



Pedagogía y Sociedad. Cuba. Vol. 16, no 38, nov.-feb. 2013, ISSN 1608-3784.RNPS: 1903

PROCEDIMIENTO PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LOS COORDINADORES Y PROFESORES DE LA MISION SUCRE

Lic. Yenni Guarepe Rosillo. Asistente. Universidad Bolivariana de Venezuela. Sucre, Venezuela. Email: yenniguarepe14@gmail.com

Lic. José Miguel García Gamboa. Asistente. Universidad Politécnica Tecnológica. Sucre, Venezuela. Licenciado en Matemática. Email: ga.jo.mi.2@gmail.com

MSc. Renier Esquivel García. Profesor Auxiliar. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Cuba. Máster en Dirección. Email: renier@economia.suss.co.cu

Resumen

La gestión eficiente del talento humano en las Aldeas Universitarias de la Misión Sucre en Venezuela se mejora con la identificación y validación de las competencias necesarias para elevar el desempeño de esa organización. El objetivo de la investigación es proponer un procedimiento para identificar y validar las competencias, que forman la base de los procesos que integran el sistema de gestión del capital humano y dentro de ello la confección del perfil profesional de todos los coordinadores y profesores de Aldeas. La importancia radica en el impacto que tiene para el desarrollo del modelo institucional que los universitarios construyen, debido a la preparación requerida para el cargo, sus objetivos, la determinación de sus conocimientos, habilidades y destrezas exigidas para contribuir a la mejora de las Instituciones de la Educación Superior. El procedimiento utiliza cuatro pasos lógicos validados por expertos con análisis estadístico. Se utilizó el análisis y síntesis, dinámica de grupos, tormenta de ideas, entrevistas estructuradas, encuestas, y análisis de documentos.

Palabras clave: competencias laborales; universidad; misión sucre; capital humano; educación superior; gestión del capital humano

PROCEDURE TO IDENTIFY THE LABOR COMPETENCE IN THE COORDINATORS AND PROFESSORS OF THE MISSION SUCRE

Abstract

The efficient administration of human talent at the University Villages of the Mission Sucre in Venezuela improves with the identification and validation of the necessary competences to

elevate the acting of that organization. The objective of investigation is to propose a procedure to identify and to validate the competences that form the base of processes that integrate the system of administration of human capital and inside it the making of the professional profile of all the coordinators and professors of Villages. The importance resides in the impact that has for the development of the institutional pattern that the university students build, due to the preparation required for the position, their objectives, the determination of their knowledge, abilities and dexterities demanded to contribute to the improvement of the Institutions of Higher Education. The procedure uses four logical steps validated by experts with statistical analysis. It was used the analysis and synthesis, dynamics of groups, brain storming, structured interviews, interview, and analysis of documents.

Key words: labor competences; university; mission sucre; human capital; higher education; human capital management.

Recepción: 11-4-2013

Evaluación: 2-5-2013

Recepción de la versión definitiva: 26-6-2013

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior (IES) venezolanas, son organizaciones de carácter público, en las que está planteado un proceso de cambio formativo, con una praxis social en valores, proyectos y sujetos, que se enfoca hacia la nueva gestión pública como nuevo modelo político y social, que puede ampliarse, cualificarse y ramificarse en la medida que se concibe.

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

La transformación de las IES venezolanas, con la municipalización de la educación y el desarrollo progresivo de las Aldeas universitarias, tienen el reto, en la Misión Sucre, de diagnosticar la situación real de la Gestión del Capital Humano, tomándose en consideración los coordinadores y profesores de las mismas, permitiéndose plantear la necesidad de concebir, desarrollar e implementar procedimientos fundamentados científicamente, que

permitan con su aplicación que se capten, desarrollen y utilicen en la organización el talento humano comprometidos, motivados y aptos para desarrollar los procesos claves, para la obtención de niveles adecuados de eficiencia y productividad del trabajo, garantizando un alto nivel de compromiso con los objetivos de la organización.

La identificación de las competencias es la base para la gestión de los procesos de capital humano. En el caso de las Aldeas universitarias se requiere como prioridad para la selección de coordinadores y profesores. La selección de personal es un problema complejo y controvertido desde el punto de vista científico, pues existen múltiples tendencias en el estudio tanto del hombre como de la actividad laboral (Zayas, P. M. 2010:1-11). De ahí la importancia de proponer un procedimiento para identificar y validar las competencias, que forman la base de los procesos que integran el sistema de gestión del capital humano y dentro de ello la confección del perfil profesional de todos los coordinadores y profesores de Aldeas.

DESARROLLO

La importancia de la gestión por competencias está dada por la demanda de un nuevo modelo de gestión en las organizaciones responsables de implementar los nuevos planes de formación orientados al desarrollo de competencias (Schmal, R. y Ruiz-Tagle, A. 2009:12).

Se entiende por competencias organizacionales aquellos procesos o rutinas organizacionales que reflejan una capacidad demostrada para la adquisición, desarrollo y despliegue combinado de los recursos de una organización, que posibilitan el cumplimiento de la misión y alcance de la visión en incremento de su desempeño, éstas anidan un alto carácter tácito derivado de las competencias del capital humano y las sinergias creadas entre éstas y los recursos, expresándose a través de los procesos estratégicos de la organización (Soltura, A. y Cuesta, A. 2009: 16).

Según Gonzci, A. (2003:2-3) es una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas. Concibe la competencia desde una perspectiva integrada u holística, en la medida que integra y relaciona atributos y tareas, lo cual permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente, además de considerar el contexto y la cultura del lugar de trabajo, permitiendo así incorporar la ética y los valores como elementos de un desempeño competente.

Son los rasgos fundamentales que indican formas de comportamiento o de pensar. Son la suma de conocimientos, aptitudes y experiencias. Se refieren a saber cómo se debe hacer algo, ajustado con capacidad para ello y ponerlo en práctica. Encierra tres dimensiones: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización). (Rodríguez, M. P. y Bustamante, U., 2008:208-225).

Leonard Mertens (1997:24), quién pertenece a la escuela de pensamiento funcionalista, clasifica las competencias de la siguiente manera, a saber:

- **Competencias genéricas:** se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras.
- **Competencias específicas:** se relacionan con los aspectos técnicos directamente con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.

Competencias básicas: son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Cardona, P. y Chinchilla, M. N. (2003: 5) quienes pertenecen a la escuela de pensamiento conductista, clasifican las competencias en: competencias técnicas o de puesto y competencias directivas o genéricas.

La clasificación de competencias utilizadas se adecua a las propuestas en la Norma Cubana 3000, en su acápite 4.2 relacionado con los requisitos vinculados a las competencias laborales. Este plantea que se debe identificar, validar o normalizar y certificar las competencias en los niveles de la organización (competencias distintivas de la organización); los procesos principales (competencias de los procesos) y el las del cargo de los procesos principales (competencias del cargo), a los que se corresponden respectivamente las competencias genéricas, de rol y específicas.

Para Cuesta, A. (2010:32) la muy reciente gestión de competencias refuerza las perspectivas de la actual GRH, acarreado revolucionarias propuestas teóricas, donde aún no hay marcado consenso y la teoría del conocimiento asumida por los estudiosos y gestores es trascendente para su cabal comprensión. La acepción de competencias laborales supera a la de funciones

tradicionales, consideradas como contenidos de cargos o puestos en un plano meramente cognitivo, fragmentadas y especializadas a la vez dado el enfoque tayloriano predominante.

Con la investigación documental anterior se propone el procedimiento para identificar las competencias laborales para los coordinadores y profesores de la Misión Sucre en la República Bolivariana de Venezuela.

Procedimiento para identificar las Competencias Laborales. Estructura general: El procedimiento diseñado tiene tres momentos fundamentales, el momento o etapa de diagnóstico. El segundo momento o etapa del procedimiento es la de identificación. El tercer momento o etapa se denomina ejecución.

Etapa de diagnóstico: En la etapa de diagnóstico se realiza un análisis integral de la planeación estratégica de la organización estudiada para saber cuáles son sus principales metas, se parte de un análisis concreto de la situación actual de la organización en cuanto a su situación tecnológica, material y de gestión, elementos que pueden observarse en el análisis estratégico de la misma y su proyección sobre la base de ese análisis. Se realiza un análisis causa efecto mediante el diagrama de Ishikawa. Se aplica la matriz DAFO para determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Etapa de identificación de las competencias laborales: En la etapa se identifican las competencias de la organización y las específicas aplicando métodos y técnicas que serán descrito posteriormente. La dirección estratégica de la organización, para que se puedan gestionar las competencias, ha de tener clara su misión y visión con un coherente diseño de los objetivos y lineamientos, por lo que es muy importante la información tratada en la etapa anterior. Después de identificadas las competencias de la organización se identifican las competencias de rol, las que agrupan un grupo de trabajadores con funciones iguales, por procesos o por áreas, por último se identifican las competencias específicas de cada puesto de trabajo añadiéndole las de la organización.

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



Figura 2.1. Procedimiento para definir las Competencias. Fuente: Adaptado de (Cabrera, L. y Esquivel, R. 2010: 36).

En la literatura consultada se registra una serie de métodos para determinar las competencias laborales como: observación directa, diario de actividades, cuestionarios, entrevistas y el método de expertos. En esta investigación se utilizará el Método de Experto (Delphi por rondas) acompañado de encuestas y entrevistas, para obtener la mayor validez y confiabilidad posible de la información.

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

La preparación de los expertos y planificación de las secciones de trabajo: El paso forma parte también de la etapa, los miembros del grupo de trabajo reciben preparación en temas de relaciones grupales, técnicas de generación de ideas, así como una preparación intensiva de los temas relacionados a las competencias laborales y su influencia en el trabajo de los miembros de la organización, también conocerán los procesos principales de la organización, su funcionamiento real, revisarán documentación relevante, así como los niveles de rendimiento en los diferentes puestos.

Aplicación de las encuestas: La aplicación de las encuestas requiere la identificación de la población y se determina el tipo de muestreo a utilizar según el propósito de las competencias que se quieran identificar, se calcula la muestra para la totalidad de los trabajadores, para las competencias de rol se calcula la muestra para los trabajadores de esa área o para el grupo de trabajadores que poseen las mismas funciones, o sea, se estratifica la muestra, seguidamente se calcula el tamaño de la muestra y se procede a realizar las encuestas.

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

Proceso de reducción de la información: En el proceso de reducción de la información el objetivo es resumir la masa de datos primarios, o bien, la de una distribución de frecuencia, por unos cuantos valores descriptivos, a los cuales se les conoce por estadígrafos. Existen varios tipos de estadígrafos: de posición, de dispersión, de deformación y de apuntamiento. De estos solo serán objeto de estudio en este curso los dos primeros, por ser los más importantes para nuestro objetivo.

Medidas de posición (Medidas de tendencia central)

1. La media aritmética.
2. La moda.
3. La mediana.

La media aritmética: Es la más importante medida de tendencia central. Ella representa un valor alrededor del cual oscilan los valores de la variable observada. Constituye el centro de

gravedad de la distribución. Se utilizará el símbolo \bar{X} . Así tenemos que para un conjunto de “n” datos x_1, x_2, \dots, x_n

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

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

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

Medidas de dispersión: Nos indican si existe mucha variabilidad en la información, o si por el contrario, la masa de datos se encuentra centrada alrededor de cierto valor. Entre las medidas de dispersión o variabilidad trataremos: la varianza, la desviación típica y el coeficiente de variación.

Método Delphi por rondas en la identificación de las Competencias Laborales

En la investigación se aplicará el Método Delphi por rondas para la identificación de las competencias laborales empleado por Cuesta, A. (2010: 45) en su libro “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”

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

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

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

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

Donde: M: Cantidad de expertos.

K: Número de atributos, características o criterios a evaluar

D: Desviación del valor medio de los juicios emitidos

Valor que se determina mediante la fórmula siguiente:
$$D = \sum_{j=1}^m a_{ij} - T$$

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

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

Luego se propone un seguimiento y desarrollo de acciones en toda la organización para potenciar dichas competencias, que son las que potenciarán el desempeño de la misma en función de lograr mayores niveles de calidad y productividad del trabajo, este proceso de seguimiento y evaluación, permitirá reevaluar la presencia y utilización en los procesos de trabajo, las competencias que potencia la organización, estas como denominadores comunes deben estar presente en el proceso de planificación de objetivos tanto organizacionales como individuales.

Etapas de Ejecución: Esta es la última etapa del procedimiento, la cual parte de las competencias identificadas en la etapa anterior, cuyo objetivo fundamental es confeccionar los profesiogramas de los puestos de trabajo y su puesta en marcha. La etapa se divide en tres momentos, uno el análisis y descripción de los puestos de trabajo, la cual aportará todos los elementos necesarios para la elaboración de los profesiogramas. El análisis, descripción y diseño de puestos o cargos de trabajo es una actividad clave de la GRH, que tiene su expresión en documentos conocidos como calificadores o descriptores de puestos o cargos de trabajo, o también denominados perfiles de cargo o profesiogramas (Cuesta A. 2010). Un segundo momento es la confección en sí de los profesiogramas, los cuales estarán basados en las competencias específicas identificadas de cada puesto de trabajo y por último se concluye con la puesta en marcha de los profesiogramas después de ser discutidos y analizados con trabajadores y directivos.

CONCLUSIONES

Para identificar las competencias laborales de una organización debe partirse de un análisis del plan estratégico de la organización y de los objetivos de la GTH, para que las competencias identificadas respondan a dichos planes y objetivos.

Las competencias de cada puesto de trabajo deben estar vinculadas a las competencias de la organización, una vez que la institución de educación superior ha logrado establecer el modelo adecuado de competencias, el siguiente paso es lograr que se utilice, para que todos los trabajadores estén enfocados en mejorar los resultados o desempeño de acuerdo a las

necesidades de la organización.

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

BIBLIOGRAFIA

Cabrera, L. M. y Esquivel, R. (2010). *Procedimiento para identificar las competencias laborales en la Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez"*. Trabajo de investigación. Sancti Spíritus. Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez".

Cardona, P. y Chinchilla, M. N. (2003). *Tipos de competencias*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>.

Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. (4ta edic. correg. y ampliada)*. La Habana: Editorial "Félix Varela".

Gonzci, A (2003). Perspectivas conceptuales. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com>.

NC 3000. (2007). *Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario*, [en línea]. Disponible en: www.nc.cubaindustria.cu [2012, 7 de septiembre].

Mertens, L. (1997). *Capacitación Laboral y Empleo*. In "Memoria del Seminario de Investigación Laboral: Diagnóstico y perspectivas". México: STPS.

Rodríguez, M. P., y Bustamante, U. (2008). Desarrollo de competencias para el comportamiento ético-gerencial: un enfoque de responsabilidad. *Cuadernos de Administración Bogotá*, (21), 205-228. Recuperado de: <http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php>.

Simón, R. S., y Ruiz-Tagle, A. (2009). Un modelo para la gestión de una escuela universitaria orientada a la formación basada en competencias. *Cuadernos de Administración Bogotá*, (22), 287-305. Recuperado de: <http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php>.

Soltura, A. y Cuesta, A. (2009). *Tecnología de Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización*. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias. La Habana: Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría".

Zayas, P. M. (2010). Experiencias de la selección de directivos prospectivos en el turismo empleando una modalidad de cursos de formación en centro de evaluación (assessment center) basado en las competencias. *Revista de investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 3(8), 1-11.