo, lo que significa que estos no tengan una necesidad importante y común para reunirse.

La entrevista grupal tuvo una duración de 2 horas. En ella se trabajó como moderador cuya función fue guiar la actividad, con la presencia de un relator que tomaba la nota de los criterios y realizó la observación, ambos no participaron del debate.

### **Cuestionario**

Es una técnica que sirve para obtener la información deseada, sobre todo a escala masiva. El mismo está destinado a obtener respuestas a las preguntas previamente elaboradas que son significativas para la investigación social que se realiza y se aplica al universo o a una muestra, utilizando para ello un formulario impreso que los

individuos responden por sí mismos. Mediante el cuestionario se aspira a conocer las opiniones, actitudes, valores y hechos respecto a un grupo de personas en específico.

El cuestionario supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. Esta técnica se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado. El cuestionario como técnica de recogida y análisis básicamente cualitativo prestar un importante servicio en este tipo de investigación. (Rodríguez, Gil y García, 1996)

Esta técnica presenta como inconveniente que el investigador debe prestar tanta atención al contenido como a conseguir que se devuelvan los cuestionarios.

En la presente investigación se aplicó el Cuestionario para la Descripción y Análisis de los Cargos y Ocupaciones con el objetivo de conocer aspectos generales que posee el puesto, así como, definir características y habilidades que deben poseer los Jefes de Departamentos Docentes para el desempeño exitoso del mismo. (Anexo 10)

Se aplicó además el cuestionario para determinar valores personales y organizacionales, definiéndose los valores presentes en la cultura de la organización. (Anexo 11)

### **La observación** (Anexo 12)

Es uno de los métodos que más se utiliza en las ciencias sociales para obtener información primaria acerca de los objetivos investigados o para la comprobación de los resultados obtenidos a través de otras técnicas de investigación.

La observación es una forma de recoger información que generalmente se lleva a cabo en el contexto natural donde tienen lugar los acontecimientos. El investigador observa lo que le acontece, lo registra y después analiza la información y obtiene conclusiones.

Fue utilizada la observación participante. La principal ventaja de este tipo de observación es que parte del principio de que el sujeto no se sienta observado o evaluado. Propicia un ambiente libre de tensiones e inhibiciones. El sujeto observado se desenvuelve espontáneamente en su propio medio y el observador toma parte de un proceso que le permite captar y recopilar un importante cúmulo de información.

Se utilizó como técnica complementaria en la aplicación de todas las técnicas permitiendo analizar y corroborar la información obtenida.

## 2.5- Procedimientos:

Para la realización de esta investigación se trabajó en 8 sesiones, 7 de forma individual y 1 sesión grupal con los Jefes de Departamentos Docentes de la Facultad de Humanidades.

- ◆ Sesión 1:
  - ✓ Análisis Documental.
- ◆ Sesión 2:
  - ✓ Entrevista al Jefe de Recursos Humanos.
- ◆ Sesión 3:
  - ✓ Entrevista No 1 a los ocupantes del puesto de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades.
- ◆ Sesión 4:
  - ✓ Cuestionario para la descripción y análisis de los cargos y ocupaciones.
- ◆ Sesión 5:
  - ✓ Cuestionario para determinar valores personales y organizacionales a toda la muestra estudiada.
- ◆ Sesión 6:
  - ✓ Entrevista No 2 a los ocupantes del puesto de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades.
- ◆ Sesión 7:
  - ✓ Grupo focal con los Jefes de los Departamentos Docentes.
- ◆ Sesión 8:
  - ✓ Entrevista al Decano y los Vicedecanos de la Facultad de Humanidades, a los Jefes de las carreras de ESC, Psicología, Comunicación Social y Derecho, a las reservas del puesto de Jefe de Departamento Docente.

La observación estuvo presente durante todo el proceso de aplicación de los métodos y técnicas seleccionadas.

#### **2.6- Análisis de la información:**

Los resultados obtenidos se sometieron a un análisis porcentual y cualitativo, con mayor énfasis en este último, y se mostraron en tablas y gráficos.

#### **2.7- Consideraciones éticas:**

Para un mejor desarrollo de la investigación se tuvieron en cuenta determinados procedimientos éticos que propiciaron una mejor obtención de la información y la efectividad de las actividades que se llevaron a cabo. Entre ellos podemos mencionar: el deber de informar a los sujetos involucrados en la investigación sobre lo que se pretende hacer, pedir su aprobación para participar en la misma, escuchar atentamente y respetar en todo los momentos los criterios y opiniones emitidas.

## **CAPITULO 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

El análisis de los resultados se realizó por objetivos tomando en consideración los datos obtenidos en cada técnica y el análisis integrador de las mismas. Este permitió determinar algunas características psicosociales de la muestra estudiada y definir las competencias necesarias, primarias y secundarias, para el puesto de Jefe de Departamento Docente sin obviar las características de la cultura organizacional lo que posibilitó proponer los instrumentos que conforman un sistema de selección de recursos humanos por competencias para este puesto en la Facultad de Humanidades.

### **3.1- Análisis de las técnicas aplicadas**

El análisis de las entrevistas realizadas posibilitó en un primer momento determinar algunas características psicosociales de la muestra estudiada obteniéndose los resultados siguientes que se muestran en tablas y gráficos.

En la Tabla 1 y Gráfico 1, donde se recoge la distribución de los profesores estudiados según la edad, podemos observar que en la muestra estudiada predominan los profesores con rangos de edades entre los 30 y 40 años para un 35.2% y mayores de 50 para un 29.4%. En un menor porcentaje se encuentran los que tienen entre 40 y 50 años para un 11.7% (Anexo 13)

Como se aprecia en la Tabla 2 y Gráfico 2, donde se recoge la distribución de los profesores estudiados según el sexo es notable el predominio del sexo femenino en un 64.5% (11 mujeres), de las cuales dos desempeñan el cargo de Jefe de Departamento Docente para un 11.7% representando el 50% de los que ostentan este cargo. Sólo 6 de los profesores estudiados son hombres para un 35.4%. (Anexo 14)

En la Tabla 3 y Gráfico 3, que muestra la distribución de los profesores estudiados según la categoría docente se puede observar que existe un predominio de profesores con categoría docente principal de auxiliar para un 47%, entre los cuales se encuentran los cuatro Jefes de Departamento Docente estudiados que representan un 23.5% del total. Esto resulta un aspecto positivo en la investigación pues se contó para el desarrollo de la misma con profesores que poseen conocimientos del trabajo docente-metodológico y de dirección que se realiza en la Facultad y en los departamentos. (Anexo 15)

En la Tabla 4 y Gráfico 4, donde se recoge la distribución de los profesores estudiados según la categoría científica resulta necesario destacar el predominio de profesores que son master para un 64.7%. En un menor porcentaje se encuentran los que no tiene ninguna y un doctor en ciencias para un 29.4% y 5.8% respectivamente. Resulta relevante que en 4 profesores que ocupan el puesto de Jefe de Departamento Docente, la totalidad son master, lo que representan un 36.3% del total de profesores estudiados. (Anexo 16)

En la Tabla 5 y Gráfico 5 que nos muestra la distribución de los profesores estudiados según los años que llevan trabajando en la Facultad existe un predominio de aquellos que tienen de 1 a 5 años laborando en la misma, para un 47% (8 profesores) y de 5 a 10 años 6 profesores para un 35.3%, encontrándose en menor medida los que tienen llevan más de 10 y hasta 15 años para un 17.6%. (Anexo 17)

En la Tabla 6 y Gráfico 6, donde se recoge la distribución de los Jefes de Departamento Docente y sus reservas según años de experiencia en el cargo y preparación para asumir el mismo predominan los profesores que tienen de 0 a 1 año, para un 62.5% y en un menor porcentaje los de 1 a 2 años para un 37.5%. (Anexo 18)

En la Tabla 7 y Gráfico 7, donde se recoge la distribución de los profesores estudiados según años de experiencia como cuadros podemos apreciar que el mayor porcentaje son los que llevan de 1 a 5 años y los de 10 a 15 años, para un 35.3% y 23.5% respectivamente. (Anexo 19)

Estos resultados nos muestran que aún cuando parte de la muestra tiene pocos años de experiencia en el cargo y de preparación para asumir el mismo, la totalidad de esta posee experiencia en la realización de funciones como cuadros y llevan una gran cantidad de años trabajando en la Facultad, ostentan categorías docentes de master y auxiliares lo cual les ha permitido apropiarse de conocimientos, habilidades y valores que guardan relación con el puesto y la cultura de la organización.

### **Análisis Documental**

A partir de este método se obtuvo información sobre aspectos formales establecidos institucionalmente, que en su esencia presuponen los rasgos subyacentes que debe poseer el trabajador para ser exitoso en su organización, así como las exigencias que esta les presenta permitiendo obtener mayor información en las entrevistas realizadas.

Se revisaron una totalidad de tres documentos formales:

- ◆ Resolución 128/2006 para la aplicación de las categorías docentes de la Educación Superior.
- ◆ Decreto- Ley 196/2007 y 197/2007 que regula todo el proceso y la actividad de cuadro.
- ◆ Diseño de funciones de puestos en la Facultad de Humanidades

El análisis de estos documentos aportó información sobre las actividades que realiza un Jefe de Departamento Docente en la Facultad de Humanidades tomando en consideración los requisitos establecidos para ellos a nivel de organización según los documentos revisados.

A través de esta técnica se pudo establecer que el Jefe de Departamento Docente es la persona encargada de dirigir y controlar los recursos humanos que laboran en el mismo para garantizar el desarrollo y calidad de los procesos sustantivos a nivel de departamento, con énfasis en el perfeccionamiento de la labor educativa y político-ideológica.

Funciones que realiza:

(Se relacionan sólo algunas de estas funciones, las demás se encuentran reflejadas en el Anexo 3)

1. Coordina la organización y control del trabajo docente, metodológico, superación, investigativo, educativo y organización docente del departamento.
2. Rinde en los períodos establecidos y según las orientaciones vigentes las informaciones sobre las funciones que están dentro de las esferas de competencias del departamento.
3. Realiza y logra el desarrollo eficiente de las actividades metodológicas del departamento.
4. Trabaja en la organización, planificación y trabajo con los sustitutos y reservas de cuadros del departamento.
5. Colabora en la planificación y control de la docencia a impartir por el departamento en el pregrado y post-grado y analiza sus resultados.
6. Colabora en la planificación y control del trabajo científico docente a desarrollar por el departamento docente.

7. Colabora en la planificación y control de la realización de las actividades evaluativas y defensa de trabajos y proyectos de curso o de diploma.
8. Colabora en el trabajo de planificación y control de las prácticas laborales.
9. Trabaja en la planificación, así como también en la organización y control de la superación científico, pedagógico y técnica de los trabajadores del departamento.
10. Colabora en la dirección de la política de obtención de grados científicos y categorías docente a nivel de departamento.
11. Realiza la planificación y control del plan de desarrollo individual del docente.
12. Elaboración de las evaluaciones de sus docentes en el período establecido.
13. Elaboración de los I/10 mensual para el cobro mensual de sus docentes, con su análisis previo según cada caso.
14. Mantener el control de los AFT de su área.
15. Mantener en el Dpto. la documentación de los expedientes de las asignaturas, disciplinas, años y carreras según lo establecido por las resoluciones vigentes.

En su trabajo el Jefe de Departamento Docente debe relacionarse con las distintas áreas dentro de la Facultad y con los profesores que conforman su Departamento, a continuación referimos las actividades que lo vinculan con las mismas.

Al Decano le colabora en:

- Informaciones, en los períodos establecidos, sobre el cumplimiento de las orientaciones vigentes acorde a las funciones que están dentro de las esferas de competencias del departamento.
- El trabajo con los sustitutos y reservas de cuadros del departamento.
- Colabora en la dirección del proceso de evaluación de profesores universitarios subordinados al departamento en el período establecido.
- Elaboración de los I/10 mensual para el cobro mensual de sus docentes, con su análisis previo según cada caso.
- Mantener el control de los AFT de su área.

Con el Vicedecano Docente:

- Informa sobre el desarrollo eficiente de las actividades metodológicas y científico-metodológicas del departamento.
- Colabora en la planificación y control de la docencia en el pregrado y post-grado analizando sus resultados.

- Colabora en la planificación y control de la realización de las actividades evaluativas y defensa de trabajos y proyectos de curso o de diploma.
- Trabaja en la planificación y control del trabajo del movimiento de alumnos ayudantes y las prácticas laborales.

Con el Vicedecano de Investigación y Posgrado:

- Rinde cuenta sobre la ejecución del plan temático de investigación del departamento.
- Trabaja en conjunto para la organización y control de la superación científico y técnica de los trabajadores del departamento.
- Colabora en la dirección de la política de obtención de grados científicos y categorías docente a nivel de departamento.

Con el Vicedecano de Extensión Universitaria:

- Le informa sobre los resultados de la extensión universitaria por parte del departamento y la carrera.
- Facilita el funcionamiento de las cátedras honoríficas pertenecientes al departamento.
- Vela por el desarrollo adecuado de las actividades extensionistas como parte del proyecto educativo de los años académicos en los cursos diurnos.

Con el jefe de carrera:

- Le orienta sobre las actividades a realizar por parte de la carrera que son directrices de la Facultad.
- Lograr el cumplimiento de las tareas orientadas por parte de la carrera y la facultad.

A los profesores:

- Dirige el proceso de evaluación de profesores universitarios subordinados al departamento.
- Analiza, según cada caso, los I/10 mensual para el cobro mensual de estos.
- Orienta y controla las actividades a desarrollar por parte de estos.

A Recursos Humanos:

- Le informa sobre los profesores contratados por semestres para el desarrollo de la docencia en sus carreras.

Para ello la organización establece formalmente que debe poseer los siguientes requisitos con respecto a características personalógicas y valores: organizado, responsable, cumplidor, independiente y disciplinado.

Por ser este puesto el eje central que relaciona todos los procesos a nivel de departamento y con la facultad se le demanda de su personalidad cualidades y habilidades relacionadas con la comunicación y las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la flexibilidad, así como, habilidades técnicas.

Entre los requisitos físicos se establece que un Jefe de Departamento Docente debe poseer una buena apariencia personal.

En los documentos revisados no se establecen otras competencias lo cual indica la necesidad de realizar esta investigación para favorecer la utilización de la gestión de recursos humanos en la selección del personal que labora en la Facultad de Humanidades.

El cumplimiento del Decreto-Ley 196 y 197 del 2007 son los indicadores que les sirven a la dirección de la Facultad de Humanidades evaluar la disciplina como cuadros de los ocupantes del puesto, el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.

## **Entrevistas**

### ***Entrevista al Jefe de Recursos Humanos.***

En esta se obtuvo un conocimiento general, que se complementa con la información obtenida a través del análisis de los documentos, sobre el puesto de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades.

Los resultados obtenidos se establecen a continuación:

- Denominación del puesto: Jefe de de Departamento Docente.
- Categoría ocupacional: Dirigente.
- Nivel de escolaridad: Nivel superior. (Universitario)
- Cantidad de ocupantes del puesto dentro de la Facultad: 4
- Área: Facultad de Humanidades.
- A quién se subordina: Decano de la Facultad de Humanidades.
- Quién se subordina a él: Jefes de Carreras y profesores.
- Otros puestos con los que se relaciona: este puesto se relaciona de una u otra forma con todos los puestos existentes dentro de la facultad y la Uniss, teniendo

un mayor contacto con: Decano, Vicedecanos, Jefes de Carreras, Profesores y Recursos Humanos, viéndose cómo el trabajo en equipo es esencial para el desempeño en el puesto el cual se encuentra asociado a características conductuales.

- Funciones del puesto: el Jefe de Recursos Humanos plantea que no están delimitadas en Recursos Humanos, “el ministro en reciente visita a la institución en las conclusiones hizo referencia a la necesidad urgente de elaborar estas funciones”, presente aquí la utilidad práctica de la realización de la presente investigación.
- Sistema de trabajo: trabajan con horario abierto.

Las características estructurales de la organización, obtenidas a través de la revisión del organigrama se refieren en la parte metodológica de esta investigación.

### ***Entrevistas a los ocupantes del puesto de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades.***

Se realizaron ocho entrevistas, dos a cada uno de los ocupantes del puesto de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades.

Fueron analizados los resultados de las entrevistas uno y dos de forma conjunta para lo cual se separaron los elementos comunes en las verbalizaciones, de aquellos elementos que difieren en cada caso, con el objetivo de facilitar la interpretación.

En cuanto a las características personalógicas que los entrevistados consideran que deben poseer los Jefes de Departamento Docente prevalecieron la responsabilidad, la preparación profesional, la disciplina y la organización pues este debe movilizar su conducta en función de la realización de varias tareas. En este caso hacen su aparición otras características personalógicas referidas a la flexibilidad, que sea equilibrado en el orden psicológico ante situaciones estresantes (tolerancia al estrés), la iniciativa ante nuevas demandas de trabajo, el trabajo en equipo antes las tareas encomendadas, el buen trato y llevarse bien con todos (sociabilidad), así como, la capacidad de decisión.

Muy relacionado a estas, se encuentra como tendencias motivacionales la necesidad de superarse, el sentido de pertenencia a la organización y la disposición para enfrentar cualquier situación que se presente en relación con el trabajo (espíritu de trabajo).

La buena apariencia física o personal fue un elemento que se repitió nuevamente en el análisis de esta técnica.

La totalidad de los entrevistados coincidieron en que el objetivo más importante del puesto es organizar, planificar, ejecutar y controlar todo el trabajo científico, metodológico y administrativo de los recursos humanos que se desarrolla en el departamento docente, viéndose cómo la organización, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la preparación profesional y la necesidad que posea la persona de superarse son elementos importantes para el desempeño del puesto de Jefe de Departamento Docente.

A través de estas entrevistas, luego de analizar y cotejar las informaciones obtenidas en los documentos revisados y en la entrevista al Jefe de Recursos Humanos se pudieron establecer las funciones que debe cumplir el Jefe de Departamento, que coinciden con las ya definidas para este puesto en el diseño de cargo de la Facultad de Humanidades. Todos determinaron que el puesto de Jefe de Departamento no posee riesgos de accidentes y se estableció que el rango de edad más adecuado para enfrentar las tareas correspondientes a este puesto es el de 20 a 40 años de edad.

En su totalidad los entrevistados coincidieron en que el puesto Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades exige tener buena apariencia física, conocimientos de computación (sistemas operativos), conocimientos de idiomas, habilidades comunicativas relacionadas con la capacidad de escucha, la comunicación oral persuasiva y escrita, el liderazgo, estas últimas relacionadas con competencias conductuales o de gestión por cuanto se incluyen en el posible grupo de estas competencias necesarias para el puesto consideradas, varias de ellas, en el análisis de documentos en este sentido.

Coincidieron además en que el puesto exige poseer conocimientos del trabajo docente, científico y metodológico; refiriéndose a su vez, aunque de forma aislada, a cualidades organizativas y a características personales como receptividad y energía “para enfrentar todas las tareas que demanda el puesto”.

Para interpretar cada una de estas verbalizaciones se utilizó como apoyo el listado de funciones del puesto en cuestión, establecido en el análisis documental y las entrevistas.

El análisis de las verbalizaciones de los entrevistados conlleva a considerar como posible que sean necesarias para el puesto en cuestión competencias relacionadas con conocimientos técnicos, así como, con manifestaciones conductuales.

Las características personalógicas verbalizadas se relacionan esencialmente con la motivación. Entonces los ocupantes del puesto en cuestión, deben estar motivados por el cumplimiento de su trabajo, traducándose esto en espíritu de trabajo. Se infiere entonces que el puesto de Jefe de Departamento exige a sus ocupantes apropiarse de la cultura de la organización (sensibilidad organizacional), siendo esta una garantía de poseer empleados incondicionales.

Si se asocia la disposición para realizar diversas tareas con la implicación personal correspondiente a ello, necesariamente se debe pensar en dinamismo, sociabilidad, tolerancia al estrés, sentido de responsabilidad, liderazgo, energía y disciplina mencionadas como características personalógicas con anterioridad. Esto permite considerar que el puesto de Jefe de Departamento Docente debe poseer competencias relacionadas con la personalidad y aspectos motivacionales.

Es necesario señalar que el Jefe de Departamento Docente de Facultad de Humanidades en el cumplimiento de sus funciones y el enfrentamiento a diversas situaciones críticas, debe incorporar conocimientos que le permitan responder de forma eficaz a una tarea que con anterioridad resultó difícil de enfrentar y que se produce nuevamente demandando de estas acciones rápidas y eficaces. En la totalidad de las verbalizaciones se puso en evidencia que los ocupantes del puesto deben asimilar y aplicar conocimientos relacionados con la ejecución de su actividad diaria, creando así a partir de lo aprendido alternativas y proponiendo soluciones, lo cual se traduce en capacidad de aprendizaje y creatividad. Se considera la posibilidad de establecer competencias relacionadas con la esfera cognitiva para el puesto en cuestión.

### **Cuestionario para el análisis y descripción de los cargos y ocupaciones.**

Al realizar el análisis de este cuestionario se estableció que el trabajo realizado en el puesto de Jefe de Departamento Docente se caracteriza por ejecutarse en equipo pues el mismo depende de la efectividad de la relación que se establezca con otros puestos como el de decano, vicedecanos, jefes de carreras, profesores, entre otros, viéndose aquí el trabajo en equipo entre los diferentes puestos para lograr una adecuada realización de las tareas.

Lo antes mencionado se encuentra muy en relación con un elemento primordial de la cultura de esta organización: la solidaridad, traducida en el apoyo de unos y otros, y el

respeto los cuales deben ser parte de los valores de cada uno de sus miembros, por el papel que juegan en el cumplimiento de la misión de la organización.

Los conocimientos técnicos que se establecen como imprescindibles para este puesto concuerdan todos con los determinados a través de las entrevistas a los ocupantes del puesto y el análisis de documentos por lo cual se pueden establecer un grupo de competencias técnicas o de conocimientos.

A través de esta técnica se pudo conocer que entre las exigencias del puesto se encuentra analizar información relacionada con la toma de decisiones con elevada frecuencia.

Entre las habilidades requeridas para el puesto se encuentran la memoria para los detalles lo que favorece el trabajo en equipo y la toma de decisiones, la auditiva que facilita la comunicación definiéndose como muy necesarias.

Como características físicas no puede padecer enfermedades relacionadas con el aparato auditivo, osteo-muscular y circulatorio pues se definen como acciones que se realizan con elevada frecuencia el permanecer de pie, procesar y analizar información, subir y bajar escaleras e interacción constante con otras personas. Se considera la posibilidad de incluir estas, junto a la buena apariencia personal en un grupo de competencias relacionadas con características físicas.

Las características personalógicas establecidas para este puesto por la muestra estudiada se refieren a: al sentido de la responsabilidad, la disciplina, la honestidad, respeto hacia los demás y hacia sí mismo, la estabilidad emocional (tolerancia al estrés), la sociabilidad y la organización coincidiendo con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los ocupantes del puesto y el análisis de documentos, lo que argumenta la presencia de un grupo de competencias relacionadas con características personalógicas.

### **Questionario para determinar valores personales y organizacionales.**

A través de esta técnica se pudo conocer los valores personales y organizacionales presentes en la Facultad de Humanidades, determinándose así mismo, aquellos que se consideran influyen más en la organización actualmente y los que desean estén presentes en la mayoría de los trabajadores y cómo prefieren que se vean expresados.

Los valores personales que se predomina son: la responsabilidad, la honestidad, el sentido de pertenencia, la solidaridad, el respeto a los demás, la profesionalidad y la

laboriosidad, sinceridad, honestidad, sentido de pertenencia, criterio propio y compromiso siendo estos los que se asumen por la mayoría de los participantes en esta técnica.

A partir del análisis de este cuestionario se pudo establecer, de forma general, los valores presentes actualmente en la organización, y cómo son percibidos por los miembros de esta. El listado se refleja a continuación:

- o **Solidaridad:** Ayuda mutua entre compañeros y la cooperación desinteresada entre los mismos. Estar dispuestos a ayudar constantemente y preocuparse por los otros. Compañerismo y preocupación con los problemas de los demás.
- o **Honestidad:** Decir en todo momento la verdad y ante cualquier situación. No ser falsos con nuestros compañeros de trabajos, ser claros y no decir mentiras.
- o **Respeto:** Aceptar los derechos de los demás. No marginar, anular ni imponer nada.

Los tres valores que se mencionan con anterioridad son los que se consideran, por los miembros de la muestra estudiada, tienen una mayor influencia dentro de la organización en la actualidad, considerándolos a su vez como valores compartidos, pues se reflejan también dentro de los valores personales.

Se considera clave tomar en cuenta estos valores a la hora de realizar la selección de recursos humanos por competencias para el puesto de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades, por la importancia que estos tienen en el éxito para la organización pues resulta de vital importancia que el recurso humano seleccionado comparta los valores de la institución; así como, su cultura, encaminándose junto a esta, hacia el logro de metas comunes; entiéndase misión y visión.

Las organizaciones exitosas buscan que en sus trabajadores coincidan los valores personales con los de la cultura de la organización. Es por ello que no deben desligarse los aspectos personalógicos de los motivacionales, expresados estos últimos en la disposición para aprehender la cultura de la organización.

Si bien coinciden en los casos antes mencionados existen otros valores que están presentes en los profesores estudiados y manifiestan desearían lo estuvieran también en la organización de la forma que se describen a continuación:

- o *Responsabilidad:* Hacer el trabajo que nos corresponde de forma correcta en todo momento y cumplir con los deberes como trabajador. Compromiso, trabajo, entrega, disposición.
- o *Laboriosidad:* Ser constantes en el trabajo en beneficio de la organización lo que se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales. Trabajar mucho y bien.

La necesidad que estén presentes actualmente estos valores dentro de la organización permite establecer que el fomento y desarrollo de los mismos pudiera realizarse para el cumplimiento de las metas de esta a largo plazo, es decir, la visión de la organización.

### ***Grupo Focal***

Inicialmente se estableció un clima de confianza mutua, entre ellos y con el investigador.

La aplicación de la técnica del puesto ideal fue un punto clave para la posterior elaboración del sistema de competencias para el mismo pues el que los miembros del grupo tuviesen que establecer juntos las características, conocimientos, habilidades, valores, etc. que debe poseer un Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades para el logro de un desempeño exitoso. El debate llevó a la construcción del conocimiento de forma conjunta, reportando esto un enriquecimiento en conocimientos para los integrantes del grupo y la obtención de resultados más acabados y de mayor calidad para los investigadores.

A través de esta técnica se realizó el siguiente listado por los ocupantes del puesto, definiendo las características, conocimientos, habilidades y valores. Se listaron como primarios:

Buena apariencia personal, no presentar problemas físicos, conocimientos técnicos (habilidades de computación, idiomas, preparación profesional como conocimiento docente, científico y metodológico y la categoría docente que posee la persona que va a ocupar el puesto, definida por ellos como auxiliar y titular), responsabilidad, honestidad, respeto mutuo, disciplina, solidaridad, habilidades comunicativas, liderazgo, adaptabilidad, receptividad, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, superación profesional, ética profesional, energía, “aquí siempre se atienden varias tareas a la vez” (volumen de la atención), capacidad de aprendizaje y sentido de pertenencia: “Nosotros estamos dispuestos a enfrentar cualquier situación, lo que necesite la Facultad”.

Y como secundarios:

La flexibilidad, creatividad, iniciativa, capacidad de decisión y para el análisis de problemas (“el jefe de departamento puede adquirir los conocimientos de dirección para la toma de decisiones en el desempeño del puesto”).

A partir del análisis de los resultados obtenidos a través de este encuentro grupal y las técnicas aplicadas con anterioridad, se conformó un listado con las posibles competencias para el puesto de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades en la Uniss.

Durante la sesión se dio cumplimiento a los objetivos propuestos para esta lográndose que el grupo participara de forma activa en la actividad y colaboraran en función de la tarea.

***Entrevista al Decano y los Vicedecanos de la Facultad de Humanidades, a los Jefes de las carreras de ESC, Psicología, Comunicación Social y Derecho, a las reservas del puesto de Jefe de Departamento.***

En esta entrevista se presentó a cada uno de estos un listado con las competencias definidas a partir de los datos obtenidos en las técnicas aplicadas con anterioridad para conocer sus criterios y definir finalmente cuáles son las competencias primarias y secundarias que debe poseer un candidato para ocupar el puesto.

No se eliminaron ninguna de las propuestas de competencias listadas por parte de los entrevistados, aunque sí se reubicaron algunas a partir de los criterios de si son primarias o secundarias, es decir, si son imprescindibles o se pueden potenciar o adquirir en el desempeño del puesto.

Los resultados obtenidos posibilitaron la agrupación de estas teniendo en cuenta siempre el desempeño exitoso de un Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades, definiéndose que el ocupante del puesto debe poseer las siguientes competencias primarias y secundarias:

**Competencias primarias:**

- Competencias relacionadas con características personológicas, relacionadas con aspectos motivacionales y con características físicas.

Aquellas que pueden desarrollarse en el desempeño de las funciones del puesto, son:

**Competencias secundarias:**

- Competencias técnicas o de conocimientos, conductuales o de gestión y relacionadas con la cognición.

### **Observación**

Los profesores estudiados mostraron una actitud colaboradora en todo momento, manifestando una postura relajada a partir de la empatía lograda con cada uno de ellos. Se hizo evidente una actitud dispuesta ante las diversas tareas en las cuales participaron. Todo ello facilitó la aplicación de las técnicas y favoreció la veracidad de los datos obtenidos en cada una de ellas.

Finalmente el análisis de todas las técnicas aplicadas permitió definir el sistema de competencias para el puesto de Jefe de Departamento Decente, así como la diferenciación de las mismas en primarias y secundarias según los indicadores propuestos.

### **Operacionalización de las competencias del puesto:**

- ***Competencias relacionadas con características físicas:***

Implica no presentar enfermedades ni padecimientos relacionados con el sistema osteo-muscular, circulatorio y auditivo. Incluye además, no padecer enfermedades con etiología en el estrés mantenido.

*Buena apariencia física y personal:* no tener una enfermedad que impida poseer una imagen agradable. Por Ej.: labio leporino, secuelas de parálisis facial. Mantener una adecuada higiene y apariencia personal.

- ***Competencias relacionadas con características psicológicas:***

*Sentido de responsabilidad:* Sentir la necesidad de controlar y responder por asuntos relacionados con su trabajo que aseguren resultados eficaces.

*Tolerancia al estrés:* Capacidad para mantenerse eficaz y firme en situaciones de presión, decepción y/o rechazo. Se traduce en respuestas controladas.

*Sociabilidad:* Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo.

*Dinamismo:* Capacidad para movilizar la conducta en función de la realización de varias tareas en un período corto de tiempo y con un desempeño eficaz en las mismas.

*Liderazgo:* Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.

*Energía:* Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad indicado. Muestra el control y la resistencia en el trabajo.

*Disciplina:* Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo.

● **Competencias relacionadas con aspectos motivacionales:**

*Sensibilidad organizacional:* Disposición para aprehender los valores de la cultura organizacional como: la solidaridad, la honestidad y el respeto mutuo.

*Sentido de pertenencia:* Sentir el compromiso de apoyar cualquier actividad que lo requiera, con el fin de cumplir los objetivos organizacionales.

*Necesidad de superación:* sentir necesidad de aumentar el nivel científico-técnico y profesional.

*Espíritu de trabajo:* Disposición para enfrentar cualquier situación que se presente en relación con el trabajo.

● **Competencias técnicas o de conocimientos:**

*Dominio del trabajo con sistemas computarizados:* Poseer las habilidades y conocimientos necesarios para operar sistemas computarizados.

**Dominio de Idiomas: Conocimientos idiomáticos que permitan la comunicación en intercambio con profesionales y estudiantes de otros países, así como, facilite el cambio de categoría docente.**

*Análisis numérico:* Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos estadísticos.

*Preparación profesional:* Dominio del trabajo docente, científico y metodológico en cuanto a conocimientos sobre los contenidos, normas y reglamentos que permiten el desarrollo del trabajo docente, científico y metodológico en la Educación Superior.

*Poseer categoría docente principal de auxiliar o titular:* ostentar una categoría docente superior a instructor y asistente. No debe ser nunca un adiestrado pues no tiene ninguna categoría docente.

● **Competencias conductuales o de gestión:**

**Iniciativa: Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos.**

*Escucha:* Capacidad para mantener, durante intercambios comunicativos, verbalizaciones y manifestaciones extraverbales que indiquen atención activa al interlocutor.

*Comunicación oral persuasiva:* Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.

*Comunicación escrita:* Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.

*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.

*Receptividad:* Capacidad para comprender los sentimientos, necesidades y puntos de vista de los otros sin superponer los propios.

*Flexibilidad:* Capacidad para modificar el comportamiento propio, o sea adoptar un tipo diferente de enfoque, con el objetivo de alcanzar una meta.

*Trabajo en equipo:* Capacidad para participar como miembro totalmente integrado en un equipo colaborado eficazmente en la tarea aún cuando no esté relacionada con intereses personales.

*Capacidad de decisión:* Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.

*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.

● ***Competencia relacionadas con la cognición:***

*Volumen de la atención:* Cantidad de elementos sobre los cuales se es capaz de mantener la atención al mismo tiempo.

*Capacidad de aprendizaje:* Capacidad para asimilar y aplicar los conocimientos relacionados con la ejecución de su trabajo diario, así como de crear a partir de lo aprendido.

*Creatividad:* Capacidad para identificar alternativas y proponer soluciones en situaciones de negocios. Innovación.

### **3.2- ANÁLISIS INTEGRADOR DE LOS RESULTADOS**

El análisis de los resultados obtenidos posibilitó determinar que la muestra estudiada posee conocimientos que les permite aportar una correcta información para la realización de esta investigación pues predominan los profesores entre 30 y 40 años y mayores de 50 años, con categoría docente principal de auxiliar y científica de master, siendo el mayor por ciento del sexo femenino. Los Jefes de Departamentos estudiados poseen al menos un año desempeñando el cargo y la totalidad de la muestra tiene experiencia en la realización de funciones como cuadros, en una u otra medida. Todos llevan entre 2 y 15 años trabajando en la Facultad lo cual les ha permitido apropiarse de conocimientos, habilidades y valores que guardan relación con el puesto y la cultura de la organización.

El análisis del material revisado y de los métodos utilizados facilitó la definición de las competencias que demanda el puesto de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades.

Este análisis llevó a la diferenciación de las mismas clasificándolas en primarias y secundarias, tomándose en consideración que las primeras se refieren al conjunto de características y habilidades que debe poseer un jefe de Departamento docente de la Facultad de Humanidades en la Uniss; así como, las segundas hacen alusión a aquellas que pueden adquirirse en el transcurso del desempeño de las funciones.

Para un desempeño eficaz en este puesto el ocupante del mismo debe poseer competencias físicas. Estas competencias resultan de la identificación de exigencias laborales tales como poseer resistencia a posturas prolongas, permanecer de pie, subir y bajar escaleras, en estrecha relación con un adecuado funcionamiento del sistema osteo-muscular y circulatorio. El puesto exige además que la persona que lo ocupe mantenga una adecuada interacción con otras personas (superiores, subordinados y estudiantes) por cuanto no deben padecer de afecciones relacionadas con el sistema auditivo. Estas competencias son consideradas como primarias en la presente investigación: así como, los dos grupos de competencias que se refieren a continuación.

Debido a la importancia que revierte la interacción constante que tiene un Jefe de Departamento en el desempeño de sus funciones y de las cuales dependen en gran

mediad el éxito de su trabajo, este no debe poseer una apariencia física y personal que impida dar una imagen agradable a otros.

La tolerancia al estrés vista como la capacidad para mantenerse eficaz y firme en situaciones de presión, decepción y/o rechazo, traducida en respuestas controladas es una de las cualidades personológicas que debe poseer el ocupante del puesto. Aún cuando no se considera la única en este sentido pues no se debe olvidar que este necesita además ser sociable, dinámico, responsable, disciplinado y poseer energía en cuanto a que el ocupante del puesto debe crear y mantener un nivel de actividad indicado, mostrando su control a la hora de movilizar su conducta en función de la realización de varias tareas eficazmente en un período corto de tiempo, así como, su resistencia al enfrentar una jornada laboral prolongada con eficiencia, manteniéndose dentro de las normas sociales y éticas en sus relaciones de trabajo.

El hecho de que coincidan los valores personales con los de la cultura de la organización habla a favor del éxito en las organizaciones. Es por ello que no deben desligarse los aspectos personológicos de los motivacionales, expresados estos últimos en la disposición para aprehender la cultura de la organización, vista como sensibilidad organizacional, demostrando un compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para dar respuesta a las exigencias laborales.

La inclusión de estas competencias relacionadas con aspectos motivacionales marca la diferencia entre el sistema de selección por competencias y los sistemas tradicionales de selección, basados en las exigencias laborales, pues incluye el querer hacer, que se refiere a los aspectos que determinan que una persona se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Las competencias secundarias que pueden ser desarrolladas en el proceso de ejecución de la actividad, no por ser de segundo orden son menos importantes por cuanto se establecen para este puesto competencias técnicas y de conocimientos, relacionadas con el saber hacer. Estas están vinculadas con exigencias referidas al dominio de conocimientos necesarios para realizar operaciones con sistemas computarizados, análisis numérico, conocimientos idiomáticos, así como, la preparación profesional que se pueden adquirir, o mejorar, en el desempeño de las funciones del puesto.

Las competencias conductuales o de gestión también ocupan un lugar dentro de este sistema. Estas competencias también están relacionadas con el saber hacer y se manifiestan a través de exigencias asociadas a la necesidad de influir activamente en los acontecimientos a partir de la comprensión de los sentimientos, necesidades y puntos de vista de los otros sin superponer los propios y la capacidad para mantener durante intercambios comunicativos conductas que indiquen atención activa al interlocutor, apoyándose en una comunicación oral persuasiva y las habilidades para el desarrollo de ideas de forma escrita, que cause una buena impresión con quienes interactúa a lo largo del tiempo. Esto se traduce en: iniciativa, receptividad, flexibilidad, capacidad de escucha, comunicación oral persuasiva y comunicación escrita sin olvidar la capacidad de decisión necesaria al respecto, el trabajo en equipo y el análisis de problemas.

La importancia de poseer competencias relacionadas con la cognición lleva a incluir las mismas como necesarias para el desempeño del puesto. Estas se encuentran relacionadas con la necesidad que tiene el Jefe de Departamento Docente de aplicar y asimilar conocimientos en el marco de sus funciones, identificando alternativas y proponiendo soluciones a la vez que mantiene su atención sobre varias tareas simultáneamente; presentes en competencias como: la capacidad de aprendizaje, la creatividad y el volumen de la atención.

## ***CAPITULO 4. DISEÑO DEL SISTEMA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE JEFE DE DEPARTAMENTO DOCENTE DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES EN LA UNISS.***

Para concebir el siguiente diseño de selección se utilizó el modelo de Pedro Zayas Agüero referido en la Fundamentación Teórica de este trabajo, considerando las etapas por él propuestas.

### **Etapa preparatoria:**

En esta etapa se hace el análisis y descripción del cargo a partir de los instrumentos aplicados y el análisis de documentos.

### **Etapa de reclutamiento:**

En esta etapa se requiere definir el tipo de fuerza necesaria, la cantidad y los requisitos que deben poseer a partir de las necesidades de la organización. Como es tradición en la Facultad, para la plaza vacante de Jefe de Departamento Docente, se prioriza en primera instancia el reclutamiento interno, que incluye a la propia Facultad y posteriormente se toman en consideración los profesores de estas carreras que se encuentran en otros departamentos de la universidad.

Si no se obtienen resultados satisfactorios este comunica a la Dirección de Recursos Humanos de la Uniss la necesidad de cubrir la plaza, para que envíen a continuación los posibles candidatos acorde con las necesidades, tiempo y calidad del proceso de selección que se requieren para el puesto realizándose de esta forma una convocatoria externa.

### **Etapa de selección:**

Los profesores seleccionados se dirigen a la dirección de la facultad o a la de RRHH si se encuentran en otros departamentos de la universidad o proceden de la convocatoria externa con su expediente, que incluye los siguientes datos:

- Carné de identidad.
- Autobiografía.
- Currículum.
- Certificación de estudios terminados
- Certificación de otros estudios cursados (incluir cursos de superación: computación, idiomas extranjeros, en la especialidad.)

- Carné de salud actualizado
- Avales de centros en los cuales ha trabajado con anterioridad.

Posteriormente la Decana de la Facultad junto al Jefe de RRHH y a propuesta de este trabajo investigativo, un psicólogo experimentado en el área empresarial o psicología organizacional; se nutren de toda la información referente a los candidatos y realizan una **Entrevista inicial** que incluye, en términos generales, dónde ha trabajado con anterioridad, cargo que ocupaba, integración político-ideológica; así como, años de experiencia. En esta entrevista se da a conocer cuáles son las condiciones de trabajo, el salario, el horario, etc. buscando que el candidato tenga la posibilidad de elegir si le conviene o no el puesto de trabajo.

La entrevista inicial persigue fundamentalmente profundizar en las características personalógicas de los candidatos. Es una entrevista semiestructurada, compuesta por preguntas que deberán enfocarse con un margen de flexibilidad, que en dependencia de la dinámica del intercambio comunicativo, sea promotora de la formulación de otras que permitan profundizar en los siguientes indicadores:

### **Aspectos personales**

- Edad
- Autoconcepto
- Cualidades contenidas en las competencias definidas para el puesto.
- Características que excluyan la posibilidad de que el candidato posea alguna de estas competencias. (Aspecto físico y presentación personal)

### **Situación familiar**

- Cantidad de personas con que vive.
- Personas con vínculo laboral.
- Número de personas que dependen de sus ingresos económicos.

### **Vida laboral**

- Trayectoria laboral.
- Causas de fluctuación (en caso de que exista).

- Experiencia en la actividad de Jefe de Departamento Docente.

### **Aspectos motivacionales**

- Motivos de la solicitud del puesto (en caso de ser parte del reclutamiento externo)
- Interés por trabajar en la organización (en caso de ser parte del reclutamiento externo)
- Expectativas con respecto al puesto.
- Interés por superarse.
- Experiencia y valoración personal sobre el trabajo con cuadros, profesores y estudiantes.
- Aspectos que prefiere de anteriores desempeños.

### **Valores**

- ◆ *Solidaridad:* Ayuda mutua entre compañeros y la cooperación desinteresada entre los mismos. Estar dispuestos a ayudar constantemente y preocuparse por los otros. Compañerismo y preocupación con los problemas de los demás.
- ◆ *Honestidad:* Decir en todo momento la verdad y ante cualquier situación. No ser falsos con nuestros compañeros de trabajos, ser claros y no decir mentiras.
- ◆ *Respeto:* Aceptar los derechos de los demás. No marginar, anular ni imponer nada.

**Comunicación no verbal, que incluye:** contacto visual, gesticulación facial, tono de voz, postura, etc.

**En esta entrevista hay que:** hacer preguntas abiertas, hacer uso adecuado de los silencios, usar preguntas de autoevaluación, mantener el control de la entrevista, registrar la información, personalizar las preguntas, verificar las inconsistencias, hacerla de forma breve.

**No hay que:** inducir respuestas, permitir el desarrollo de una entrevista no planificada, caer en prejuicios, crear excesiva tensión.

Como este es el primer intercambio comunicativo con el candidato se deduce que la entrevista no es suficiente para aceptarlo o rechazarlo. Es importante profundizar un poco más.

A continuación se realiza el **Exámen médico:**

En esta etapa a los candidatos se les indicará someterse a un examen médico que priorice la exploración del sistema osteo-muscular, circulatorio y auditivo o enfermedades con etiología en el estrés, verificando además la actualización del carné de salud.

Criterios discriminativos:

Aceptación: Si no posee enfermedades o padecimientos relacionados con los sistemas osteo-musculares y circulatorio; ni alteraciones auditivas o con etiología en el estrés.

Aceptación condicional: Si se posee una enfermedad de las referidas, pero el individuo mantiene un control estable sobre la misma, con una espaciada aparición de crisis.

Rechazo: Si se posee una o varias de las enfermedades referidas, y las características de esta (s), resultan invalidantes para el desempeño del puesto.

Con posterioridad se realiza un análisis de las características físicas de los candidatos:

Criterios discriminativos:

Aceptación: Si no posee una enfermedad que impida poseer una imagen agradable. Por Ej.: labio leporino, secuelas de parálisis facial. Si posee una adecuada higiene personal.

Aceptación condicional: Si se posee una enfermedad de las referidas, pero ello no impide el individuo realizar su actividad de forma eficiente o la aparición de crisis es espaciada.

Rechazo: Si se posee una o varias de las enfermedades referidas, y las características de esta (s), resultan invalidantes para el desempeño del puesto.

Luego se realizará el **Examen psicológico:**

1. Anillos de Landoc

Esta prueba se realizará con el objetivo de explorar características atencionales como el volumen y la concentración. Consta de una hoja donde aparecen 32 filas que contienen

anillos con diferentes aberturas. Su calificación se hace a partir de los indicadores del proceso atencional a través de los cálculos correspondientes:

Instrucciones:

Debe marcar con una raya todas las figuras que sean idénticas a una “c” para esto le recomendamos que trabaje de izquierda a derecha, por filas. Trate de hacerlo lo más rápido posible, ya que para esto cuenta con 5 minutos.

Volumen

B: Cuando su indicador es superior.

R: Cuando su indicador es promedio.

M: Cuando su indicador es inferior.

Concentración

B: Cuando su indicador es superior

R: Cuando su indicador es promedio

M: Cuando su indicador es inferior

Criterios discriminativos:

Aceptación: Si posee dos calificaciones de B.

Aceptación condicional: Si posee una calificación de M o dos de R.

Rechazo: Si posee dos calificaciones de M.

## 2. Técnica “Ejercicios en bandeja”

Esta técnica se presenta como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimientos administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado sobre cómo trabajaría las diversas cuestiones existentes en esa bandeja. En este caso se utiliza para explorar aspectos relacionados con competencias tales como la tolerancia al estrés, dinamismo, liderazgo, energía, disciplina, iniciativa, la capacidad de aprendizaje, espíritu de trabajo, flexibilidad, conocimientos y habilidades del trabajo en equipo, volumen de atención, sociabilidad, sensibilidad organizacional y sentido de pertenencia. Se busca que comente ante estas situaciones ficticias su forma de trabajo, su nivel de planificación, organización, gestión de su tiempo, prioridades, etc.

Instrucciones: A continuación se le presentan situaciones en las cuales Ud. deberá expresar verbalmente como procedería en cada caso si tuviera que enfrentarlas:

- Al Departamento llega un Jefe de otro Departamento, tiene mucha experiencia en el desempeño de este puesto, conoce las funciones que se deben desempeñar y le da lecciones acerca de las mismas. Viene a pedir una documentación que necesita y exige cosas muy completas, explicándole cómo debe conformarse la misma. Cuando Ud. le entrega la información solicitada va con el Decano de la Facultad para informar sobre la inconformidad con el informe recibido de una forma autoritaria y demandante.
- En medio de una reunión con los jefes de disciplinas llega un profesor que pide con urgencia una información que se solicitó ese mismo día y debe entregarse inmediatamente. Tiene mucha prisa y pide servicio inmediato e instantáneo sin importarle las personas que Ud. está atendiendo en ese momento. Quiere que Ud. deje todo para responderle a él. En ese momento recibe Ud. una llamada telefónica que solicita su comunicación con urgencia.
- Ud. necesita entregar para mañana una información al ministerio sobre el trabajo político ideológico realizado en la carrera, a la vez la vicedecana docente le está solicitando el análisis de los resultados docentes obtenidos en este semestre por cada uno de los años académicos para esta misma fecha y Ud. no había tomado en cuenta que debía organizar la reunión con los profesores del departamento para ese mismo día. Sabe además que la decana lo solicita en su oficina con urgencia para informarle sobre nuevas indicaciones llegadas del organismo superior.
- Los días de la reunión de Departamento están establecidos con antelación un día al mes, uno de sus mejores y más antiguos de los profesores le pregunta cuándo se realizará la misma un día antes de esta efectuarse. Ese día se demora y pierde la reunión en el horario establecido. Regresa al otro día demandando que se le atienda nuevamente pues él pensaba que la reunión sería en la tarde en vez de por la mañana, pues se ha sentido engañado al no poder participar en esta como esperaba.
- Después de discutir un trabajo final de una de las asignaturas que imparte con un estudiante del 4to año de la carrera, este va a quejarse con el decano sobre el trato recibido y la nota obtenida, Ud. sabe que fue respetuoso y consecuente en la calificación dada acorde a los conocimientos que este posee, sin embargo, el

estudiante busca defectos y se niega a aceptar que se le ha tratado bien, está molesto y se encuentra inconforme con todo. Eso le hace recordar el día que le pasó algo similar y las cosas que no debieron pasar. La Decana lo ha llamado para indagar sobre lo sucedido.

- Ud. está encargado de realizar una actividad este fin de semana para celebrar el día de los padres. En su Departamento son pocos los que ostentan esta condición y predominan las mujeres, a quienes les gusta estar en su casa los fines de semana para adelantar las tareas domésticas. No quiere dejar pasar por alto esta fecha pero faltan muchos detalles. Sabe que le van a recriminar si no puede efectuar la actividad debido a la importancia que tiene este día.

### 3. Técnica de Simulación:

Se le orienta al candidato que escoja dos de los ejercicios anteriores y simule la actitud y comportamiento que asumiría ante ellos. Esta técnica permite emitir conductas observables que serán valoradas por los evaluadores que lo observan.

Los criterios para la calificación de ambas técnicas serán:

Aceptación: Si manifiesta las competencias referidas para el puesto en este caso y ofrece al menos una alternativa para cada situación, logrando demostrar la aplicación de los conocimientos correspondientes.

Aceptación parcial: Si no ofrece alternativas para todas las situaciones, pero se manifiesta al menos las competencias primarias evaluadas en este caso y demuestra aplicación de los conocimientos correspondientes.

Rechazo: No demuestra que posee las competencias primarias para el puesto relacionadas en este caso y no es capaz de ofrecer alternativas.

Es necesario señalar que para la realización de estas técnicas se dispondrá de un local fresco, limpio, que no esté expuesto a ruidos externos y que los evaluadores formarán parte de la situación.

Además es importante que se tenga en cuenta que lo más provechoso será evaluar las habilidades comunicativas del candidato, de forma cualitativa, sobre la base de las manifestaciones conductuales relacionadas con las competencias que fueron definidas en el análisis de resultados de la presente investigación.

El momento de la **Decisión** de selección:

Para la decisión de aceptación del candidato de manera general se necesita de evaluaciones positivas con respecto a los siguientes aspectos:

Requisitos formales:

Graduado de nivel superior, acorde con la carrera perteneciente al Departamento que va a dirigir o una similar a esta, poseer conocimientos del Idioma Inglés, tener entre 20 y 40 años, categoría docente principal de profesor asistente, auxiliar o titular y categoría científica de master o doctor, o estar inmerso en la obtención de la misma.

Características físicas:

Implica no presentar enfermedades ni padecimientos relacionados con el sistema osteo-muscular y circulatorio. Incluye además, no padecer enfermedades con etiología en el estrés mantenido.

*Buena apariencia física:* no tener una enfermedad que impida poseer una imagen agradable. Por Ej.: labio leporino, secuelas de parálisis facial. Mantener una adecuada higiene y apariencia personal.

Competencias personales y motivacionales:

*Sentido de responsabilidad:* Sentir la necesidad de controlar y responder por asuntos relacionados con su trabajo que aseguren resultados eficaces.

*Tolerancia al estrés:* Capacidad para mantenerse eficaz y firme en situaciones de presión, decepción y/o rechazo. Se traduce en respuestas controladas.

*Sociabilidad:* Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo.

*Dinamismo:* Capacidad para movilizar la conducta en función de la realización de varias tareas en un período corto de tiempo y con un desempeño eficaz en las mismas.

*Liderazgo:* Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.

*Energía:* Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad indicado. Muestra el control y la resistencia en el trabajo.

*Disciplina:* Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo.

*Sensibilidad organizacional:* Disposición para aprehender los valores de la cultura organizacional como: la solidaridad, la honestidad y el respeto mutuo.

*Sentido de pertenencia:* Sentir el compromiso de apoyar cualquier actividad que lo requiera, con el fin de cumplir los objetivos organizacionales.

*Necesidad de superación:* sentir necesidad de aumentar el nivel científico-técnico y profesional.

*Espíritu de trabajo:* Disposición para enfrentar cualquier situación que se presente en relación con el trabajo.

Lo más factible sería que el candidato posea las competencias ya definidas como secundarias. Pero la presencia o no de estas y su nivel de desarrollo, pasarían a ser elementos a valorar en una aceptación condicional; pues como también se refiere en el enfoque teórico y metodológico que aborda las competencias, estas se pueden desarrollar en la práctica del desempeño del puesto, a través del proceso de aprendizaje y de cursos de formación o capacitación.

Se recoge la opinión de todos los factores de la Facultad (PCC, Sindicato, UJC) sobre la integración revolucionaria y desempeño en la organización sobre cada uno de los candidatos propuestos para ocupar el puesto.

A continuación, trabajando sobre la base de los procedimientos a través de los cuales la Facultad de Humanidades realiza la Selección de Personal, este sería el momento en que se presentan los resultados al Rector y la Comisión de cuadros de la universidad para tomar la decisión final en la selección a partir de las opiniones emitidas sobre las propuestas de los candidatos para ocupar el cargo de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades.

### **Etapas posdecisión de la selección**

El candidato aceptado deberá ser presentado a los demás ocupantes del puesto y por las cualidades de interrelación del puesto Jefe de Departamento Docente, se recomienda también que sea presentado a los demás trabajadores de la organización.

El profesor seleccionado que posee poca experiencia en dirección, así como metodológica y científica, debe ser asesorado por una persona con experiencia en el desempeño del puesto de Jefe de Departamento Docente. Al mismo se le informarán

las habilidades que debe ayudar a compensar en el candidato durante este período, con una serie de recomendaciones al respecto.

La interrelación de los instrumentos propuestos para evaluar las competencias del puesto demuestra la aplicación de un enfoque sistémico del proceso de Selección de Recursos Humanos, pues el resultado de cada técnica sirve de soporte para evaluar al candidato en su integridad, enfatizando en las competencias definidas para el puesto, que lleva a realizar un análisis cualitativo del sujeto que se presenta.

## CONCLUSIONES

Luego de finalizar el proceso de investigación arribamos a las siguientes conclusiones:

- Este estudio permitió profundizar en los postulados teóricos y metodológicos acerca de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias como una alternativa para la selección del personal acorde a las necesidades, valores y características de la organización.
- Se destacan entre las características psicosociales de la muestra estudiada un predominio de profesores entre 30 y 40 años, con categoría docente principal de auxiliar y científica de master, siendo el mayor por ciento del sexo femenino. La mayoría posee experiencia como cuadro y llevan laborando en la Facultad de Humanidades entre 2 y 15 años lo cual les ha permitido apropiarse de conocimientos, habilidades y valores que guardan relación con el puesto y la cultura de la organización.
- Para el puesto de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades se definieron competencias primarias relacionadas con características físicas, personológicas y motivacionales, así como, competencias secundarias referidas a conocimientos técnicos, conductuales o de gestión y relacionadas con la cognición.
- El Sistema de Selección diseñado contiene instrumentos que posibilitan la evaluación de las competencias necesarias para el puesto de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades en la Uniss.

## **RECOMENDACIONES**

- Realizar la aplicación del sistema de selección diseñado en los marcos de la cultura de la Facultad de Humanidades para someterse a validación científica.
- Asumir el enfoque de competencias para la Gestión de Recursos Humanos en la Facultad de Humanidades en la elaboración de los perfiles de todos los puestos.
- Integrar a un psicólogo con conocimientos sobre psicología organizacional al proceso de selección de personal en esta organización.
- Actualizar el diseño de funciones de puestos en la Facultad de Humanidades para el caso de los Jefes de Departamentos Docentes a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arráiz, J. I. (2000). Retribución y competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? *Capital Humano*. (No 133). Mayo.
- Boyatzis, R. E. (2008). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Calviño, M. A (1998). *Trabajo en y con grupos. Experiencias y reflexiones básicas*. Academia. La Habana.
- Carvajal Peña, G. (2001). Trabajo Especial de Grado presentado para optar por el Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. *Monografías.com*. Febrero.
- Chiavenatto, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill. México.
- Chiavenatto, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill Interamericana. S.A. México.
- Cruz Arroniz, G.; Ipidor Castro, J.L. (2008). *Programa Integral de Recursos Humanos*. Ciudad de La Habana.
- I. Cubeiro, J. C.; Fernández G. (1998). Competencias 4.0. Capital Humano. (No 111). Mayo.*
- Cuesta, A. (1999). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana. Ed. Academia.
- Davis, K. (2008). *Comportamiento organizacional*. Edit. Mc GrawHill.
- Díaz Sánchez, F. (2010). *La entrevista centrada en competencias*. *Capital Humano*. Febrero.
- Diez, E. J. (2009). *La estrategia del caracol. Un cambio cultural en una organización*. Barcelona.
- Diego, P. (1998). Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en Gestión por Competencias. Capital Humano. (No 108). Febrero.*
- Gallardo, A y Magallón, M. T. (1998). *Cultura Organizacional: trayectoria de los estudios sobre cultura y análisis organizacional*. *Rev. Gestión y estrategia*. No 14. Junio-dic, 1998/UAM-A

García A.; Paniagua S. (1997). El desarrollo de competencias como instrumento de selección y gestión de los recursos humanos. La experiencia de la caja de Ahorros de Salamanca y Soria. *Capital Humano*. (No 99). Abril.

García, H. M. (2008). Propuesta de un sistema de selección de personal para la cadena de tiendas TRD Caribe/ M.L. González Ibarra. (Inédito) UCLV, Cuba.

González, N. (2007). Valores compartidos: fundamento de la labor organizacional en el Hotel Plaza de Sancti Spíritus. Tesina para optar por la Diplomatura en Gestión de los Recursos Humanos. *Monografías.com*.

Hernández R. (2003). Metodología de la investigación 1. La Habana. Editorial Félix Varela.

Koontz, H. (1990). Elementos de administración. México. Mc Graw Hill.

Lévy-Leboyer, C. (2000). Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión 2000.

Llorente, J. (1999). Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener? *Revista Capital Humano*. (No 122). Mayo.

Medina-Mora, J. P. (2001). La importancia de los valores de la empresa. *Revista electrónica*. En línea, Mayo.

Pereda, S.; Berrocal, F. (2009). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Robbins, S. P. (2007). Comportamiento Organizacional. Concepto, controversias y aplicaciones. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

Rodrigo, P. (2000). Selección por competencias (I): Importancia del perfil a definir y técnicas. *Capital Humano*. (No 134). Junio.

Rodríguez, G.; Gil, J. y García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. La Red (Internet). Junio.

Shein, E. (1985). Psicología de la organización. Madrid. Editorial Prentice Hall Internacional.

Vara, R. (1999). *Perfiles de competencia a medida: ¿por qué es imprescindible hacerlo así?* *Capital Humano*. (No 123). Junio.

Zayas, P (1996). Cómo seleccionar al personal de la empresa. La Habana. Edit. Academia.

## **Anexo 1**

Documento No 1

### **RESOLUCION Nº 128 / 2006 (Síntesis de la misma)**

#### **REGLAMENTO**

#### **PARA LA APLICACIÓN DE LAS CATEGORÍAS DOCENTES DE LA EDUCACION SUPERIOR CAPITULO I GENERALIDADES**

ARTÍCULO 1: Las categorías establecidas para la organización del trabajo del personal docente en los centros de educación superior son las siguientes:

- a) Cuatro categorías principales: Profesor Titular, Profesor Auxiliar, Asistente e Instructor.
- b) Dos categorías complementarias: Instructor Auxiliar y Auxiliar Técnico de la Docencia.
- c) Dos categorías especiales: Profesor de Mérito y Profesor Invitado.

La categoría principal de Instructor es transitoria con un tiempo máximo de 5 años

ARTICULO 2: El proceso para otorgar las categorías docentes principales y complementarias se convoca de acuerdo con la estructura de categorías docentes aprobadas por el Ministerio de Educación Superior para cada centro de educación superior y en las disciplinas existentes en el departamento docente, sede universitaria, centro de estudio u otra unidad organizativa que corresponda. En los centros de educación médica superior se convoca para las disciplinas y especialidades médicas dentro del departamento docente.

ARTÍCULO 3: El proceso de análisis para el otorgamiento de las categorías docentes principales y complementarias se lleva a cabo por tribunales nombrados al efecto, quienes evalúan a su vez el cumplimiento de los requisitos y los ejercicios establecidos según corresponda.

ARTICULO 4: Como tiempo de trabajo en la educación superior, a los efectos del análisis para el otorgamiento de las categorías docentes principales, se considera el dedicado a la docencia vinculada a un centro de educación superior, en Cuba o en el extranjero; también se consideran a esos efectos los años de trabajo docente o los cursos académicos en que se haya realizado alguna de las actividades siguientes:

Trabajo docente-educativo, Trabajo metodológico, Trabajo de investigación científico-técnica y Superación.

## **CAPITULO II DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DOCENTE UNIVERSITARIO**

ARTÍCULO 5: Las funciones generales de los docentes universitarios son las siguientes:

- a) Educar para la formación de valores éticos y morales, convicciones personales, hábitos de conducta y personalidades integralmente desarrolladas que piensen y actúen creadoramente, aptas para construir la nueva sociedad y defender las conquistas de la Revolución;
- b) realizar la planificación, ejecución y control del proceso docente de pregrado y postgrado en todas sus formas, de acuerdo con su categoría docente,
- c) desarrollar actividades metodológicas y de superación inherentes al proceso docente de pregrado y postgrado, hasta el nivel de actualización que requiera el desarrollo exitoso de las funciones correspondientes a su categoría;
- d) elevar constantemente sus conocimientos pedagógicos, científico-técnicos y culturales;
- e) realizar investigaciones, trabajos de desarrollo y de innovación tecnológica, así como servicios científico técnicos y de aplicación que contribuyan al desarrollo de las fuerzas productivas de la sociedad y al perfeccionamiento de la vida social en su conjunto; y
- f) cumplir las regulaciones establecidas para el personal docente universitario.

ARTÍCULO 6: Además de las expresadas en el Artículo precedente, las funciones de los Profesores Titulares son:

- a) dirigir procesos académicos y/o unidades organizativas universitarias.
- b) desarrollar docencia de pregrado en asignaturas de la disciplina en que ejerce sus funciones, o en disciplinas afines, así como docencia de postgrado en el mayor nivel de complejidad e integridad en las mismas disciplinas;
- c) dirigir y desarrollar trabajo metodológico en la formación del profesional y la educación de postgrado;
- d) dirigir y desarrollar trabajo metodológico inherente a la docencia de pregrado y postgrado definida en la función anterior y en el campo de las funciones asignadas al departamento docente;

- e) dirigir y participar en investigaciones científicas y trabajos de desarrollo y de innovación que contribuyan significativamente al desarrollo de su esfera de actuación; coadyuvar a que los resultados se introduzcan de manera eficiente;
- f) dirigir y participar en la formación científico educativa del personal con categorías docentes precedentes.

ARTÍCULO 7: Además de las expresadas en el Artículo 5 del presente Reglamento, son funciones de los Profesores Auxiliares:

- a) dirigir procesos académicos y/o unidades organizativas universitarias.
- b) desarrollar docencia de pregrado y postgrado en los contenidos definidos en la disciplina en que ejerce sus funciones o en disciplinas afines;
- c) dirigir y desarrollar trabajo metodológico en la formación del profesional y la educación de postgrado;
- d) dirigir y participar en investigaciones científicas y trabajos de desarrollo e innovación y contribuir a que los resultados se introduzcan de manera eficiente;
- e) dirigir y participar en la formación científico educativa del personal con categorías docentes precedentes.

ARTÍCULO 8: Además de las establecidas en el Artículo 5, son funciones de los Asistentes:

- a) desarrollar docencia de pregrado, así como de postgrado en las asignaturas en que ejerce sus funciones;
- b) dirigir y desarrollar trabajo metodológico de pre y postgrado en el campo de las asignaturas en que ejerce sus funciones
- c) participar en investigaciones científicas y trabajos de desarrollo e innovación y contribuir a que los resultados se introduzcan de manera eficiente; y
- d) dirigir y participar en la formación científico-metodológica del personal con categorías docentes precedentes.

ARTÍCULO 9: Son funciones de los Instructores, además de las recogidas en el Artículo 5 del presente Reglamento, las siguientes:

- a) desarrollar docencia de pregrado en los contenidos definidos en las asignaturas en que ejerce sus funciones;
- b) Desarrollar trabajo metodológico inherente a la docencia de pregrado definida en el inciso anterior;

- c) participar en investigaciones científicas y trabajos de desarrollo e innovación, así como contribuir a la introducción de sus resultados; y
- d) participar en la formación científico-metodológica del personal con categoría docente complementaria y de estudiantes seleccionados.

ARTÍCULO 10: Cuando sea imprescindible para el desarrollo del trabajo en alguna instancia de un centro de educación superior, los docentes pueden cumplir funciones correspondientes a categorías superiores a la que ostentan. En estos casos, si la labor realizada cumple cabalmente los objetivos definidos para ésta, podrá ser considerada como aval para futuros procesos de categoría docente.

ARTÍCULO 11: Las funciones de las categorías docentes complementarias Instructor Auxiliar y Auxiliar Técnico de la Docencia son las siguientes:

- a) participar en el desarrollo de docencia de pregrado, en prácticas de laboratorio y clases prácticas;
- b) participar en tareas de aseguramiento docente e investigativo;
- c) participar en tareas de investigación y de servicios científico-técnicos relacionados con su especialidad; y
- d) cumplir la legislación vigente para los docentes universitarios, en las tareas relacionadas con sus funciones.

....

DADA en Ciudad de La Habana, a los doce días del mes de julio de dos mil seis, “Año de la Revolución Energética en Cuba”. (Fdo.) Dr. Juan Vela Valdés, Ministro de Educación Superior.

Lic. Jorge Valdés Asán, Asesor del Ministro de Educación Superior. Asuntos Jurídicos.

***CERTIFICO: Que la presente es copia fiel y exacta del original de la Resolución 128/2006, firmada a los 12 días del mes de Julio del 2006 por el Ministro de Educación Superior.***

## **Anexo 2**

### **Documento No 2**

**Decreto- Ley 196/2007 “Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno”**

**Decreto- Ley 197/2007 “Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y de funcionarios”** (Documentos en Formato PDF, ver en la dirección de Recursos Humanos, 462 páginas)

### **Anexo 3 Diseños de cargos de la Facultad de Humanidades.**

Diseño del cargo de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades.

**Cargo: Jefe de departamento docente.**

**Misión del cargo:** Dirige y controla los procesos sustantivos a nivel de departamento, con énfasis en el perfeccionamiento de la labor educativa y político-ideológica.

**Área a la cual pertenece:** Facultad de Humanidades.

**Categoría Ocupacional:** Dirigente Docente

**Grupo escala:** I

**Salario escala:** Según la categoría docente principal que ostenta, grado científico, calificación del centro y otras asignaciones salariales que le correspondan.

➤ **Tareas incluidas en el cargo**

16. Coordina la organización y control del trabajo docente, metodológico, superación, investigativo, educativo y organización docente del departamento.
17. Rinde en los periodos establecidos y según las orientaciones vigentes las informaciones sobre las funciones que están dentro de las esferas de competencias del departamento.
18. Realiza y logra el desarrollo eficiente de las actividades metodológicas del departamento.
19. Trabaja en la organización, planificación y trabajo con los sustitutos, canteras y reservas de cuadros del departamento.
20. Colabora en la planificación y control de la docencia a impartir por el departamento en el pregrado y post-grado y analiza sus resultados.
21. Colabora en la planificación y control del trabajo científico docente a desarrollar por el departamento docente.
22. Colabora en la planificación y control de la realización de las actividades evaluativas y defensa de trabajos y proyectos de curso o de diploma.
23. Trabaja en la planificación y control del trabajo del movimiento de alumnos ayudantes.
24. Colabora en el trabajo de planificación y control de las prácticas laborales.
25. Trabaja en la planificación, control y organización del desarrollo de la política científica del departamento acorde a los lineamientos establecidos.

26. Trabaja para garantizar la adecuada realización de los procesos de rendición de cuenta del plan temático de investigación del departamento.
27. Trabaja en la planificación, así como también en la organización y control de la superación científico, pedagógico y técnica de los trabajadores del departamento, así como en el desarrollo de las actividades de post-grado que imparte el departamento.
28. Colabora en la dirección de la política de obtención de grados científicos y categorías docente a nivel de departamento.
29. Colabora en la realización del plan de trabajo educativo de la facultad a nivel de departamento, así como en la dirección del mismo.
30. Colabora en la dirección del proceso de evaluación de profesores universitarios subordinados al departamento.
31. Colabora en la dirección de la política de cuadros del departamento docente.
32. Realiza la planificación y control del plan de desarrollo individual del docente.
33. Selecciona los coordinadores de año, disciplina y profesores principales que tributan al desarrollo del modelo del profesional en su carrera.
34. Elaboración de las evaluaciones de sus docentes en el periodo establecido.
35. Elaboración de los I/10 mensual para el cobro mensual de sus docentes, con su análisis previo según cada caso.
36. Mantener el control de los AFT de su área.
37. Elaboración del plan de prevención de su área, con su plan de riesgos y según lo establecido.
38. Entregar las informaciones establecidas por la entidad según lo planificado.
39. Mantener en el Dpto. la documentación de los expedientes de las asignaturas, disciplinas, años y carreras según lo establecido por las resoluciones vigentes.

➤ **Requisitos del cargo**

**Formación mínima necesaria:** Ser graduado del nivel superior, con categoría docente de profesor auxiliar o asistente y categoría científica de Máster.

**Experiencia Profesional mínima:** Haber ejercido como jefe de carrera o coordinador de año o de disciplina.

**Conocimientos específicos:** Conocimientos básicos de dirección y técnicas en gestión de recursos humanos.

**Requisitos físicos:** Buena apariencia personal

➤ **Requisitos de personalidad**

**Cognitivas:** Inteligencia normal

**Habilidades:**

- Técnicas.
- Poseer facilidades para la negociación.
- Adecuadas relaciones interpersonales.
- Facilidades de comunicación, promover el trabajo en equipo y ser flexible cuando sea necesario.

➤ **Requisitos afectivos:**

- Organizado.
- Responsable.
- Cumplidor.
- Independiente.
- Disciplinado.

➤ **Requisitos sociales: Mantener una conducta adecuada en general.**

➤ **Responsabilidades**

- Sobre bienes: Es responsable de todos los bienes y equipos que dispone.
- Sobre persona: Se relaciona con Rectora, Vicedecanos, Jefes de carreras, Jefes de departamento, profesores y alumnos.

➤ **Condiciones de trabajo**

**Ambiente físico:**

- Buena iluminación.
- Buena ventilación.
- Bajo nivel de ruido.

**Riesgos más comunes:**

- Stress

**Horario de trabajo:** Según las necesidades.

**Medios Materiales y herramientas utilizados:**

- Máquinas computadoras.
- Materiales de oficina.

## **Anexo 4**

Entrevista al Jefe de Recursos Humanos de la Universidad de Sancti Spíritus.

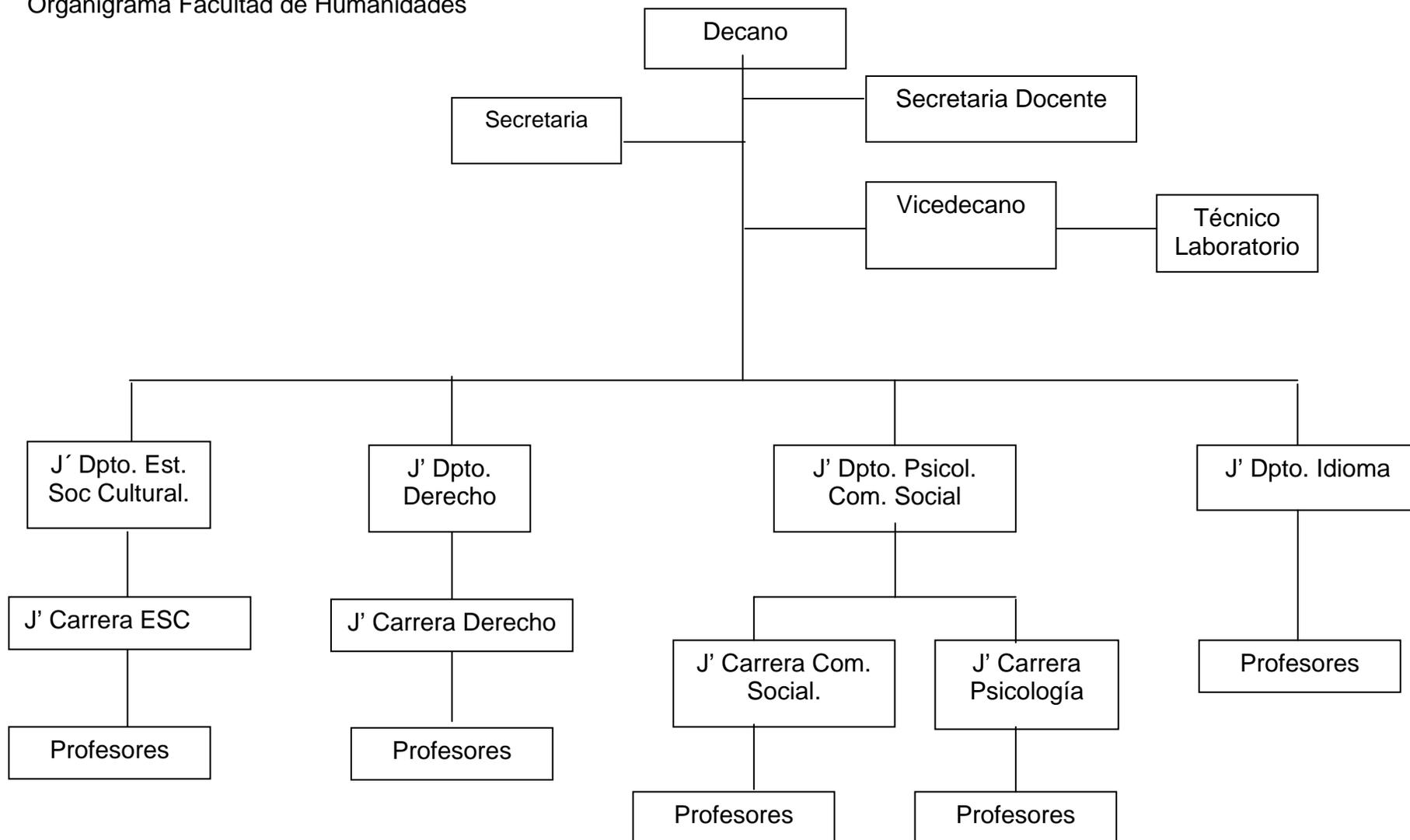
Objetivos:

1. Determinar algunas características psicosociales.
2. Definir características personalógicas que debe poseer un Jefe de Departamento así como funciones y contenidos que debe dominar para su mejor desempeño.
3. Definir organigrama de la Facultad de Humanidades.

- ¿Cuántos años lleva trabajando como Jefe de Recursos Humanos?
- ¿Qué edad tiene?
- ¿Qué categoría docente posee?
- ¿Cuál es su categoría científica?
- ¿Qué período de tiempo lleva ud. laborando dentro de la Uniss?
- ¿Cuántos años de experiencia posee ud. como cuadro?
- ¿Cómo se denomina el puesto?
- ¿A quién se subordina?
- ¿Quiénes se subordinan a él?
- ¿Cuáles son las funciones del puesto?
- ¿Con cuáles otros puestos se relaciona?
- ¿Cómo se realiza la selección del personal para el puesto?
- ¿Dónde se encuentra ubicado el Jefe de Departamento en la estructura de la Facultad de Humanidades?

## Anexo 5

### Organigrama Facultad de Humanidades



## Anexo 6

Entrevista No. 1 a los Jefes de Departamentos Docentes.

Objetivos:

1. Determinar algunas características psicosociales.
  2. Conocer características personalógicas, habilidades y conocimientos que debe poseer un Jefe de Departamento en el desarrollo del cargo
- ¿Cuántos años lleva trabajando como Jefe de Departamento o reserva del cargo?
  - ¿Qué edad tiene?
  - ¿Qué categoría docente posee?
  - ¿Cuál es su categoría científica?
  - ¿Qué período de tiempo lleva Ud. laborando dentro de la facultad?
  - ¿Cuál es el objetivo más importante de este cargo?
  - ¿Qué funciones realiza en su puesto de trabajo?
  - ¿Qué características personales Ud. exigiría a un sustituto si tuviera que buscarlo?
  - Diga el contenido que Ud. daría a un curso ideal de entrenamiento para su reserva o para usted mismo si lo fuera.

## **Anexo 7**

Entrevista No. 2 a los Jefes de Departamentos Docentes.

Objetivos:

1. Corroborar cuáles características personológicas, conocimientos, habilidades y valores debe tener un Jefe de Departamento.
  2. Definir cuáles competencias son necesarias o imprescindibles según criterio de los entrevistados a partir de los resultados obtenidos en el desempeño diario del mismo.
- ¿Cuál ha sido su peor día como Jefe de Departamento? ¿Podría describirlo y decir cómo lo enfrentó en aquel momento?
  - Si tuviera que vivir otra vez esa situación ¿Qué no repetiría de su actuación anterior? ¿Por qué? ¿Qué haría en la situación actual? ¿Por qué?
  - ¿Cuáles son las normas del puesto por las que se rige su trabajo?
  - ¿Qué rango de edad considera UD. es el más adecuado para enfrentar la tarea de Jefe de Departamento?
  - ¿Qué riesgos de accidentes considera UD. que tiene su desempeño?
  - ¿Qué valoración tiene UD. de su puesto de trabajo?

## **Anexo 8**

Entrevista al Decano y los Vicedecanos de la Facultad de Humanidades, a los Jefes de las carreras de ESC, Psicología, Comunicación Social y Derecho y a las reservas del puesto de Jefe de Departamento.

Objetivos:

1. Determinar algunas características psicosociales.
2. Definir cuáles son las competencias necesarias, primarias y secundarias, para el puesto de Jefe Departamento Docente.

Se les muestra a estos las competencias primarias y secundarias definidas a partir de la integración y análisis de los resultados de las técnicas aplicadas a los Jefes de Departamentos.

- ¿Cuáles considera ud. que son las características psicológicas, habilidades, conocimientos y valores que debe poseer un Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades?
- ¿Considera que son esas las competencias primarias y las secundarias que debe poseer un Jefe de Departamento Docente?
- ¿Cuáles agregaría u omitiría? ¿Por qué?

## **Anexo 9**

Grupo Focal con los Jefes de Departamento

Objetivos:

1-Obtener información acerca de las competencias necesarias para el puesto de Jefe de Departamento Docente de la Facultad de Humanidades.

2-Definir las competencias primarias y secundarias según los criterios de los Jefes de Departamento estudiados.

Sentar las normas del grupo.

Exponer y explicar los objetivos del encuentro.

Técnica de presentación: “Yo soy...”

Procedimiento: Se le pide a cada miembro del grupo que se presente siguiendo la siguiente consigna:

\_\_\_ Yo soy...

\_\_\_ Lo que más me gusta es...

\_\_\_ Lo que menos me gusta es...

Representación Gráfica del Jefe Departamento Docente.

Definir competencias primarias y secundarias según sus criterios.

Técnica de activación: “Los refranes”

Informe de presentación sobre la organización.

Cierre. Consigna: Expresa mediante una palabra o un sentimiento cómo se sintieron.

OBSERVACIONES:

## Anexo 10.

Cuestionario para la descripción y análisis de los cargos y ocupaciones.

Características  
del trabajo

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
En equipo.					
Individual.					
Aislado.					
Cerca de otros.					
Repetitivo.					
Variado.					
Constante.					

Nivel de Escolaridad  
requerido: \_\_\_\_\_

Conocimientos técnicos  
necesarios

	Imprescindible	Muy Necesario	Necesario	Poco Nec.	Innecesario
Operar con equipos.					
Operar con herramientas.					
Operar controles.					
Pensar.					
Medir.					
Calcular.					
Dominio de la Computación.					
Dominio de otro idioma.					
Escribir a máquina.					

Otros: \_\_\_\_\_

Acciones y  
Operaciones

	Elevada Frec.	Frecuente	En Ocasiones	Poco Frec.	Nunca
Subir y bajar escaleras.					
Caminar.					
Levantar peso.					
Permanecer de					

pie.					
Transportar.					
Permanecer sentado.					
Operar herramientas.					
Operar máquinas.					
Apretar botones.					
Procesar información.					
Analizar información.					
Confeccionar informes.					
Decidir.					
Dar órdenes.					
Planificar el trabajo de otros.					
Organizar el trabajo de otros.					
Controlar el trabajo de otros.					
Inspeccionar.					

Otras: \_\_\_\_\_

**Habilidades  
Requeridas**

	Muy Necesario	Necesario	Normal	Poco Nec.	Innecesario
Fuerza de manos.					
Fuerza de brazos.					
Fuerza en la espalda.					
Fuerza en las piernas.					
Fortaleza física general.					
Destreza de los dedos.					
Destreza de manos y brazos.					
Destreza de piernas y pies.					
Coordinación mano-vista.					
Coordinación pie-mano.					
Coordinación pie-mano-vista.					
Mov. independiente de las manos.					
Mov.					

independiente de los pies.					
Discriminación de colores.					
Agudeza visual.					
Agudeza auditiva.					
Sentido del olfato.					
Sentido del gusto.					
Diferenciación por el tacto.					
Sentido estático.					
Memoria para los detalles.					

Condiciones de Trabajo

	Elevada Frec.	Frecuente	En Ocasiones	Poco Frec.	Nunca
Trabajo en exteriores.					
Trabajo en interiores.					
Trabajo en lugares estrechos.					
Trabajo en alturas.					
Calor.					
Frío.					
Cambios de temperatura.					
Humedad.					
Trabajar mojado.					
Sequedad.					
Polvo.					
Electricidad					
Vibraciones.					
Poca ventilación.					
Dificultades de iluminación.					
Ruido.					
Aislamiento.					
Trabajo nocturno.					
Suciedad.					
Tensión.					

Otras: \_\_\_\_\_

Responsabilidad sobre

	Muy alta	Alta	Media	Poca	Ninguna
Equipos.					
Dinero.					
Métodos.					

Documentos.					
Procesos.					
Registros.					
Personas.					
Actividades.					
Información confidencial.					
Suministro.					
Materiales.					
Atención a clientes.					
Proyectos.					
Políticas.					

Otras: \_\_\_\_\_

**Cualidades  
Personales**

	Imprescindible	Muy Nec.	Necesario	Poco Nec.	Innecesario
Creatividad.					
Estabilidad emocional.					
Sociabilidad.					
Seguridad.					
Disciplina.					
Organización.					
Honestidad.					
Cumplidor.					
Inteligente.					
Preocupación.					
Decisión.					
Precaución.					
Independencia.					
Equilibrado.					

Otras: \_\_\_\_\_

**GUIA PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE LOS CARGOS Y OCUPACIONES**

Título del Cargo u Ocupación: \_\_\_\_\_

¿A quién se subordina?: \_\_\_\_\_

¿Quiénes se subordinan a usted?: \_\_\_\_\_

De quiénes depende su trabajo?: \_\_\_\_\_

¿Qué trabajos dependen del suyo?: \_\_\_\_\_



**Paso # 2:** De la lista que escribió en el paso #1 seleccione de 4 a 6 valores, los más importantes para Ud, anótelos definiendo lo que significan.

<b>1. Valor</b>	<b>2. Significado</b>

**Paso # 3:** Haga una lista de los valores y principios que considere más importantes en su organización. Los que están presentes actualmente y los que Ud. desearía que estuvieran presentes. ¿Qué considera Ud. que es lo más importante para la organización? ¿Qué guía su forma de trabajar? Anote tantos valores como sea posible.

<b>Lista de valores presentes.</b>	<b>Lista de los que Ud. desearía estuvieran presentes.</b>

**Paso # 4:** De la lista que escribió en el paso #3 diga:

- Los valores que Ud. considera más importantes para la organización.
- Los valores que más influyen en la organización actualmente.
- Seleccione de 2 a 3 valores (aún cuando hoy no estén presentes en la organización) y describa cómo desearía que se expresaran en la organización.

## **Anexo 12**

### Guía de Observación.

1. Expresión facial: seria, preocupada, deprimida, risueña, huraña, otras.
2. Postura: apoyada, relajada, recostada, otras.
3. Conducta: intranquilidad, rubor, sudación, movimiento de pies y manos, levantarse, caminar, gestos moderados, gestos expansivos, otros.
4. Actitud ante la tarea: dispuesta, rechazante, evasiva, temerosa.
5. Actitud ante el examinador: tranquila, colaboradora, temerosa, recelosa, hostil, afable, intranquila.

## Anexo 13

Tabla 1. Distribución de los profesores estudiados según la edad. Sancti Spíritus.

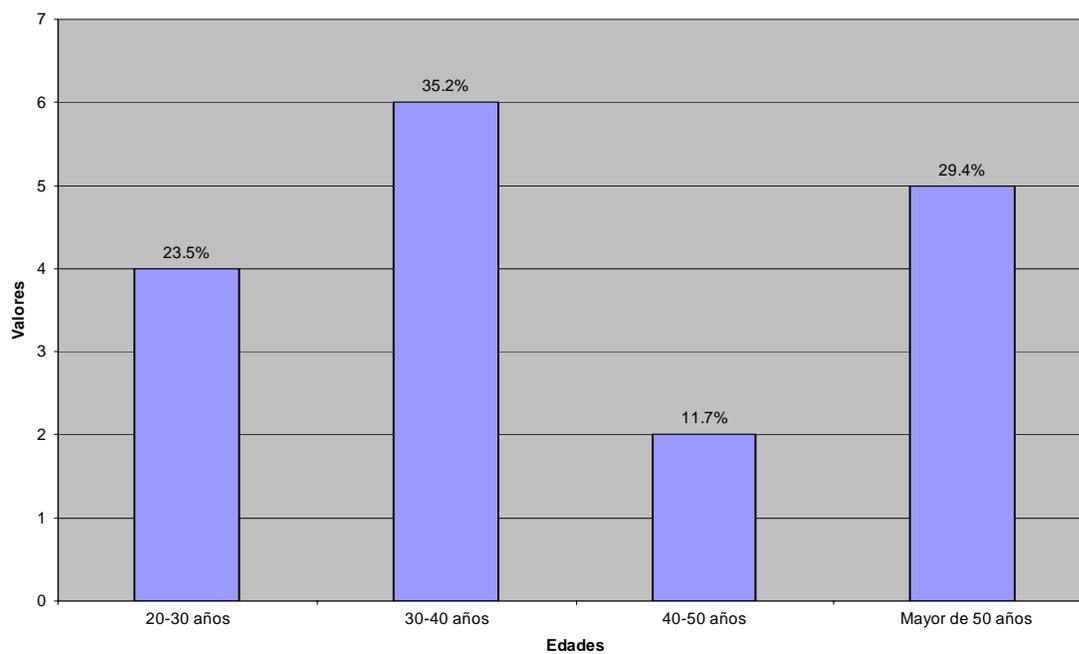
2011

Rango de edad	Profesores estudiados	
	No	%
20-30 años	4	23.5
30-40 años	6	35.2
40-50 años	2	11.7
Mayor de 50 años	5	29,4
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Registro confeccionado por el autor.

### Gráfico 1

Distribución de los profesores según la edad



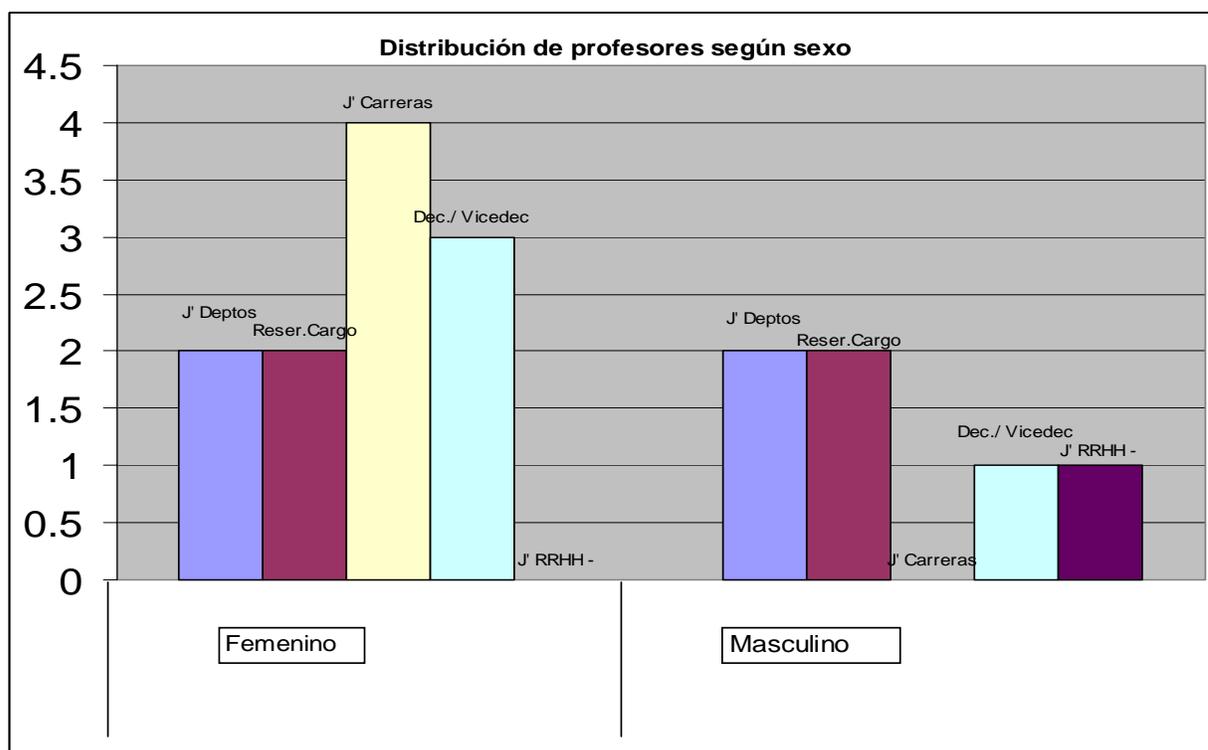
## Anexo 14

**Tabla 2. Distribución de profesores estudiados según el sexo. Sancti Spiritus. 2011**

Profesores estudiados	Sexo					
	Femenino		Masculino		Total	
	No	%	No	%	No	%
Jefes de Departamentos	2	11.7	2	11.7	4	23.5
Reservas del Cargo	2	11.7	2	11.7	4	23.5
Jefes de Carreras	4	23.5	-	-	4	23.5
Decano/ Vicedecanos	3	17.6	1	6	4	23.5
Jefe de RRHH	-	-	1	6	1	6
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>64.5</b>	<b>6</b>	<b>35.4</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Registro confeccionado por el autor.

**Gráfico 2**



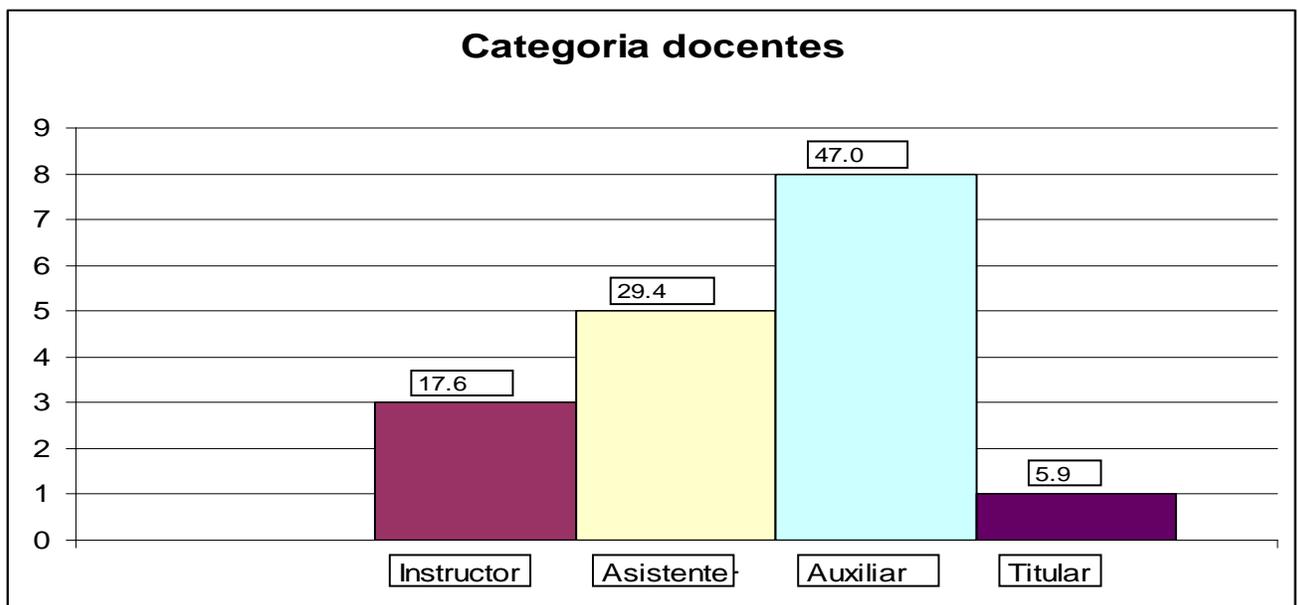
**Anexo 15**

**Tabla 3. Distribución de profesores estudiados según la categoría docente. Sancti Spiritus. 2011**

Profesores estudiados	Categoría Docente									
	Instructor		Asistente		Auxiliar		Titular		Total	
	No	%	No	%	No	%			No	%
Jefes de Departamentos	-	-	-	-	4	23.5	-	-	4	23.5
Reservas del Cargo	2	11.7	1	5.9	1	5.9	-	-	4	23.5
Jefes de Carreras	1	5.9	2	11.7	1	5.9	-	-	4	23.5
Decano/ Vicedecanos	-	-	1	5.9	2	11.7	1	5.9	4	23.5
Jefe de RRHH	-	-	1	5.9	-	-	-	-	1	5.9
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>17.6</b>	<b>5</b>	<b>29.4</b>	<b>8</b>	<b>47.0</b>	<b>1</b>	<b>5.9</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Registro confeccionado por el autor.

**Gráfico 3**



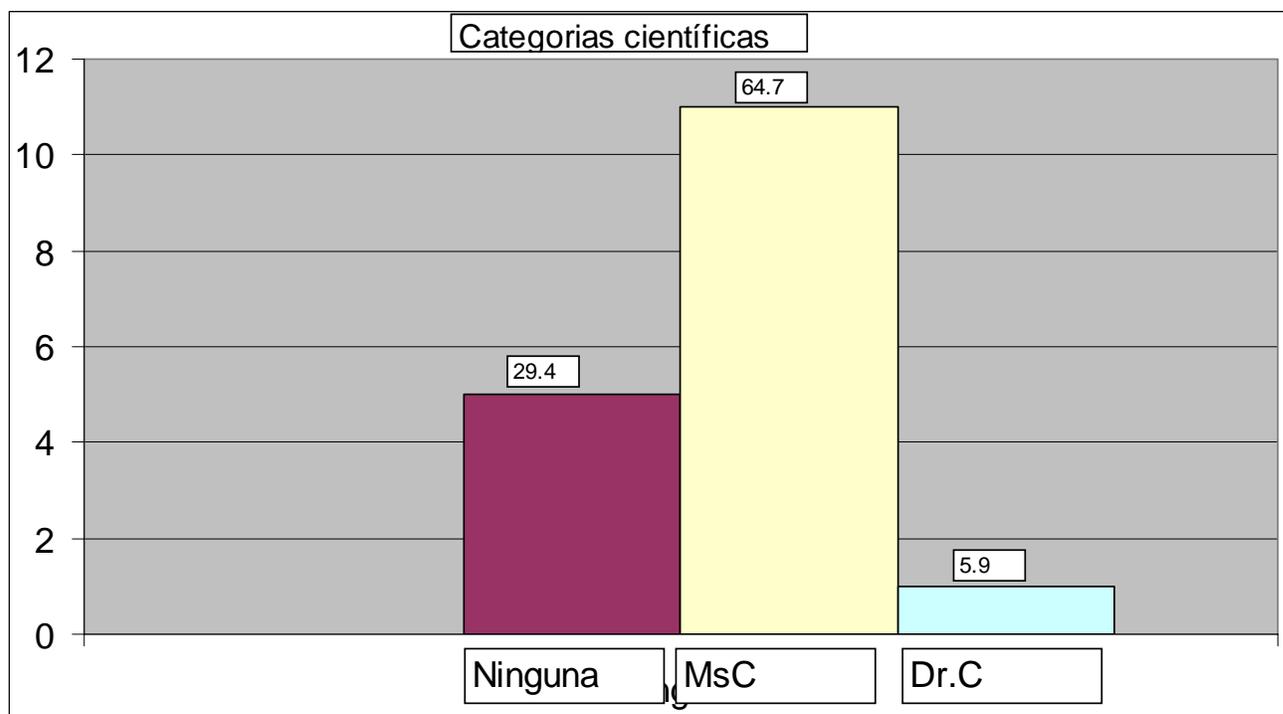
Anexo 16

Tabla 4. Distribución de profesores estudiados según la categoría científica.  
Sancti Spíritus. 2011

Profesores Estudiados	Categoría científica							
	Ninguna		M Sc.		Dr.C		Total	
	No	%	No	%	No	%	No	%
Jefes de Departamentos	-	-	4	36.3	-	-	4	23.5
Reservas del Cargo	2	11.8	2	18.1	-	-	4	23.5
Jefes de Carreras	2	11.8	2	18.1	-	-	4	23.5
Decano/ Vicedecanos	1	5.8	2	18.1	1	5.8	4	23.5
Jefe de RRHH	-	-	1	9.1	-	-	1	5.9
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>29.4</b>	<b>11</b>	<b>64.7</b>	<b>1</b>	<b>5.8</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Registro confeccionado por el autor.

**Gráfico 4**



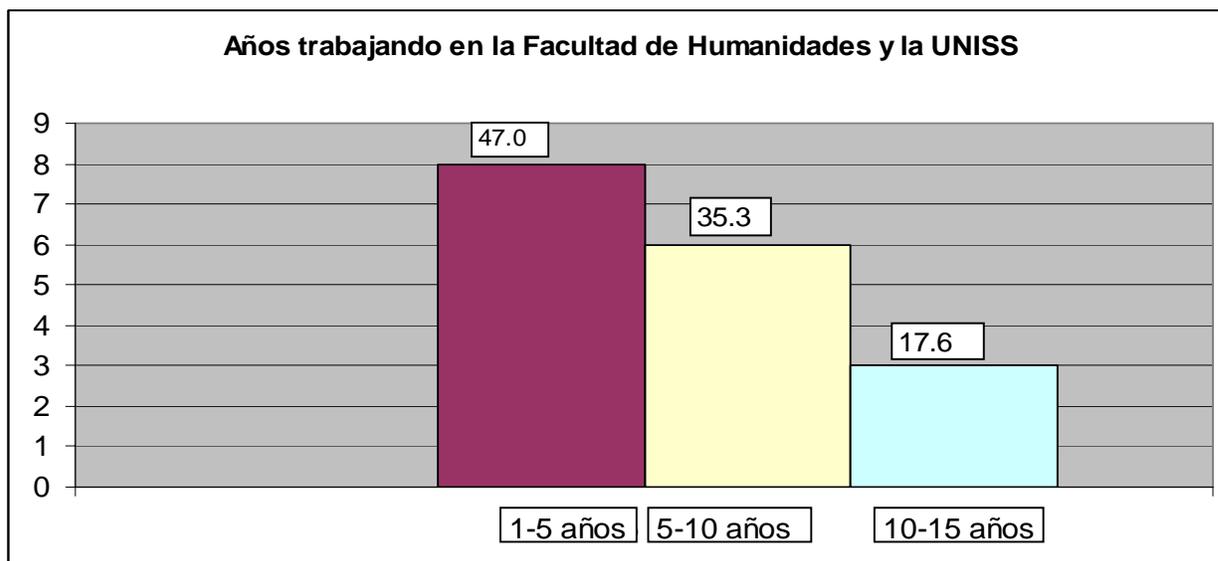
## Anexo 17

**Tabla 5. Distribución de profesores estudiados según años que llevan trabajando en la Facultad de Humanidades y la Uniss. Sancti Spíritus. 2011**

Profesores estudiados	Años trabajando en la Facultad de Humanidades y la Uniss							
	1-5 año		5-10 años		10-15 años		Total	
	No	%	No	%	No	%	No	%
Jefes de Departamentos	2	11.7	1	11.7	1	5.9	4	23.5
Reservas del cargo	2	11.7	2	11.7	-	-	4	23.5
Jefes de Carreras	2	11.7	2	11.7	-	-	4	23.5
Decano/ Vicedecanos	2	11.7	-	-	2	11.7	4	23.5
Jefe de RRHH	-	-	1	5.9	-	-	1	5.9
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>47.0</b>	<b>6</b>	<b>35.3</b>	<b>3</b>	<b>17.6</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Registro confeccionado por el autor.

**Gráfico 5**



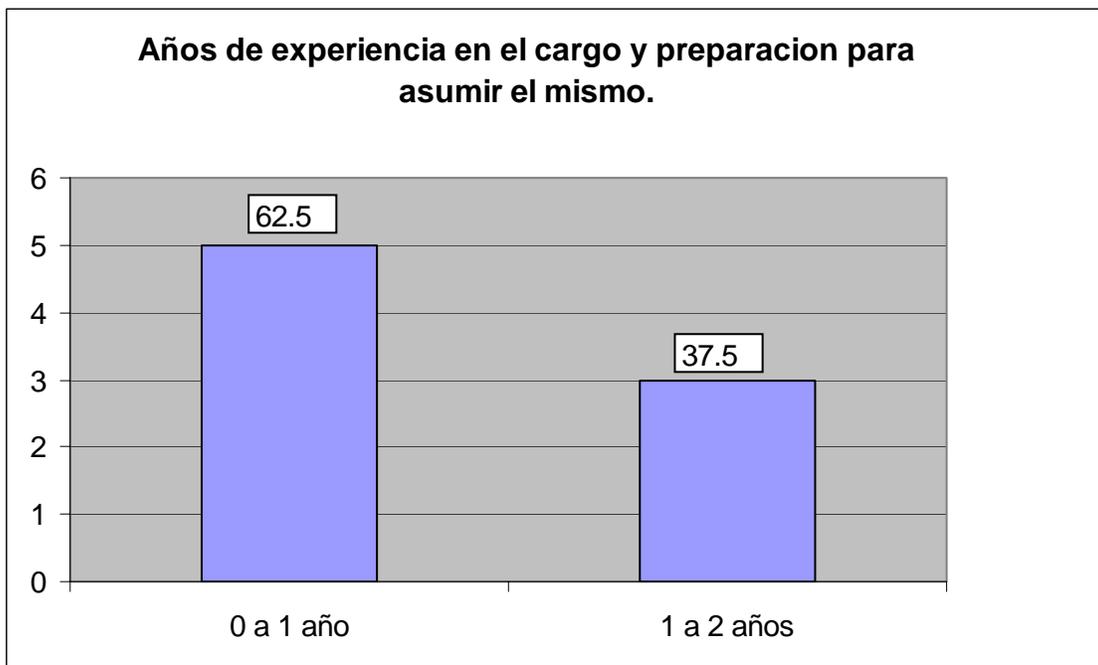
## Anexo 18

**Tabla 6. Distribución de los Jefes de Departamento y sus reservas según años de experiencia en el cargo y preparación para asumir el mismo. Sancti Spíritus. 2011**

Profesores estudiados	Años de experiencia en el cargo y preparación para asumir el mismo					
	0 a 1 año		1 a 2 años		Total	
	No	%	No	%	No	%
Jefes de Departamentos	1	12.5	3	37.5	4	50
Reservas del cargo	4	50	-	-	4	50
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>62.5</b>	<b>3</b>	<b>37.5</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Registro confeccionado por el autor.

## Gráfico 6



## Anexo 19

**Tabla 7. Distribución de profesores estudiados según años de experiencia como cuadros. Sancti Spíritus. 2011**

Profesores estudiados	Años de experiencia como cuadros									
	Ninguna		1-5 años		5-10 años		10-15 años		Total	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
J. de Dptos	-	-	3	17.6	-	-	1	5.9	4	23.5
Reservas Del cargo	-	-	2	11.7	1	5.9	1	5.9	4	23.5
Jefes de Carreras	4	23.5	-	-	-	-	-	-	4	23.5
Decano/ y Vicedecanos	-	-	1	5.9	1	5.9	2	11.7	4	23.5
Jefe de RRHH	-	-	-	-	1	5.9	-	-	1	5.9
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>23.5</b>	<b>6</b>	<b>35.3</b>	<b>3</b>	<b>17.6</b>	<b>4</b>	<b>23.5</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Registro confeccionado por el autor.

**Gráfico 7**

