



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL
RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD
DE ORIENTE**

**ASESOR ACADÉMICO
Dra. Damaris Zerpa de Márquez**

**AUTORES
Arenas G., Carbelys C.I 17.447.070
Suárez B., Zaiduby C.I 16.143.030**

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para
optar al título de LICENCIADO EN CONTADURÍA
PÚBLICA**

Cumaná, Marzo de 2008



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL
RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD
DE ORIENTE**

AUTORES

Arenas G., Carbelys C.I 17.447.070.

Suárez B., Zaiduby C.I 16.143.030.

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el
siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 7 días del mes de
marzo de 2008**

**Dra. Damaris Zerpa de Márquez
Jurado Asesor
C.I. 5.706.787**

AGRADECIMIENTOS

Al ver realizado mis sueño me doy cuenta que debo agradecerle mucho a la vida, a Dios y muchas personas que de una u otra manera colocaron su granito de arena.

A mi padre Jesús Suárez que a pesar de estar lejos siempre lo tuve presente, y cuando lo necesite siempre estuvo allí para ayudarme. Te quiero mucho.

A mi tío Hilmer eres lo máximo, gracias por tus palabras de motivación para seguir adelante y por tu apoyo incondicional. Te quiero mucho.

A mis tías Benita, Yajaira, Isabel y Aura por haberme apoyado tanto y por tanto cariño.

A mis primas Jennifer y Carmen por ser tan especial conmigo y apoyarme y tu Jennifer pronto seremos colegas si Dios quiere. Que dios las bendiga. Las quiero mucho.

Mis amigas Nelkis, Nervis que a pesar de la distancia siguen siendo mis mejores amigas y siempre recuerdo esos momentos que compartimos y espero seguir compartiendo. Son muy especiales para mí.

A mis amigas Cruz Y Marbelis gracias por haberme soportado por todo estos años. Espero seguir contando con ustedes.

A la señora Mireya Betancourt gracias por ser tan especial conmigo.

A Carbelys Arenas mi compañera gracias por haberme permitido trabajar contigo.

A la profesora Damaris Zerpa por guiarme y apoyarme durante en esta etapa de mi carrera.

A mis hermanos Melissa, Nelly y Alejandro gracias por el cariño.

A Nancy por haberme guiado al principio de mi carrera.

Al profesor Rafael Arenas por haber permitido que realizáramos en el departamento el desarrollo de este trabajo.

Zaiduby Suárez.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a dios por haber guiado mis pasos y haberme dado fortaleza en todos los momentos difíciles de mi vida, ayudándome a sobreponerme y mirar siempre hacia el futuro, hoy cuando veo realizada una de mis metas mas anheladas, pero que es solo una y que aun falta mucho camino por recorrer.

A mis queridos padres:

Vetis de Arenas y Carlos Arenas, por haberme educado y soportado en todas las etapas de mi carrera estudiantil.

A mis apreciados hermanos:

Pedro, Carlos y Gregorys Arenas, por todos los momentos vividos, las locuras, las anécdotas, que al final de todo es lo único que nos queda en la vida.

Muy especialmente a mis tíos, gracias a todos por la ayuda y consejos brindados.

A mis primos y amigos por los buenos momentos compartidos, y todas aquéllas personas que me apoyaron cuando los necesitaba. A todos ellos Muchas gracias. . . .

DEDICATORIA

En esta etapa (momento), tan importante de mi vida es propicio dedicarles a las personas que de una u otra manera me han ayudado para que este sueño tan anhelado sea una realidad.

A DIOS todopoderoso y Jesucristo por guiarme y no abandonarme, sobre todo en los momentos más difíciles.

A mi mamá Brumelia Brito por apoyarme incondicionalmente en todas mis decisiones. Te AMO mami.

A mi abuela Eliceria Brito por haberme criado y por tus sabios consejos, porque sin ti no hubiese llegado donde estoy. Te Amo maita.

A mis hermanas Yuli Suárez y Yolimar Isis por apoyarme y ayudarme desde el comienzo de este sueño. Las Amo hermanas.

A mi novio Jesús González por estar siempre a mi lado sobre todo en los momentos más difíciles y ser tan tolerante conmigo. Te Amo amorcito.

Zaiduby Suárez.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este éxito importantísimo de mi vida, muy especialmente a todas las personas que han colaborado y ayudado durante todo el transcurso de mis estudios, principalmente:

A mis padres **Carlos Arenas** y **Vetis Guzmán** por apoyarme y aconsejarme durante toda mi vida.

A mis hermanos **Pedro, Carlos** y **Gregorys** por estar siempre a mi lado y ayudarme en los momentos más difíciles.

A **Rafael Arenas** por ser tío, profesor, amigo y apoyo incondicional en mi vida.

Carbelys Arenas

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	I
DEDICATORIA	IV
ÍNDICE GENERAL	VI
LISTA DE CUADROS	VIII
LISTA DE GRÁFICOS	IX
RESUMEN	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
GENERALIDADES DEL PROBLEMA	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	12
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	12
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.4.1 <i>Nivel de Investigación</i>	15
1.4.2 <i>Diseño de Investigación</i>	16
1.4.3 <i>Fuente de Información</i>	16
1.4.3.1 <i>Fuentes Primarias</i>	16
1.4.3.2 <i>Fuente de información secundaria</i>	17
1.4.5 <i>Técnicas e Instrumentos de Recolección de información</i>	17
1.4.5.1 <i>Revisión bibliográfica</i>	17
1.4.5.2 <i>El cuestionario</i>	18
1.4.6 <i>Población y Muestra</i>	18
1.4.7 <i>Técnicas de procesamiento para el análisis e interpretación de la información</i>	18
<i>La información recopilada se analizó de forma detallada, una vez</i>	18
CAPÍTULO II	20
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	20
2.1. GESTIÓN	20
2.2. COMPETENCIAS	21
2.2.1 <i>Tipos de Competencias</i>	25
2.2.2 <i>Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos</i>	29
2.2.3 <i>Grados de competencia</i>	29
2.3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	31
2.4. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	31
2.5. APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CADA PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	33
2.6. VENTAJAS DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	34
2.7. LIMITACIONES DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	35
CAPÍTULO III	36

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE	36
3.1 UNIVERSIDAD DE ORIENTE	37
3.2 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.....	39
3.2.1 <i>Objetivos del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente</i>	39
3.2.2 <i>Funciones del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente</i>	40
3.3 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.....	40
3.3.1 <i>Misión Y Visión del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente</i>	41
3.3.2 <i>Competencias de la máxima dirección del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente.</i>	42
3.3.3 <i>Análisis de los documentos necesarios en el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, en función de un diccionario de competencias y comportamientos.</i>	44
3.3.4 <i>Análisis de las competencias en los diferentes puesto de trabajo en el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente</i>	66
3.3.5 <i>Identificar las brechas entre las competencias definidas por el Modelo de Gestión por Competencias y las que poseen los integrantes del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente</i>	67
3.3.6 <i>Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias en el Departamento de de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, en relación a selección, desempeño y desarrollo.</i>	68
CONCLUSIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	82

LISTA DE CUADROS

CUADRO NRO. 1 ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS.....	43
CUADRO NRO. 2ANÁLISIS DE COMPORTAMIENTOS.....	45

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO NRO. 1. PROBLEMAS FRECUENTES.....	51
GRÁFICO NRO. 2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	52
GRÁFICO NRO. 3. ANÁLISIS DE PLAN DE CARRERA.....	53
GRÁFICO NRO. 4. OBJETIVOS PROFESIONALES.....	53
GRÁFICO NRO. 5. ESPERANZA DE SU CARRERA.....	54
GRÁFICO NRO. 6. PLAZOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.....	55
GRÁFICO NRO. 7. SITUACIONES PROBLEMÁTICAS.....	56
GRÁFICO NRO.8. IDENTIFICACIÓN PROBLEMAS.....	57
GRÁFICO NRO.9 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	58
GRAFICO NRO. 10. RESOLUCIÓN DE UNA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	58
GRÁFICO NRO. 11 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.....	59
GRAFICO NRO. 12. RESOLUCIÓN DE UNA ASIGNACIÓN.....	60
GRÁFICO NRO. 13. IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALES PROBLEMAS.....	61
GRÁFICO NRO. 14. REPORTES ESTADÍSTICOS.....	61
GRÁFICO NRO. 15. DESCRIPCIÓN DE SITUACIÓN LABORAL O ACADÉMICA TENSA.....	63
GRÁFICO NRO.16. SITUACIONES TENSAS.....	63
GRÁFICO. 17. ACTUACIÓN BAJO PRESIÓN.....	64
GRÁFICO. 18. TAREAS ABRUMADORAS CON LÍMITES DE TIEMPO ESPECÍFICO.....	66

RESUMEN

En la actualidad, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos. De este modo, el ser humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles, lo que ha llevado a muchas organizaciones a aplicar el Modelo de Gestión por Competencias para estar a la vanguardia de los cambios tanto internos como externos a ésta, porque la experiencia indica que es necesario modificar la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral y el empleo. Significa lograr el éxito trabajando con las personas, no reemplazándolas o limitando el alcance de sus funciones, y considerar a los trabajadores como una fuente de ventaja competitiva y no tan sólo como un costo a minimizar o evitar. Por lo tanto, este trabajo se orientó a desarrollar un Modelo de Gestión por Competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente. Para ello se puso en práctica una investigación descriptiva, con un diseño de campo y se aplicó un cuestionario a las 21 personas que laboran en el Departamento objeto de estudio. Realizada la investigación se encontró que existe la necesidad de capacitar a los empleados del Departamento; en cuanto a la gestión por competencias, los cambios a nivel laboral y la importancia que hoy día tienen los empleados en una institución.

Palabras claves: gestión, competencias, ser humano.

INTRODUCCIÓN

Hace muchos años se comenzó a hablar en gestión humana de las competencias que tienen que desarrollar las personas en las organizaciones o de selección por competencias. Pero, a qué se refiere el término “competencias” y ¿qué hacen las organizaciones, instituciones, etc., para desarrollarlas?

Cuando se habla de competencias, se habla de aprendizaje y el aprender implica adquirir nuevos conocimientos y ésto conduce a que haya un cambio de conducta, el cual tiene por objetivo alcanzar nuevas posibilidades que ayuden a lograr metas o el propósito que tiene la persona.

Según Boyatzis (1992:32) “las competencias se definen como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. Las competencias abarcan los conocimientos (saber), actitudes (saber ser) y habilidades (saber hacer) de una persona.

Una persona es competente cuando: sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros), para responder a situaciones complejas; realiza actividades según criterios de éxito específicos logrando los resultados esperados.

Hoy en día, en la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles, lo que ha llevado a muchas organizaciones a aplicar modelos de gestión por competencias para estar a la vanguardia de los cambios.

La gestión por competencias en las organizaciones es una estrategia nueva en el desarrollo y manejo del recurso humano, la formación basada en la competencia laboral permite resaltar la calidad de los empleos, detallando la calidad y la capacidad del individuo. El objetivo principal de un sistema de certificación de competencias es crear ventajas competitivas para la organización, y permitir la adaptación al cambio a través de sistemas de gestión humanos vinculados.

David McClelland (2007a:1), fue el primero en acuñar el término «competencia», allá por 1973. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los tests psicológicos a los que se les sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona, de sus competencias, que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Es así como durante la historia han sido muchos los investigadores que han utilizado los estudios de McClelland como base para crear su propio enfoque respecto a la gestión por competencias, tal es el caso de Martha Alles (2007), cuyo enfoque fue la base de esta investigación.

Partiendo de lo anterior, el trabajo tiene como objetivo determinar un modelo de gestión por competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, y está estructurado en tres capítulos de la siguiente forma:

Capítulo I: Constituido por: Generalidades del Problema: el problema, planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, justificación, metodología, nivel de investigación, diseño de investigación, fuente de investigación, técnicas e instrumento de recolección de información, población y muestra, técnicas de procesamiento para el análisis e interpretación de la información.

Capítulo II: Se refiere al Modelo de Gestión por Competencias: gestión, competencias, gestión por competencias, modelo de gestión por competencias.

Capítulo III: Presenta el Modelo de Gestión por Competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente: Departamento de Contabilidad, análisis de los resultados, diseño del Modelo de Gestión por Competencias. Finalmente, se presentan las conclusiones sobre la investigación realizada.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA

“El punto de partida de toda investigación es la definición adecuada del problema. El proceso de investigación tiene como meta el conocimiento de determinada problemática. Precisamente consiste en dar respuesta a una pregunta surgida de la observación de un problema, exponiendo cuestiones evidentes que fundamenten a una teoría. Las teorías surgen como una respuesta al ¿por qué? y sirven para ordenar las observaciones con el fin de expresar y predecir los fenómenos. “el verdadero problema de investigación es el que pregunta por conocimientos desconocidos para todos en un momento dado” (López, 1989:1).

Partiendo de lo anterior en el presente capítulo se presenta el problema y la metodología seguida para realizar la investigación.

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad el proceso de globalización de los mercados mundiales exige gran nivel de competitividad y por ende calidad en todos los aspectos a las organizaciones, lo que lleva a los científicos a establecer modelos que instruyan a los gerentes a la rápida adaptación de los cambios y por ende la consecución de sus objetivos. Estos modelos surgen para dar respaldo a las instituciones y al mismo tiempo impulsar a que se desarrollen diversos estudios que determinen los verdaderos caminos al éxito en las organizaciones.

Las nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad marcan la diferencia entre las empresas de éxito fundamentado en la calidad y la disposición de su capital humano. Es por ello que, la implementación de la tecnología de punta es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado. Debe tenerse

en cuenta, sin embargo, que el éxito de cualquier emprendimiento, depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en su organización. Además, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Este cambio se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean palpables frente a un sistema de competencias. Es así como se hace necesario un nuevo enfoque de la gestión humana, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos.

Por ello, a principios de la década de los 60 del siglo XX, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland (2007b:1), propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes, con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado característica innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia de esto, de su territorio. Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo proliferaran en el mundo laboral, todos querían encontrar la piedra filosofal que

permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y cuan adecuada debería ser para desarrollar con éxito el puesto, aún no estaba resuelta satisfactoriamente.

En el año 1973, McClelland (2007c:1) demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Con base a los resultados obtenidos por McClelland, considerado el padre del Modelo de Gestión por Competencias, y otros investigadores de esta área temática, Martha Alles (2007:88) estudiosa de este tema considera que un modelo de gestión por competencias conlleva: definición o revisión de la visión y misión de la organización; definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas; confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos; asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización; determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización; diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo.

El modelo de gestión por competencias, es un modelo integral que contribuye a la utilización óptima del personal; permitiendo profundizar en el desarrollo y

participación del capital humano, ya que, ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos comprometidos en el quehacer de la empresa ([http\Documents and Settings\Administrador\Escritorio\nueva\Competencias2.htm](http://Documents and Settings\Administrador\Escritorio\nueva\Competencias2.htm)).

Por lo tanto, la dirección estratégica de gestión humana abandona el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costos, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los trabajadores juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por la gestión por competencias, ya que, el sistema incide tanto en la conducta y desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional.

Para dar respuesta a esto se debe buscar la eficiencia y la calidad, las cuales constituyen las nuevas premisas de estos tiempos en los que competencia y atención al cliente / usuario es el lema de toda organización.

De esta manera, al fijar los objetivos empresariales, es preciso tomar conciencia de los factores que influyen en los diferentes procesos de gestión humana y, sobre todo, en qué dirección están orientados y las consecuencias dentro de la organización. Sin embargo, deben adecuarse las estrategias a las condiciones particulares de cada organización, dentro de los cuales tiene singular importancia su situación económica y social, el sector en el que se desarrolla su actividad y sobre todo su dimensión empresarial. Pero, sin duda se requiere de sistemas de gestión avanzados capaces de conducir a la organización a través de un entorno cada vez más cambiante hacia la consecución de sus objetivos, aspecto que impulsa a buscar y desarrollar planteamientos estratégicos específicos que sean realmente útiles y sencillos de implementar.

Surge entonces una nueva realidad empresarial que basa el éxito en el talento de sus empleados y que planea el futuro a partir de ellos, otorgándole así una mayor exigencia al departamento de gestión humana quien no solamente se encargará de mejorar el clima laboral sino que a su vez interferirá en los planes operativos que funcionan solo a través de los perfiles de cada trabajador. En esta nueva visión debe ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los empleados para garantizar que la organización cuente con personas más capacitadas y comprometidas.

Asimismo, debe identificar en los candidatos las competencias necesarias de tal forma que asegure la competitividad. La empresa estará en capacidad de potenciar los conocimientos facilitando el desarrollo y la oportunidad de ascender de sus trabajadores haciéndolos mejores profesionales y más competitivos, así como lograr la formación de los empleados con el objetivo de desarrollar perfiles específicos haciéndolos importantes para alcanzar la excelencia y por ende el éxito se logra a través de la adopción de métodos y modelos que faciliten y apoyen estos procesos.

Para lograrlo, las empresas han adoptado el modelo de selección por competencias que consiste en la identificación de capacidades, habilidades y conocimientos de candidatos según un perfil que se realiza al cargo a evaluar; su objetivo es escoger el candidato más adecuado para un cargo determinado teniendo en cuenta su potencial y su capacidad para adaptarse y para llevar a cabo su trabajo.

Este proceso se realiza con la intención de mejorar el área operacional y organizar los conceptos de tal forma que se manejen de manera coordinada entre las diferentes funciones, permitiendo además un manejo adecuado desde el punto de vista estratégico de toda la organización. La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Quien selecciona

puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo.

Ahora bien, la gestión por competencias llega a América Latina de la mano de las empresas multinacionales, que primero lo implementaron en sus casas matrices y su difusión se puede situar en la década de 1990. La gestión por competencias no es algo nuevo pero sí aún no muy difundido en países de Latinoamérica. En la actualidad cada día más organizaciones de diferente tamaño y origen de su capital están implementando este método de trabajo (<http://www.desarrollo.competencia.com>).

En el mismo orden de ideas, el nuevo modelo productivo gira en torno a la importancia y revaloración que se dé al trabajo humano, en sus capacidades de adaptación a los cambios, de innovación y de aprendizaje continuo a lo largo de toda su vida productiva. La transformación productiva implica que los países de América Latina, y en estricto apego a sus valores y tradiciones históricas, construyan una nueva cultura laboral y empresarial de competitividad, a través de la formación y desarrollo de sus trabajadores que sienten las bases para un nuevo consenso libremente alcanzado por los sectores de la producción, y que, al mismo tiempo, proporcione a los países los niveles de productividad y competitividad que les permitan responder con fortaleza las demandas que el cambio tecnológico y organizacional exige, así como responder al reto de alcanzar un mayor desarrollo, con más y mejores empleos adecuadamente remunerados y humanamente satisfactorios.

La experiencia de las empresas con éxito competitivo indica que es necesario modificar la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral y el empleo. Significa lograr el éxito trabajando con las personas, no reemplazándolas o limitando el alcance

de sus funciones, y considerar a los trabajadores como una fuente de ventaja competitiva y no tan sólo como un costo a minimizar o evitar. Las empresas que aceptan esta perspectiva diferente son las que están en mejores posibilidades, no solo de permanecer en el mercado, sino también de competir con éxito en el mundo globalizado.

Este fenómeno estratégico no escapa de la realidad venezolana, ya que las organizaciones quieren ser cada día más competitivas en el difícil mercado mundial, por esta razón los gerentes buscan adaptarse a los nuevos cambios, donde la tecnología pasó a ser un segundo plano, y donde lo máspreciado es la capacidad intelectual, dinamismo, pro-actividad, habilidades, destrezas, iniciativa, conocimientos y aptitudes de los empleados dentro de la organización, marcando el éxito de las mismas. Es por ello, que la gerencia debe hacer su mayor inversión en la capacitación continua del elemento más importante como son los seres humanos en la organización.

Este tema reviste igual importancia tanto en el sector privado como en el sector público, siendo este último el que debe marcar la pauta desde todos los ámbitos que lo integran, y así brindar el respaldo necesario al sector privado para que juntos logren el desarrollo que tanto anhela el país, y qué mejor forma que adaptarse a los cambios que impulsar la globalización en cuanto a la gestión humana.

En este orden de ideas, en el sector público se tiene como experiencia de aplicación de gestión por competencias al Banco Central de Venezuela (BCV), que luego de producirse la nueva ley del mismo y entrada en vigencia en octubre del año 2001, surge la necesidad de exigir al BCV una manera diferente de afrontar el quehacer institucional, ya que, nuevas reglas de juego, requieren actuaciones distintas y como respuesta a esta exigencia, se produce el esfuerzo desplegado por la Gerencia de Personal, a través de su Oficina Técnica, que se cristaliza en el diseño de un

Modelo de Competencias Genéricas, con el que se persigue fundamentalmente, ofrecer un nuevo enfoque orientado a detectar, potenciar y desarrollar en el personal, las características técnicas, personales y gerenciales que ofrezcan valor agregado al quehacer institucional, para permitir así el desplazamiento al estándar de gestión deseado (<http://www.cemla.org/pdf/rh-vi-venezuela.pdf>).

En este sentido, las Instituciones Educativas a nivel Superior; por ser entes formadores del talento humano, deben ir a la vanguardia de la formación integral, para contar con hombres y mujeres capaces de crear, proponer, decidir y actuar fortaleciendo los valores éticos, culturales y morales que permitan formar una sociedad económica y socialmente competitiva.

A esta realidad no escapa la Universidad de Oriente, que también requiere de un personal apto y competente en todos los aspectos necesarios para lograr las metas esperadas en cada una de las dependencias que la conforman, en función de lograr la excelencia en esta máxima casa de estudio. A pesar de que en todas las dependencias de la referida universidad existe la necesidad de desarrollar las competencias, es desde el Departamento de Contabilidad, donde se encontró la posibilidad de realizar la presente investigación, que dió respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuál es el modelo de gestión requerido en el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente? y de la cual surgieron las siguientes preguntas:

❖ ¿Cuál es la visión y misión del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de oriente?

❖ ¿Cuáles son las competencias de la máxima dirección del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, tanto cardinales como específicas?

❖ ¿Cuáles son los documentos necesarios en el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, en cuanto a: diccionario de competencias y comportamiento?

❖ ¿Cuáles son las competencias en los diferentes puestos de trabajo en el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente?

❖ ¿Cuáles son las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente?

❖ ¿Cuáles son los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias en el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, en cuanto a: selección, desempeño, y desarrollo?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Determinar un modelo de Gestión por Competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente.

1.2.2 Objetivos Específicos

❖ Definir misión y visión del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente.

❖ Describir las competencias de la máxima dirección del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, tanto cardinales como específicas.

❖ Analizar los documentos necesarios en el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, en función de un diccionario de competencias y comportamiento.

❖ Analizar las competencias en los diferentes puestos de trabajo en el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente.

❖ Identificar las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente.

❖ Diseñar los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias en el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, en relación a selección, desempeño, y desarrollo.

1.3 Justificación de la Investigación

La justificación de la investigación indica el por qué de la investigación, exponiendo sus razones (Hernández y otros, 2003:50).

Partiendo de lo anterior, la gestión de humanos ha ido evolucionando, y actualmente está enfrascada en nuevos retos, siendo el modelo de gestión por competencias uno de ellos, convirtiéndose dentro de la organización, en una vía capaz de lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el accionar de una empresa o institución.

Este modelo definitivamente mejora la empresa y la relación laboral, puesto que el salario no es lo más importante para un trabajador. Numerosos estudios han determinado que la contribución y el valor que aportan a la empresa es lo que más motiva a los trabajadores a continuar en su puesto. Si él posee ciertas competencias y siente que aporta al crecimiento productivo de la empresa se va a sentir más satisfecho.

El modelo se utiliza en distintos niveles, en lo macro en el diseño de las políticas sociales de competencias laborales en los sectores de educación y trabajo prioritariamente, en lo micro, con modelos de implantación dirigidos a los distintos subsistemas de gestión de humanos de empresas e instituciones. Su principal fortaleza es la revalorización que hace del trabajo humano, validando la experiencia y las capacidades que el trabajador aplica y moviliza, inclusive en el plano de las relaciones sociales que establece con su entorno.

La gestión por competencias, es una forma de organizar el capital humano en una empresa u organización, identificando y gestionando el valor que aporta la persona desde su cargo, a los resultados de la organización. Surge como una respuesta a las situaciones, problemas, intereses y necesidades del sector productivo y de servicios, como también al mejoramiento continuo de la calidad de las instituciones públicas.

De allí que, la presente investigación podrá usarse de forma referencial en indagaciones futuras interesadas en el tema y objeto estudiado. Así mismo se aportaron elementos teóricos para determinar un modelo de gestión por competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, que de ser puesto en práctica le permitirá fortalecer el desarrollo del Departamento y por ende de la Institución.

1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El proceso de la investigación debe estar debidamente establecido, considerando que es un proceso riguroso de manera lógico que permita la adquisición del conocimiento durante el mismo. En este proceso se considera la metodología como el “conjunto de técnicas, métodos y procedimientos adoptados en terminología para realizar la investigación” (http://www.translationbureau.gc.ca/index.php?lang=françaiscont=s_700). Por tanto,

en este capítulo se presenta el nivel de investigación, diseño de investigación, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de información, población y muestra, técnicas de procesamiento para el análisis e interpretación de la información.

1.4.1 Nivel de Investigación

Según Tamayo (2004:54), la investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentarnos una identificación correcta. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; desde el punto de vista científico describir lo que se investiga.

De allí que, el nivel de la presente investigación es de tipo descriptivo, ya que buscó determinar un modelo de gestión por competencias en el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, basado en el análisis e interpretación de la información obtenida.

1.4.2 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación incluye las estrategias de acción para desarrollar la investigación propuesta de acuerdo a las etapas y momentos que ella requiere.

Los tipos de investigación son: investigación de campo, que de acuerdo con Sabino (1986:76) “son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo” y la investigación documental definida por Arias (1998:49) como “la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. De acuerdo a ello, se realizó una investigación de campo, ya que se recolectó la información de forma directa a la realidad.

1.4.3 Fuente de Información

La palabra fuente significa el lugar de donde proviene algo, su origen o procedencia; se refiere al principio, fundamento o causa de una cosa. En el campo de la investigación racional se alude al documento, obra o elemento que sirve de información o dato para el desarrollo de la misma.

1.4.3.1 Fuentes Primarias

Según Sabino (1986:130) define a las fuentes primarias como “aquéllas que se obtienen directamente a partir de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa”. Es decir aquella que genera, contiene, transfiere o suministra información original; resultante de un proceso intelectual de investigación, creación o desarrollo.

En esta investigación se utilizaron fuentes primarias, ya que, se obtuvo la información de manera directa del personal del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente.

1.4.3.2 Fuente de información secundaria

Según Sabino (1986:130), las fuentes secundarias “son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados, por otros investigadores”. Contienen información primaria reelaborada, sintetizada y reorganizada, o remiten a ella.

En este caso las fuentes secundarias están representadas por: libros, revistas, páginas web, tesis de grado, trabajo de ascenso, etc. y pueden estar en distintos formatos, ya sea impreso o en formatos especiales, como pendrive, discos compactos, etc

1.4.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de información.

Es necesario estructurar las técnicas de recolección de información, para así poder construir los instrumentos que permitirán obtenerla de la realidad.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

1.4.5.1 Revisión bibliográfica.

Para Tamayo (2004:222) es el “fundamento de la parte teórica de la investigación y permite conocer a nivel documental las investigaciones realizadas con el problema planteada”. Por lo tanto la revisión bibliográfica permitió extraer información teórica para ser comparada con la realidad observada durante la investigación.

1.4.5.2 El cuestionario

Según Hernández y otros (2003:391), “es un instrumento utilizado para recolectar datos que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o mas variables a medir”. El instrumento, es decir, (Anexo Nro. 1) se diseñó con base a lo planteado por Martha Alles (2007), en torno a los pasos para determinar un modelo de gestión por competencias.

1.4.6 Población y Muestra

Hernández y otros (2003:304) definen la población como un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” y la muestra como “subconjunto de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”.

La población, en esta investigación estuvo representada por 21 personas que conforman el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente. Por considerar que la población era manejable y de acuerdo a los intereses de la investigación no se determinó muestra.

1.4.7 Técnicas de procesamiento para el análisis e interpretación de la información

La información recopilada se analizó de forma detallada, una vez que se organizó y tabuló, de acuerdo al comportamiento del fenómeno estudiado, esto permitió la fácil interpretación de los resultados para su comprensión. Por ser una investigación de carácter descriptiva, la información numérica se presenta utilizando valores absolutos y relativos correlacionados con los datos obtenidos, las cuales están presentadas a través de cuadros y gráficos. Lo anterior permitió la redacción del informe final.

CAPÍTULO II

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El capítulo que se muestra a continuación refiere a la gestión como fundamento de una organización, competencias, tipos, ventajas, desventajas, gestión por competencias y modelo de gestión por competencias.

2.1 GESTIÓN

La gestión es considerada por Blake (1989:148), como la dirección de la coordinación y la reproducción de la actividad socioeconómica con fines sociales y es de vital importancia para toda empresa. Asimismo, a través de páginas web se encuentran otras definiciones, tales como:

❖ Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización (www.uh.cu/facultades/fcom/portal/interes_glosa_terminos.htm).

❖ Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos (www.oadl.dip-caceres.org/GuiaLUCES/es/Contenidos/Vocabulario.htm).

❖ Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo (www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional).

❖ Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente

❖ Acción y efecto de administrar (www.opeatal.com/formacion/mod/glossary/view.php).

2.2 COMPETENCIAS

Las competencias establecen un vínculo entre las tareas a realizar y los comportamientos manifestados para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de forma satisfactoria, por otra. Sobre éstas han sido mucho los autores que la han definido y entre ellos se encuentran:

Aranéda y Calderón (2000:130): “conducta laboral demostrada (experiencia) en cierto tipo de situaciones y mercados, el mejor predictor del desempeño, y por lo tanto, el mejor predictor de contribución al negocio a nivel de las personas”.

Reis (1992:51): “se refieren a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto”.

Ducci (1997:63): “construcción de aprendizaje significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también - y en gran medida - mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.

San Epifanio y Velazco (1999:100): “característica subyacente en una persona cuya atención lleva al éxito a un puesto de trabajo y sirve para determinar quien tiene talento”.

Alles (2007:82): “característica de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

David McClelland (2007a:1): “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”.

Ahora bien, lo que David McClelland (2007a:1) llamó características subyacentes supone en realidad un concepto muy ambicioso al englobar en él todos los aspectos que la persona posee y pone al servicio del desarrollo de su comportamiento laboral. Las características subyacentes de cada individuo resultarían de la suma de sus:

- ❖ Capacidades cognoscitivas: **APTITUDES**.
- ❖ Rasgos de **PERSONALIDAD**.
- ❖ Tendencias de conducta: **ACTITUDES**.
- ❖ **CONOCIMIENTOS** adquiridos (teóricos y prácticos).

Aptitudes: hace referencia a las posibles variaciones entre individuos en los niveles similares de dificultad de la tarea (o en medidas derivadas que se basan en tales niveles similares) en los que, enfrentados en una clase de tareas, éstos rinden con éxito en cualquier ocasión dada en la que las condiciones sean favorables. Las tareas implicadas en la definición son aquellas en las que un correcto o apropiado procesamiento de la información mental resulta crítico para el éxito del rendimiento.

Las aptitudes no nos informan de los comportamientos que las personas desarrollan en sus puestos de trabajo, sino de sus capacidades intelectuales.

Personalidad: conjunto de condiciones no situacionales del comportamiento que posibilitan un pronóstico sobre cómo actuará cada individuo en una situación dada. Implica un grado de estabilidad temporal y transituacional moderado, así como una contribución temperamental -genética que interactúa con la situación ambiental.

Los rasgos de personalidad son tendencias determinantes generalizadas y personalizadas, modos consistentes y estables de la adaptación de un sujeto a su ambiente. De esta manera, son distintos de los estados y actividades que describen aquellos aspectos de la personalidad que son temporales, breves y provocados por circunstancias externas.

Muchas veces los rasgos se estimulan en una situación y no en otra. Un rasgo expresa lo que una persona por lo general hace en la mayoría de las situaciones, no lo que hará en alguna situación. El concepto de rasgo es necesario para explicar la consistencia de la conducta, mientras que reconocer la importancia de la situación es necesario para explicar la variabilidad de la conducta.

El concepto de rasgo supone que la conducta conserva algún patrón y regularidad con el paso del tiempo y a través de las situaciones, se distinguen cinco tipos de rasgos:

❖ **Rasgos de capacidad.** Se relacionan con las habilidades y capacidades que permiten al sujeto funcionar de manera efectiva. La inteligencia es un ejemplo de rasgo de capacidad.

❖ **Rasgos de temperamento.** Se relacionan con la vida emocional de la persona y la cualidad estilística de la conducta. Si uno tiende a trabajar de manera

❖ **Rasgos dinámicos.** Se relacionan con las búsquedas y la vida motivacional del sujeto, los tipos de metas que son importantes para la persona.

❖ **Rasgos superficiales.** Expresan conductas, que en un nivel superficial pueden parecer unidas, pero en realidad no siempre aparecen y desaparecen (varían) juntas y no necesariamente tienen una causa común.

❖ **Rasgos fuente.** Expresa una asociación entre conductas que varían juntas para formar una dimensión unitaria, independiente de la personalidad. Representan los bloques constructores de la personalidad y se requieren procedimientos estadísticos de análisis factorial para descubrirlos.

Actitudes: disposición psíquica y nerviosa, organizada por la experiencia, que ejerce una influencia orientadora o dinámica sobre las reacciones del individuo frente a todos los objetos y situaciones con los que está relacionado. El conjunto de valores (personales e interpersonales) que posee el sujeto determinará en gran medida sus actitudes.

Conocimientos: representaciones de hechos (incluidas generalizaciones y solución de problemas) y conceptos organizados para uso futuro. El conocimiento incluye las destrezas de saber cómo hacer uso efectivo de hechos. Cuando se organiza de manera apropiada, permite transferir la experiencia del pasado al futuro, predecir y controlar los acontecimientos e inventar nuevos futuros. Hay que distinguir dos tipos de conocimientos:

❖ El adquirido en la formación tradicional: CONOCIMIENTO TEÓRICO

❖ El adquirido por la experiencia profesional: CONOCIMIENTO PRÁCTICO

La técnica adecuada para evaluar los conocimientos es a través de un análisis exhaustivo de: la formación del sujeto, su experiencia profesional y las herramientas de evaluación.

En resumen se puede decir que las competencias son un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica, que no provienen de la aplicación de un currículum, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.

2.2.1 Tipos de Competencias

Existen muchos tipos de competencias de acuerdo a la opinión de cada autor:

Según Arias (1998:33), las competencias se clasifican en las siguientes categorías:

- ❖ Habilidad: es la capacidad de realizar tareas físicas o intelectuales

- ❖ Conocimiento: es la información que una persona tiene sobre un área determinada.

- ❖ Rol social: es la imagen que una persona proyecta en público.

- ❖ Imagen propia: es el sentido de identidad y valor que una persona tiene de si misma.

❖ Rasgo: son las características permanentes de una persona, y pueden estar relacionados con capacidades físicas.

Butteriss (2001:58) las clasifica como:

a. Competencias generales:

- ❖ Conocimiento de la empresa.
- ❖ Servicio al cliente
- ❖ Innovación, cambio, capacidad para asumir riesgos
- ❖ Respaldo al cambio organizacional
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Liderazgo
- ❖ Habilidades interpersonales
- ❖ Eficacia personal

b. Competencias técnicas

- ❖ Desarrollo y aportación de formación
- ❖ Gestión de distribución y administración de beneficio
- ❖ Sanidad y seguridad
- ❖ Relaciones laborales y con los empleado
- ❖ Selección y contratación de personal

- ❖ Sistema de información de recurso humano

Spencer y Spencer (Alles 2007:63) clasifica las competencias en:

a. Competencias de logro y acción

- ❖ Orientación al logro.
- ❖ Preocupación por el orden, calidad y precisión.
- ❖ Iniciativa.
- ❖ Búsqueda de información.

b. Competencias de ayuda y servicio

- ❖ Entendimiento interpersonal.
- ❖ Orientación al cliente.

c. Competencias de influencia

- ❖ Influencia e impacto.
- ❖ Construcciones de relaciones.
- ❖ Conciencia organizacional.

d. Competencias gerenciales

- ❖ Desarrollo de personas.
- ❖ Dirección de personas.
- ❖ Trabajo en equipo y cooperación.
- ❖ Liderazgo.

e. Competencias cognoscitivas

- ❖ Pensamiento analítico.
- ❖ Razonamiento conceptual.
- ❖ Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.

f. Competencias de eficacia personal

- ❖ Autocontrol.
- ❖ Confianza en si mismo.
- ❖ Comportamiento ante los fracasos.
- ❖ Flexibilidad.

Alles (2007:84) explica que las competencias, se clasifican en:

a. Competencias **cardinales**: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

b. **Competencias específicas**: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

2.2.2 Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos

Para Alles, (2007:73), a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que las poseen.

2.2.3 Grados de competencia

Según Alles (2007:74) además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta, se definen a través de frases explicativas. Por ejemplo:

Liderazgo

A: Alto. Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

B: Bueno. Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio y estas depositan su confianza en él.

C: Mínimo necesario. Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

D: Insatisfactorio. El grupo no lo reconoce como líder. es ampliamente cuestionable y en él sólo ven una figura autoritaria.

A partir de esta apertura de la competencia de liderazgo en niveles, se debe, en un segundo paso, asignar los niveles requeridos a cada puesto.

Criterios efectivos para definir competencias

Para Alles, (2007:76) los pasos necesarios son:

Definir criterios de desempeño.

Identificar una muestra.

Recoger información.

Identificar tareas y requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.

Validar el modelo de competencia.

Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneración.

En resumen, este esquema se utiliza para definir y diseñar modelos de competencias. Por lo que es imprescindible la participación de la máxima conducción de la empresa antes y durante la implantación del sistema de gestión por competencias.

2.3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Según San Epifanio y Velazco (1999:100), es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

Los procesos de gestión por competencias de las personas pasan a ser un elemento clave del proceso de creación de valor de la empresa, que, en consecuencia, debería ser gestionado a todos los niveles. El modelo de competencias es el núcleo fundamental que orienta la gestión de las personas en procesos clave para la empresa.

En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso disponer de las competencias como elemento de información fundamental, generando a su vez, nueva información para su mantenimiento y actualización.

Una adecuada gestión por competencias implica establecer los requisitos psicológicos y requisitos actitudinales en función de los resultados que deben ser alcanzados por los colaboradores de la organización.

2.4. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Un esquema global por competencia según Alles (2007:79), debe

relacionarse con toda la organización y con todos los procesos. Acotando además que no es posible pensar en implementar un modelo de gestión por competencias sin que se vean afectados y/o modificados todos los procesos de recursos humanos.

Las características para la implementación con éxito de un modelo de gestión por competencia son:

- ❖ Que el modelo sea aplicable y no teórico;
- ❖ Comprensible por todos los integrantes de la organización;
- ❖ Útil para la empresa;
- ❖ Fiable;
- ❖ De fácil manejo;
- ❖ Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas.

Alles (2007:88) describe los pasos necesarios para implantar un modelo de gestión por competencia de la siguiente manera:

- ❖ Definición (o revisión) de la misión y visión de la organización.
- ❖ Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinal como específica.
- ❖ Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- ❖ Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.

- ❖ Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- ❖ Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

El propósito de la implementación de un modelo de gestión por competencia se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa.

2.5.APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CADA PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

Según Alles (2007:88) se deben seguir los siguientes pasos:

- ❖ Selección.
- ❖ Entrevistas por competencias.
- ❖ Evaluaciones por competencias.
- ❖ Evaluaciones de potencial.
- ❖ Compra-venta de empresas.
- ❖ Planes de carrera y sucesión.
- ❖ Análisis y descripción de puestos.
- ❖ Capacitación y entrenamiento.

- ❖ Desarrollo de recursos humanos.
- ❖ Evaluación de desempeño.
- ❖ Evaluación de 360.
- ❖ Compensaciones.

2.6. VENTAJAS DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Según Gramigna 2000 (Coello, 2005:72), la gestión por competencias, además de llenar vacíos aporta innumerables ventajas como:

- ❖ La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad.
- ❖ El desarrollo de equipos que posean la competencia necesaria para su área específica de trabajo.
- ❖ La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejoras que garanticen los resultados.
- ❖ El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- ❖ El aumento de la productividad y optimización de los resultados.

Ahora bien, David McClelland (Alles, 2007:55) analiza la motivación humana como base para desarrollar la gestión por competencias y explica los tres sistemas importantes de motivación humana:

Los logros como motivación:

Considera que las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado de sus actividades, argumentando que al comprender la motivación humana se facilita el logro de un objetivo.

El poder como motivación:

La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una ocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizás sobre las cosas. Los altos niveles están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

La pertinencia como motivación:

Esta motivación se deriva de la necesidad de estar con otros, y que a su vez se combina con otras características para determinar la acción.

2.7. LIMITACIONES DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- ❖ Requiere una estructura organizacional ya instalada basada en roles o niveles.
- ❖ No se centra requisitos de trabajo o rol individual.
- ❖ La certificación por competencia no es aplicable en los países donde las relaciones laborales se basan en títulos profesionales.
- ❖ La gestión por competencias puede generar conflictos.
- ❖ Los empleadores sostienen que deben efectuarse mejoras salariales sobre certificado y no sobre productividad.

- ❖ Los trabajadores manifiestan que los empleadores subirán artificialmente los estándares para no subir los sueldos.

Ahora bien, el modelo de gestión por competencias es de gran utilidad y se caracteriza por su elevado potencial, para incrementar las posibilidades de mejora personal y profesional a los individuos, ayudando desde un punto de vista operacional, al mantener un diálogo fluido y coherente entre las diferentes funciones de la organización, para obtener una visión de conjunto de la complejidad inherente a la gestión del personal.

CAPÍTULO III
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL RECTORADO DE
LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

El presente capítulo trata de la reseña histórica del Departamento de Contabilidad de la Universidad de Oriente, análisis de los objetivos de la investigación, y se muestran los resultados de los mismos.

3.1 UNIVERSIDAD DE ORIENTE

La Universidad de Oriente, se creó el 21 de noviembre de 1958 mediante el Decreto ley N° 459 dictado por la junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgard Sanabria, siendo Ministro de Educación el Dr. Rafael Pisan.

El 6 de Julio de 1959, la Universidad de Oriente (UDO) estuvo sometida a un régimen especial bajo la autoridad de una comisión organizadora, nombrada por el Presidente de la República Rómulo Betancourt, mediante Resolución N° 667 de fecha 26 de junio de 1959, donde se designó como Presidente de la UDO al Dr. Luis Manuel Peñalver; además de Luis Villalba Villalba, Pedro Roa Morales, Enrique Tejera Paris y Gabriel Chichani y como colaboradores a Edgardo Mendoza Gotiera, Claudio Muskus, Juan López, J.M. Siso Martínez, José Lorenzo Pérez y Dionisio López Orihuela. Esta Comisión se encargó de presentar el proyecto de Educación Superior, donde se planteó la creación de una universidad moderna con nueva perspectiva, orientada hacia la realidad social, cultural y económica, aprobándose el mismo y dándose inicio el 12 de octubre de 1959 los estudios formales de Ciencias Modernas, poniendo en marcha el Instituto Oceanográfico de Venezuela.

De esta manera, la Universidad de Oriente comienza su actividad académica el 12 de febrero de 1960, con una matrícula de 120 estudiantes de cursos básicos y luego se programan las carreras de Matemática, Física, Química y Biología; en Octubre de 1961 se instala el Núcleo de Monagas con la Escuela de Ingeniería, Agronomía y Petróleo; en el Núcleo de Bolívar se iniciaron en 1962 con la Escuela de Medicina y la Escuela de Geología y Minas, en el Núcleo de Anzoátegui

comenzaron el 6 de enero de 1963 con la Escuela de Ingeniería y Química, en el Núcleo Nueva Esparta se iniciaron los Cursos Básicos el 21 de enero 1969.

En su Concepción, la Universidad de Oriente, se define como un sistema de educación superior al servicio del país con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo. No obstante, es única en su género, experimental y autónoma, innovadoras en la creación de la Unidad Profesional de Cursos Básicos, la departamentalización, los lapsos semestrales, el sistema de unidad de crédito, los cursos intensivos, entre otros, desarrollando investigación científica, docencia y extensión en todos los aspectos de conocimiento, que contempla sus programas educativos de pre y postgrado. Es casi una antitesis de la universidad tradicional cuyo campus tiene su sede en los Núcleos universitarios ubicados de los estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta y Sucre, asumiendo así la responsabilidad de la Educación Universitaria y se convierte en un motor fundamental del desarrollo integral en toda la región insular nororiental y sur del país, en función de las condiciones, posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los Estados Orientales donde funcionan.

La máxima autoridad administrativa, es el Consejo Universitario, formado por las autoridades rectorales, los Decanos de los cinco núcleos, cinco representantes de los profesores, un representante estudiantil de cursos básicos, dos representantes estudiantiles de los cursos profesionales, un representante del Ministerio de Educación y un representante de los egresados, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación y gestión de la Universidad.

Actualmente, los límites de la Universidad se han extendido hasta las ciudades de: Puerto Ordaz, Carúpano, Anaco e Irapa. La Universidad de Oriente tiene su sede rectoral en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre y cumple funciones docente, científica y de investigación en sus cinco núcleos.

3.2 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Este Departamento se caracteriza por ser una unidad de trabajo dotada de personal técnico y calificado, que se encarga de llevar el control de todos los aspectos financieros y presupuestarios de la Universidad de Oriente. Forma parte de la estructura Administrativa del Rectorado, en dependencia directa de la Dirección de Finanzas con quien mantiene contacto y le rinde cuenta de su gestión, además de servirle como fuente de información de las operaciones financieras y presupuestarias. Y se encuentra conformado por una fuerza laboral de 21 personas: 1 Jefe de Contabilidad, 1 Jefe de Bienes Nacionales, 9 Contadores Públicos, 4 Auxiliares de Contabilidad, 1 Secretaria de Contabilidad, 1 Secretaria de Bienes Nacionales, 1 Analista, 1 Registrador de Bienes y 2 Archivistas.

3.2.1 Objetivos del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente

- ❖ Hacer el registro y análisis de las operaciones financieras en la forma oportuna, adaptándose a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, y a las demás normativas internas y externas de la Universidad.
- ❖ Ayudar a controlar eficientemente los recursos de la Universidad de Oriente, así como medir sus realizaciones.
- ❖ Reunir bajo mando único una unidad de trabajo dotada de personal técnico calificado y equipos especiales, para desarrollar las actividades inherentes a las funciones que se le asigna en forma centralizada.

3.2.2 Funciones del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente

- ❖ Efectuar los registros permanentes.
- ❖ Emitir informes periódicos en materia contable.
- ❖ Validar todas las operaciones de carácter económico-financieras realizadas por la Universidad de Oriente.
- ❖ Mantener el inventario físico actualizado para proporcionar información a los organismos oficiales de control.
- ❖ Suministrar a las autoridades ejecutivas e institucionales pertinentes la información necesaria, para que estos dispongan de elementos de juicio confiable para la toma de decisiones.
- ❖ Recibir de las dependencias los documentos necesarios para el adecuado registro de las operaciones.
- ❖ Llevar los auxiliares de cuenta por pagar, retenciones y cualquier otro.
- ❖ Preparar los comprobantes de diario correspondientes.
- ❖ Los demás que sean asignados por la dirección de finanzas.

3.3 Modelo de Gestión por Competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente.

Se ha administró una encuesta de opinión a los 20 empleados y al Jefe del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, para un total de 21 personas, de los cuales once respondieron. Los datos obtenidos se

muestran a través de cuadros y gráficos en forma porcentual y dan cuenta de las percepciones y tendencias de los profesionales, en base a los nuevos desafíos en cuanto a la gestión por competencias.

3.3.1 Misión Y Visión del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente.

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión.

La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos objetivos (Serna, 1997:22).

La misión, por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización.

De allí que, la misión del Departamento de Contabilidad de Contabilidad es “Mantener actualizado todos los registros financieros realizados en la institución con el objeto de llevar un control exacto de las operaciones contables, y generar la satisfacción en el ambiente interno y externo de la universidad con el fin de cumplir las funciones básicas contables y facilitar la toma de decisiones”.

Ahora bien, la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. Por ello el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico de una empresa (Serna, 1997:21).

El Departamento de Contabilidad no posee visión, ésta se maneja en forma institucional como un todo.

3.3.2 Competencias de la máxima dirección del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente.

Muchas organizaciones seleccionan personal con base a los conocimientos y habilidades, y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante una buena gerencia. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar con base a buenas competencias de motivación y características como enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para puestos específicos. En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempleo superior. Esto se debe al “efecto restringido de rango”.

En empleos de niveles superiores técnicos, de gerencia y profesionales casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una buena universidad. Pero, lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos

puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Por tanto, los estudios de competencias son la manera más económica para cubrir estas posiciones.

En referencia a este tema, Levy-Leboyer (Alles, 2007:64) dice:

- ❖ Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.
- ❖ Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos implican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad, sus conocimientos adquiridos.

- ❖ Las competencias representan un rango de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales fijadas.

Una vez realizada la investigación se pudo conocer las siguientes competencias desarrolladas en la máxima dirección del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente:

❖ **Competencias cardinales**

- Orientación al logro.
- Iniciativa.
- Conciencia organizacional.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Flexibilidad.

❖ **Competencias específicas**

- Desarrollo de personas.

- Dirección de personas.
- Pensamiento analítico.
- Experiencia técnica, profesional, de dirección.
- Autocontrol.
- Liderazgo.
- Conciencia organizacional.

Los resultados anteriores pueden ser agentes potenciadores para la puesta en práctica un Modelo de Gestión por Competencias en el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente.

3.3.3 Análisis de los documentos necesarios en el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, en función de un diccionario de competencias y comportamientos.

Al ser encuestados los empleados del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente con respecto a las competencias cardinales y específicas refirieron lo siguiente (ver cuadro Nro. 1):

Leyenda:

A: Alto

B: Bueno

C: Mínimo satisfactorio

D: Insatisfactorio

❖ Orientación al cliente interno y externo; se pudo evidenciar que el

64% opinó que era alto, mientras que el 36% bueno.

❖ Orientación a los resultados; el 73% opinó que es alto, el 27% bueno.

❖ Calidad del trabajo; el 73% opinó que es alto, el 27% bueno.

Cuadro Nro. 1 Análisis de las Competencias

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Orientación al cliente interno y externo	64%	36%		
Orientación a los resultados	73%	27%		
Calidad de trabajo	73%	27%		
Ética	73%	27%		
Competencias Específicas Gerenciales				
Liderazgo	27%	73%		
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones	73%	27%		
Capacidad de planificación y organización	73%			
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Comunicación/ Capacidad para atender a los demás	64%	36%		
Habilidad/ Pensamiento analítico/ conceptual	46%	27%	27%	
Adaptabilidad- Flexibilidad	73%	27%		
Negociación	27%	73%		

Iniciativa- Autonomía	64%	36%		
-----------------------	-----	-----	--	--

Fuente: Elaboración propia. 2008.

- ❖ Ética; el 73% expreso que es alta, el 27% buena.
- ❖ Liderazgo; el 27% indicó que es alto, el 73% bueno.
- ❖ Conocimiento del Departamento y manejo de relaciones; el 73% refirió que es alta, el 27% buena.
- ❖ Capacidad de planificación y organización; el 73% dijo que es alta, el 27% buena.
- ❖ Comunicación / capacidad para atender a los demás; el 64% manifestó que era alto, mientras que el 36% bueno.
- ❖ Habilidad / pensamiento analítico / conceptual; el 46% opinó que era alto, 27% bueno, 27% mínimo satisfactorio.
- ❖ Adaptabilidad – flexibilidad; el 73% expreso que es alta, el 27% buena.
- ❖ Negociación; el 27% indicó que es alto, el 73% bueno.
- ❖ Iniciativa – autonomía; se pudo evidenciar que el 64% opinó que era alto, mientras que el 36%.

Luego de investigar sobre la opinión que tienen los integrantes del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, en cuanto a las competencias que éstos desarrollan en su puesto de trabajo, se procedió a indagar a cerca de de los comportamientos desempeñados por los mismos en sus roles diarios.

Se pudo recolectar las siguientes opiniones en cuanto (ver cuadro Nro. 2):

- ❖ Presentan propuestas y cambios innovadores: el 18% dijo que era alto, el 82% opinó que es bueno.
- ❖ Se adelanta a posibles problemas o situaciones: el 100% manifestó que es bueno.

Cuadro Nro. 2 Análisis de Comportamientos

Comportamiento	A	B	C	D	N/R
Presenta propuestas y cambios innovadores	18%	82%			
Se adelanta a posibles problemas o situaciones		100%			
Detecta oportunidades de mejora para su área de trabajo, utilizando visión a futuro	18%	82%			
Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación	36%	27%	27%		10%
Promueve la creatividad, innovación y la asunción de riesgos en su equipo	36%	27%	27%		10%
Motiva a sus colaboradores en la toma de decisiones	45%	45%			10%
Elabora propuestas que dan valor agregado no sólo su área, sino también a otros departamentos		82%	18%		
Crea oportunidades y minimiza los problemas que	27%	36%	27%		10%

podrán surgir en el mediano plazo					
Se adelanta a dificultades o problemas que podrían surgir en el corto plazo	27%	36%	27%		10%
Se adapta fácilmente a los cambios, creando nuevos procedimientos	45%	45%			10%
Actúa rápida y decididamente ante los problemas tomando decisiones oportunas	45%	45%			10%
Resuelve proactivamente los problemas que se le presentan	45%	45%			10%
Aporta ideas o sugerencias que contribuyen a mejorar los procesos		100%			
Lleva a cabo las acciones planeadas con anticipación	27%	36%	27%		10%

Fuente: Elaboración propia. 2008.

- ❖ Detecta oportunidades de mejora para su área de trabajo, utilizando visión a futuro: el 18% expresó que es alto y el 82% bueno.
- ❖ Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación: el 36% alto, el 27% bueno, 27% mínimo necesario y 10% no respondió.
- ❖ Promueve la creatividad, innovación y la asunción de riesgos a su equipo: el 36% opinó que es alto, el 27% bueno, 27% mínimo necesario y 10% no respondió.
- ❖ Motiva a sus colaboradores en la toma de decisiones: el 45% indicó que

es alto, el 45% bueno y 10% no respondió.

- ❖ Elabora propuestas que dan valor agregado no solo en su área sino también a otros departamentos: el 82% opinó bueno, 18% mínimo necesario.
- ❖ Crea oportunidades y minimiza los problemas que podrían surgir mediano plazo: el 27% respondió que es alto, el 36% bueno, 27% mínimo necesario y 10% no respondió.
- ❖ Se adelanta a dificultades o problemas que podrían surgir en el corto plazo: el 27% declaró que es alto, el 36% bueno, 27% mínimo necesario y 10% no respondió.
- ❖ Se adapta fácilmente a los cambios, creando nuevos procedimientos: el 45% indicó que es alto, el 45% bueno y 10% no respondió.
- ❖ Actúa rápida y decididamente ante los problemas tomando decisiones oportunas: el 45% dijo que es alto, el 45% bueno y 10% no respondió.
- ❖ Resuelve proactivamente los problemas que se le presentan: el 45% manifestó que es alto, el 45% bueno y 10% no respondió.
- ❖ Aporta ideas o sugerencias que contribuyen a mejorar los procesos: el 100% expresó que es bueno.
- ❖ Lleva a cabo las acciones planeadas con anticipación: el 27% indicó que es alto, el 36% bueno, 27% mínimo necesario y 10% no respondió.

Después de aplicarse los diccionarios de competencias y comportamientos, se pudo notar que existe una considerable eficiencia en las competencias cardinales y

específicas, ya que, los integrantes del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente manifestaron que ellos poseen y desarrollan las competencias necesarias para cumplir con las actividades que amerita su puesto de trabajo .

Asimismo, se pudo observar que las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los integrantes dentro de la unidad, ya que, a menor cargo, mayores deficiencias con respecto a las competencias exigidas por el modelo.

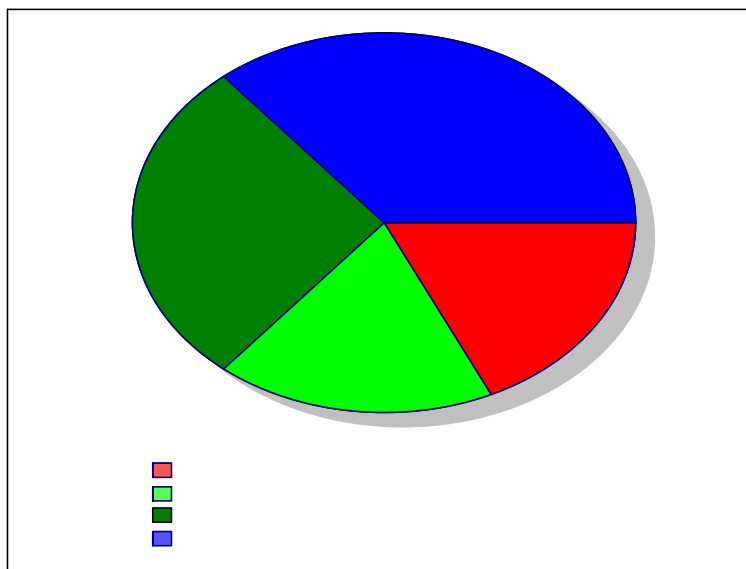
En cuanto al diccionario de comportamientos, se pudo evidenciar que las respuestas indican un buen desempeño, ya que, muestran comportamientos usuales con relación a una actitud proactiva frente a una situación de crisis u oportunidades potenciales, por lo que los encuestados manifiestan presentar alternativas a la solución de problemas, planificación de su actuación, buscan la mejora en su área de trabajo, están motivados a la toma de decisiones, suelen aportar ideas para adaptarse a los cambios, toman decisiones oportunas y actúan rápidamente ante una situación indeseable y contribuyen a mejorar los procesos.

De la misma forma se pudo notar, que existe abstención y apatía, para la autoevaluación respecto a su desempeño laboral, ya que muchos trabajadores se negaron a responder el cuestionario.

Buscando indagar de forma más detallada a cerca de las competencias desarrolladas en el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, se realizó un diccionario de preguntas, y la primera de ellas fue Iniciativa, entendiéndose por la misma: predisposición a actuar proactivamente y pensar no sólo lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas. De ella se derivaron una serie de interrogantes presentadas conjuntamente con sus resultados a través de gráficos:

En lo que concierne a la consulta realizada sobre cuáles son los problemas del día a día propios de su sector, cómo impactan sobre su desempeño y qué hacen desde su posición para resolverlo, los integrantes del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, manifestaron su opinión así: 28% dijo que presentaban problema con el sistema, sin dar mas detalle sobre el mismo, otro 18% indicó que no se le han presentado problemas, 18% expresó la falta de jerarquía, un 36% manifestó retraso de la información (ver gráfico Nro. 1).

Gráfico Nro. 1. Problemas frecuentes



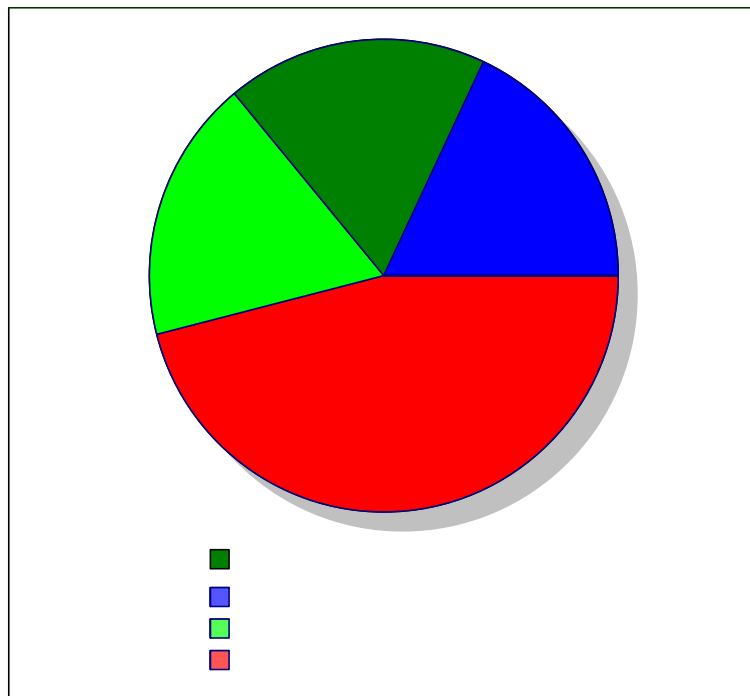
Fuente: Elaboración propia. 2008.

Cuando se le preguntó a los integrantes del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema, el 100% respondió que informaba al jefe del Departamento lo sucedido.

En lo que se refiere, a qué nuevos objetivos se han establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos, los empleados del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente se manifestaron de la siguiente manera: 18%

dijo el traslado de bienes, y lo alcanzará a través de charlas, 18% expresó tener mejor comunicación sin dar más detalle al respecto, 18% actualizar las partidas y esperan alcanzarlo cumpliendo con sus actividades, 46% declaró querer superarse profesionalmente sin expresar el tiempo oportuno para lograrlo (ver gráfico Nro. 2).

Gráfico Nro. 2. Establecimiento de objetivos



Fuente: Elaboración propia. 2008.

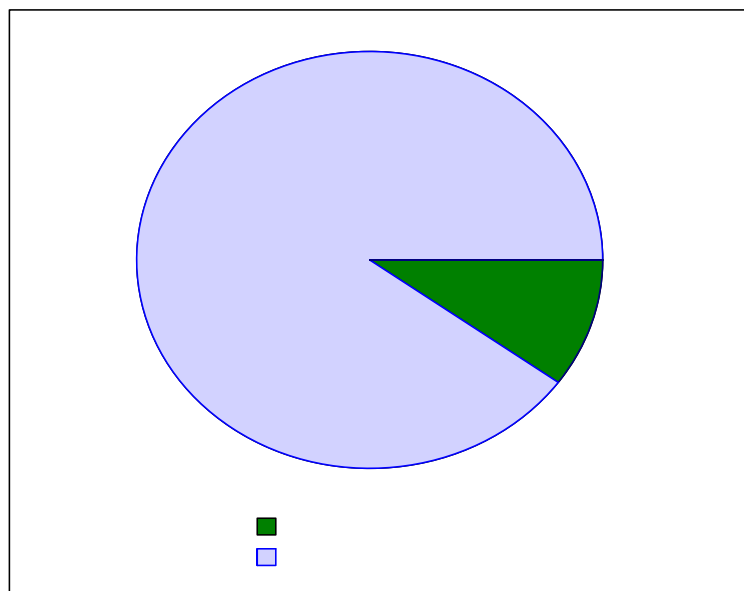
Los integrantes del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, al ser encuestados sobre si han realizado algún tipo de plan de carrera, el 10% dijo ser Técnico Superior Universitario (T.S.U), el 90% manifestó no poseer planes (ver gráfico Nro 3).

El gráfico Nro. 4 , refleja las respuestas dadas por los empleados del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, en cuanto

a cuáles son sus objetivos profesionales, 18% afirmó no tener, 18% manifestó querer mejorar profesionalmente, 18% indicó querer cumplir con las normas de trabajo, 46% declaró que desea ascender.

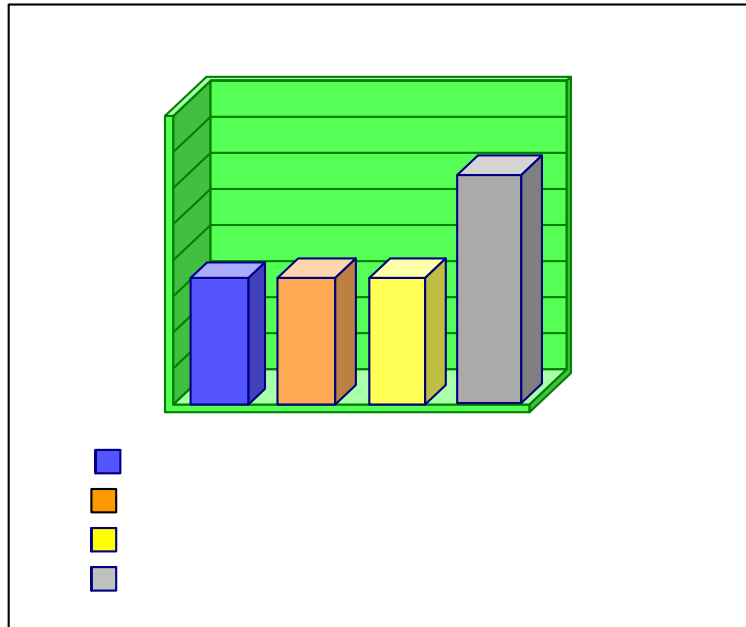
Al encuestar a los empleados del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente sobre qué esperan obtener de su carrera, 18% dijo que nada, 18% aprovechar los conocimientos obtenidos, 18% obtener más conocimientos y experiencias, 46% querer ascender (ver Gráfico Nro. 5).

Gráfico Nro. 3. Análisis de plan de carrera



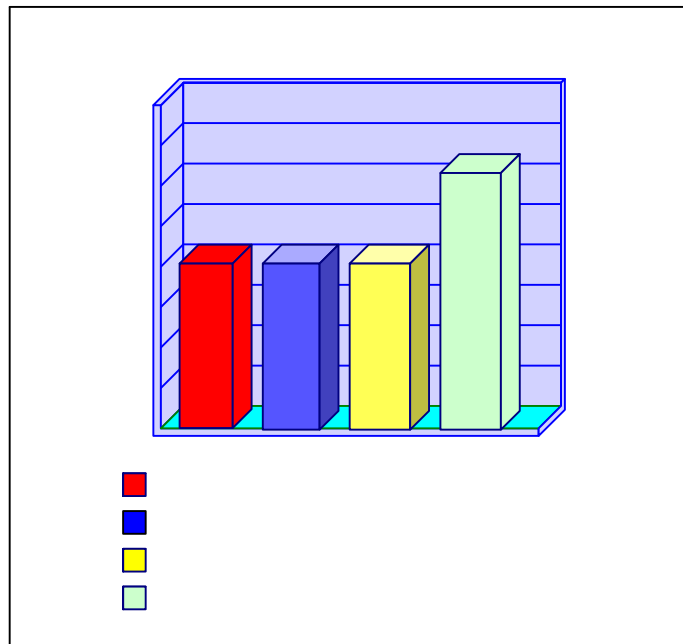
Fuente: Elaboración propia. 2008.

Gráfico Nro. 4. Objetivos profesionales



Fuente: Elaboración propia. 2008.

Gráfico Nro. 5. Esperanza de su carrera



Fuente: Elaboración propia. 2008.

18% **18%**

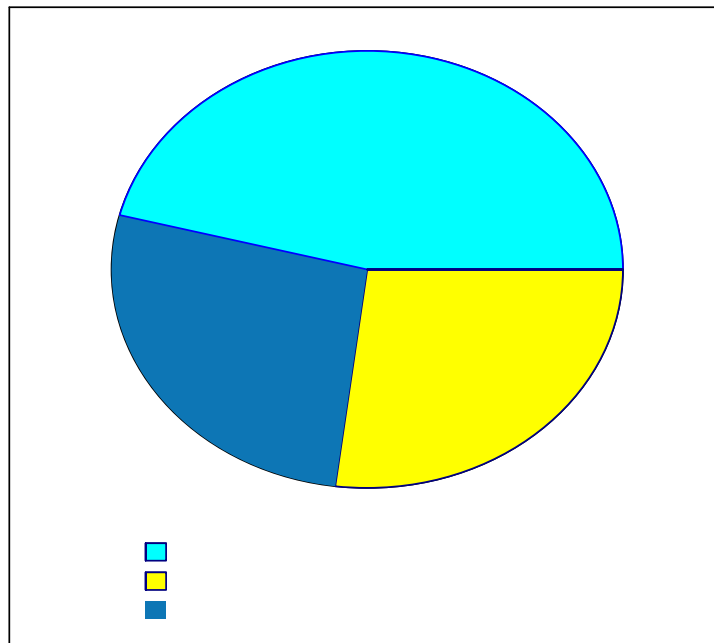
No tiene
Ser mejor
Cumplir co
Ascender

En lo que concierne a en qué plazos esperan obtener logros de su carrera, 27% dijo a corto y mediano plazo, 27 % a largo plazo, 46% a las exigencias laborales (ver gráfico Nro. 6).

A través de las respuestas obtenidas de los empleados del Departamento de Contabilidad se pudo apreciar que los mismos afirman mediante sus opiniones que poseen un buen grado de iniciativa, proactividad, disposición de aprovechar las oportunidades, mejorar resultados, emprender acciones, ser persistentes.

Ahora bien, después de indagar sobre las competencias de Iniciativa, se investigó sobre la habilidad analítica, entendiéndose por ésta: análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común, esta área tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento, y la forma en qué cognitivamente un candidato organiza el trabajo.

Gráfico Nro. 6. Plazos para el logro de los objetivos.

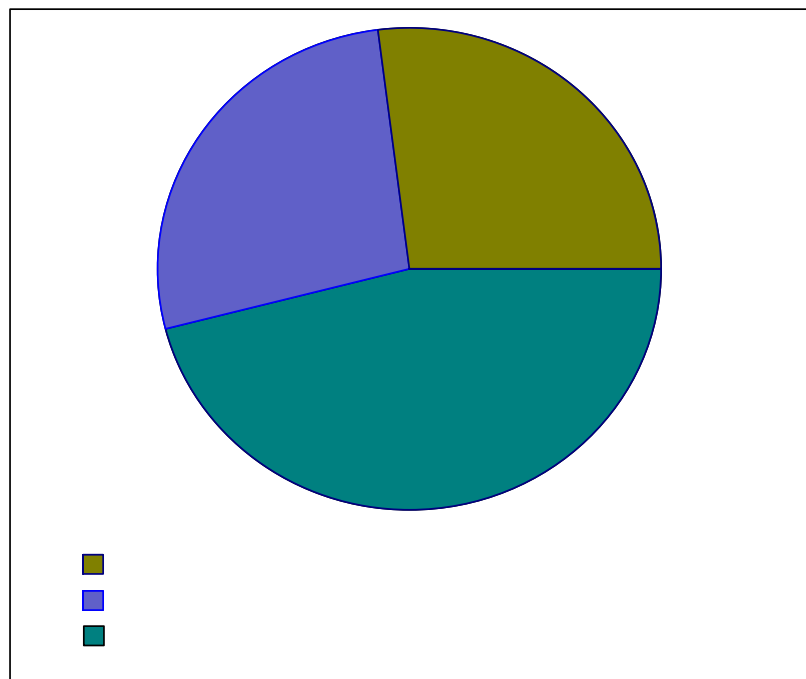


Fuente: Elaboración propia. 2008.

Al preguntarle a los empleados del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente lo siguiente; recuerda alguna situación problemática que haya tenido que solucionar recientemente, los mismo dijeron lo siguiente: 27% dijo que ninguna, 27% manifestó la elaboración de etiquetas para los bienes, 46% falta de comprobante de ingreso y egreso del II semestre del 2007 (ver gráfico Nro. 7).

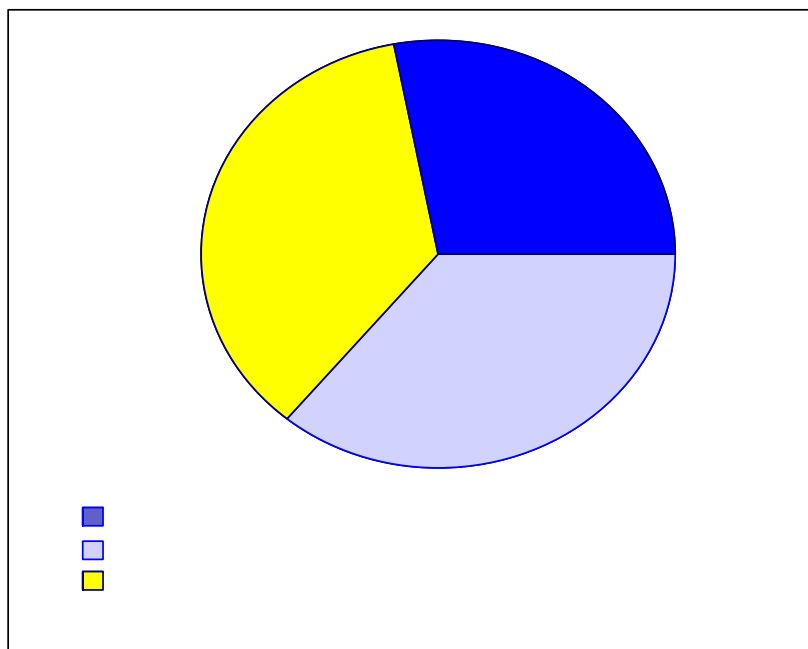
El gráfico Nro.8, refleja las respuestas dadas por los empleados del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, en cuanto a cómo identifica una situación problemática: 28 % dijo grave, 36% por las experiencias obtenidas en el trabajo, 36% fallas en el sistema.

Gráfico Nro. 7. Situaciones problemáticas



Fuente: Elaboración propia. 2008.

Gráfico Nro.8. Identificación problemas



Fuente: Elaboración propia. 2008.

En cuanto a cómo analizaron la situación problemática: 55% dijo que no requería de análisis, 45% expresó que analizaban estudiando los datos (ver gráfico Nro. 9).

36%

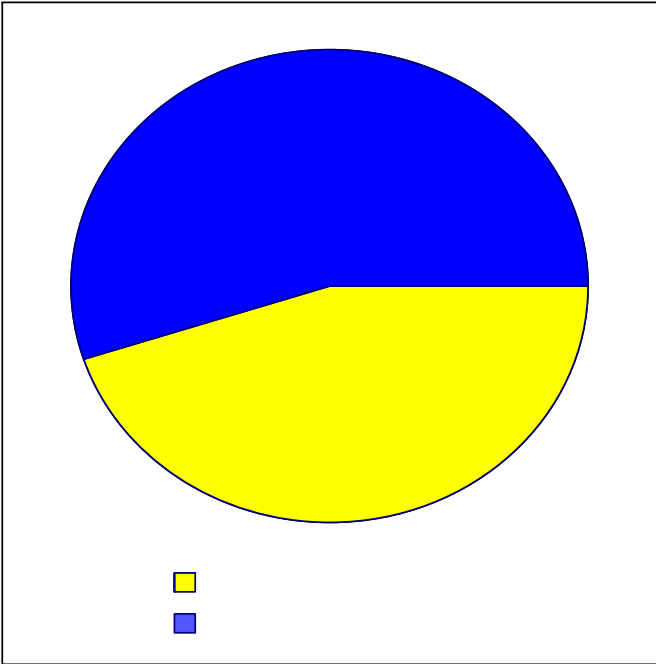
Al preguntarle a los empleados del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente cómo resolvieron la situación problemática, señalaron: 55% hablando con el personal responsable, 45% apoyo en otros compañeros con experiencias (ver gráfico Nro. 10).

Al preguntar sobre cómo organizan su trabajo y el de sus colaboradores estos respondieron: 27% a través de agenda de trabajo, 27% a través de reuniones, 46%

Grave
Por la experiencia
Fallas en el sistema

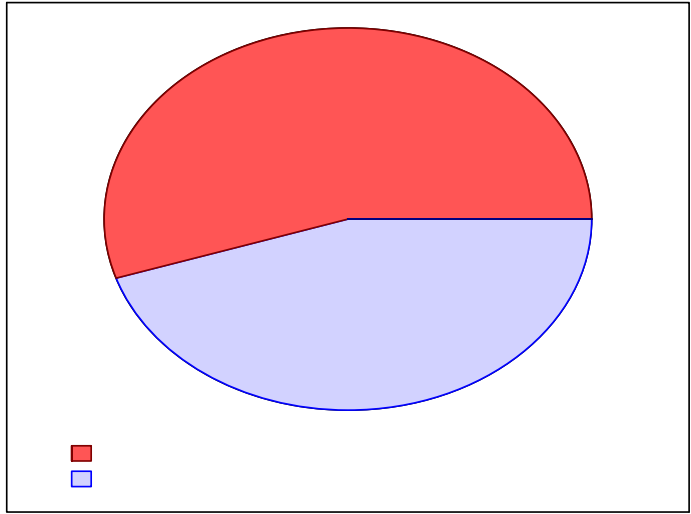
afirmaron que se distribuyen el trabajo equitativamente y 60% no respondieron (ver gráfico Nro. 11).

Gráfico Nro.9 Análisis de la situación



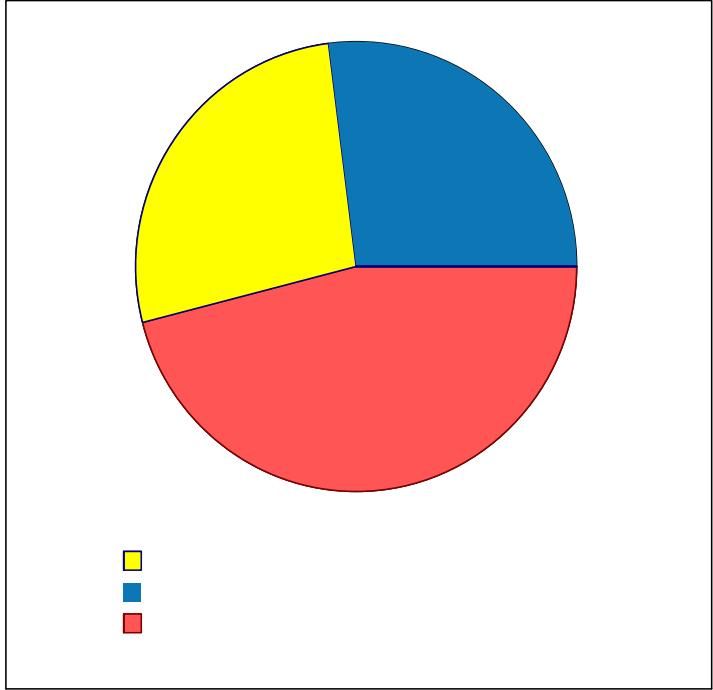
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico Nro. 10. Resolución de una situación problemática



Fuente: Elaboración propia. 2008.

Gráfico Nro. 11 Organización del trabajo



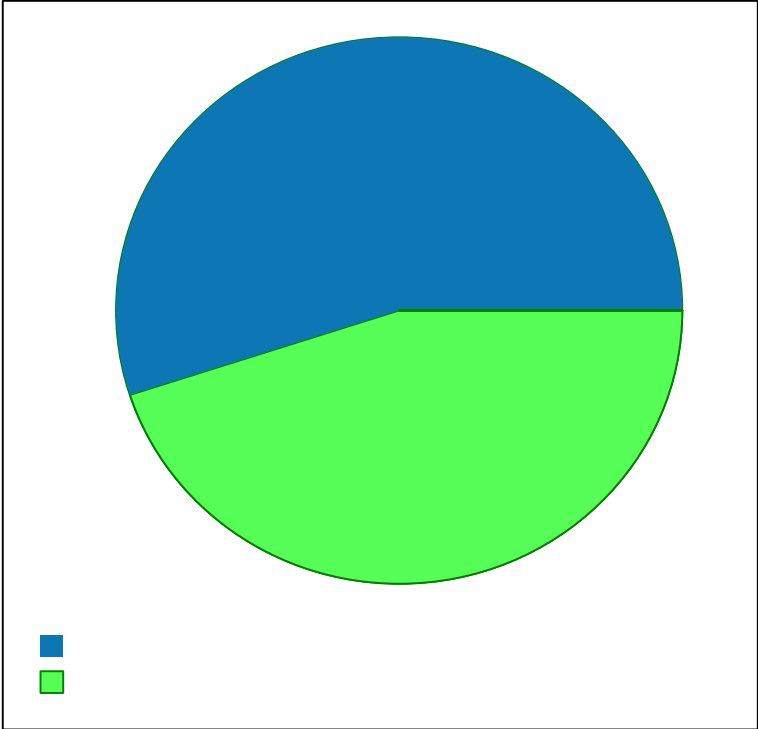
Fuente: Elaboración propia. 2008.

do con el
en otros

Al preguntarle a los trabajadores del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente cómo hace cuando es debe resolver un problema, y conseguir la resolución de una asignación que implique recoger información y datos de otros, y los mismos respondieron: 10% buscan ayuda en compañeros, 20% solicitan información al personal responsable y el 70% no respondieron (Ver Gráfico Nro. 12).

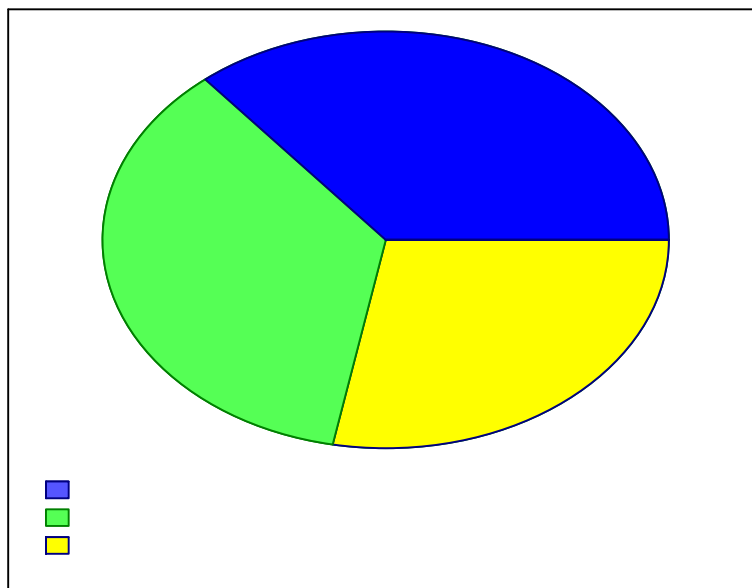
Los integrantes del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, al ser encuestados sobre cómo identifican potenciales problemas en su área de responsabilidad, respondieron: 36% dijo a través de la observación de los funcionarios responsables, 36% observando las actividades, 28% por medio de las experiencias (ver gráfico Nro. 13).

Gráfico Nro. 12. Resolución de una asignación



Fuente: Elaboración propia. 2008.

Gráfico Nro. 13. Identificación de potenciales problemas



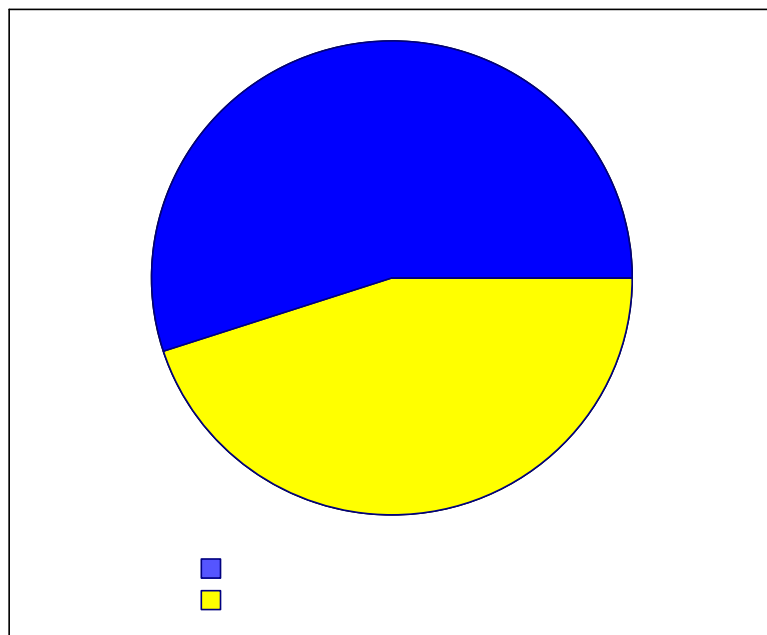
Fuente: Elaboración propia. 2008.

Asimismo se le preguntó si utilizan datos financieros en su trabajo: respondiendo el 100% que si utilizaban datos financieros en sus actividades diarias.

El gráfico Nro. 16 muestra las respuestas que dieron los funcionarios que laboran en el Departamento de Contabilidad, cuando se les preguntó qué estadísticas presenta en sus informes: 55% dijeron que presentaban el análisis de la situación financiera y el 45% no respondió (ver Gráfico Nro. 14)

Gráfico Nro. 14. Reportes estadísticos

Observación de los
Observacion de las
Experiencias



Fuente: Elaboración propia. 2008.

Haciendo un análisis acerca de la competencia habilidad analítica se pudo visualizar que los integrantes del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, otorgan prioridad a las actividades que realizan, las ordenan de manera lógica y trabajan de manera organizada; sin embargo, la información presentada no es base suficiente para determinar el verdadero desarrollo de la misma, ya que hubo un considerable porcentaje de abstención en toda la encuesta.

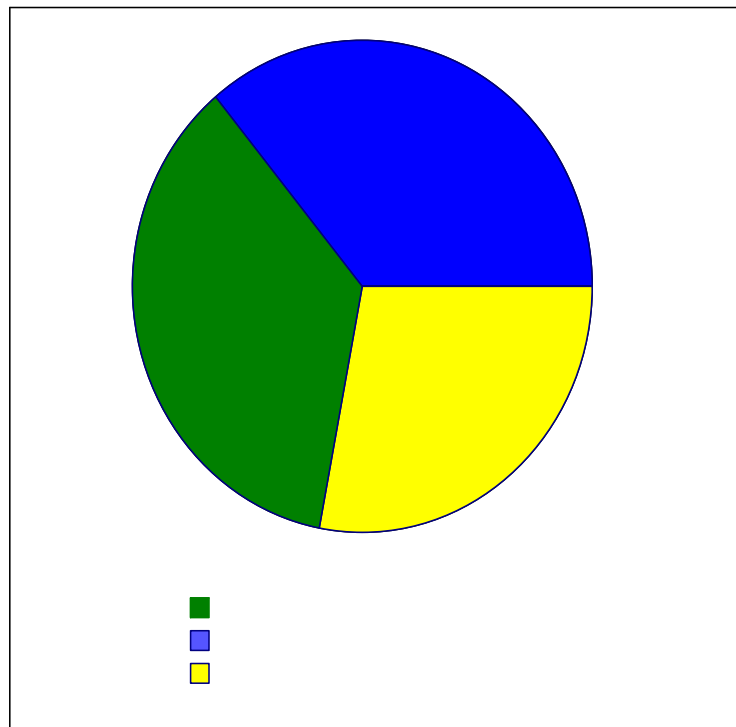
Luego se indagó sobre la competencia tolerancia a la presión, entendiéndose como la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad, es decir, es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

De acuerdo a lo anterior, al solicitarle personal del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, que describieran la situación laboral o académica más tensa que hayan tenido que resolver,

**Análisis
No res**

respondieron lo siguiente: 36% dijo por el retraso de la información, 36% no ha tenido ninguna y el 28% no respondió (Ver Gráfico Nro. 15)

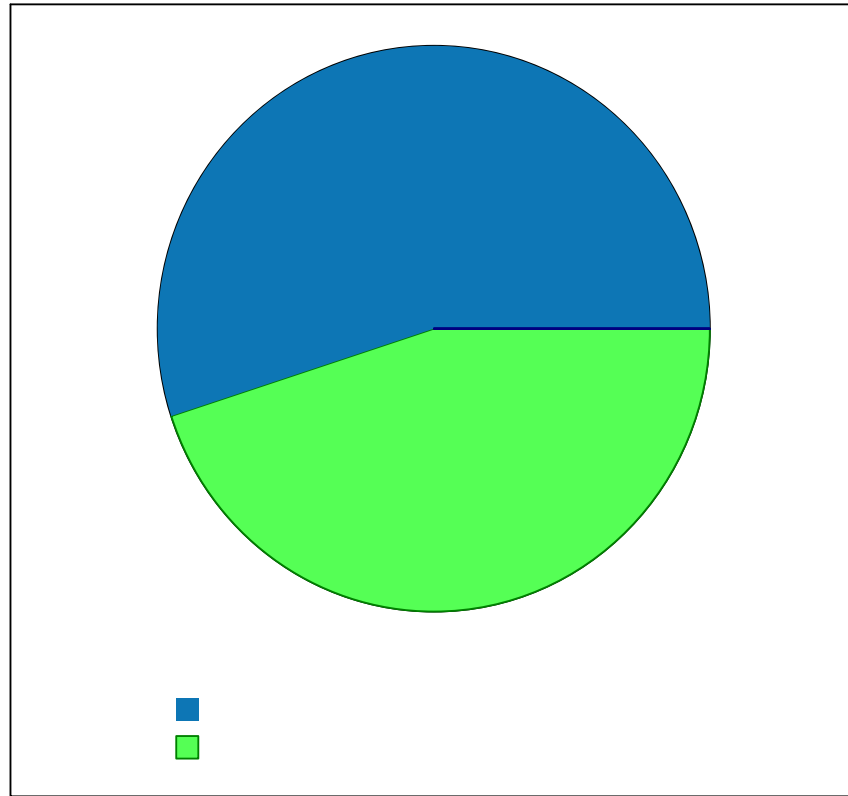
Gráfico Nro. 15. Descripción de situación laboral o académica tensa



Fuente: Elaboración propia. 2008.

Al consultarle sobre alguna situación en su último trabajo o en la Universidad, en la que haya tenido que resistir una presión del entorno muy fuerte y prolongado, respondieron lo siguiente: 55% retraso de información, 45% no ha tenido ninguna (ver Gráfico Nro. 16)

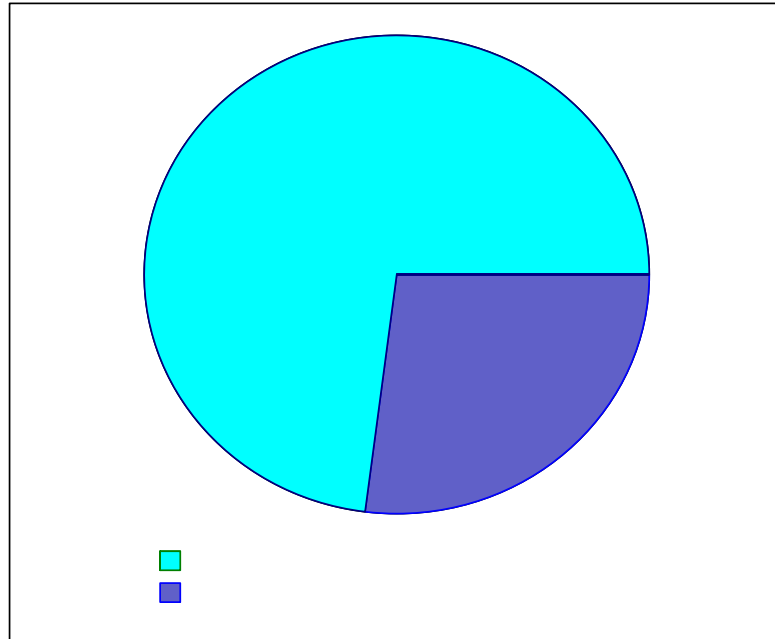
Gráfico Nro.16. Situaciones tensas



Fuente: Elaboración propia. 2008.

Al preguntarle a los empleados del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente qué hacen cuando tienen presiones de estudios o de trabajos importantes y los problemas se aglomeran, ellos respondieron al respecto lo siguiente: 73% dijo que los clasificaban en orden de prioridad y el 27 % se abstuvo a responder. (Ver gráfico Nro. 17).

Gráfico. 17. Actuación bajo presión



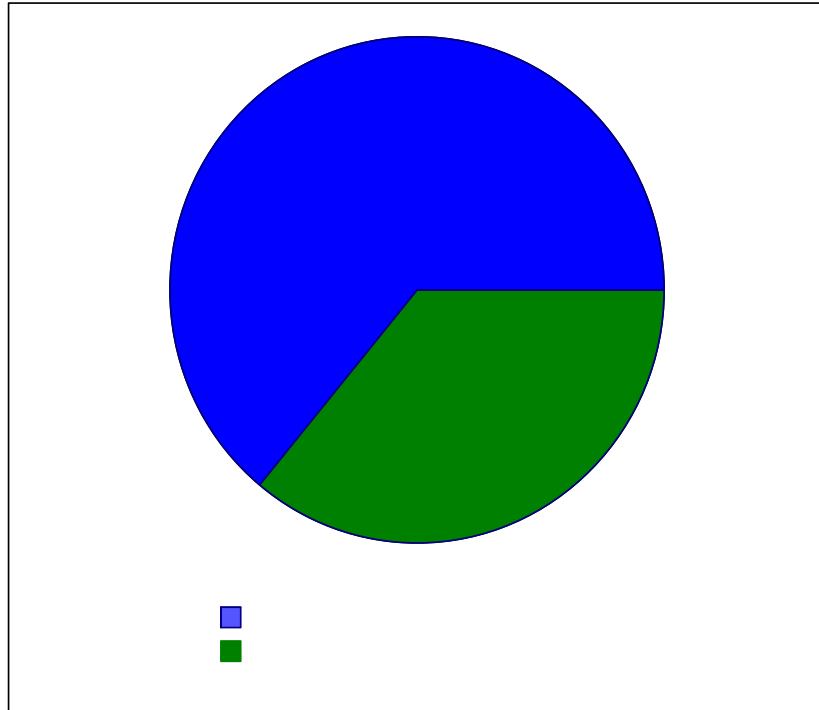
Fuente: Elaboración propia. 2008.

El Gráfico Nro. 18 muestra las respuestas que dieron los funcionarios que laboran en el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente cuando se les preguntó; si se le asigna una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo, cómo planea su estrategia para cumplir el plazo, el 36% dijo analizando la situación y el 64% no respondió (ver Gráfico Nro. 18).

Con base a la información recolectada, se puede inferir que el personal del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente posee habilidad para actuar en situación de presión, pero lamentablemente se desconoce hasta qué nivel puedan actuar con alto desempeño en situaciones de exigencias, ya que sus respuestas no fueron concretas

sificar en
respondi

Gráfico. 18. Tareas abrumadoras con límites de tiempo específico.



Fuente: Elaboración propia. 2008.

3.3.4 Análisis de las competencias en los diferentes puesto de trabajo en el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente

Las repuestas del personal evidencian una clara inclinación hacia la eficiencia de las competencias presentadas, calificando los grados de las mismas en su mayoría en buenos y altos.

Asimismo, se evidenció un buen desempeño de las competencias tanto cardinales como específicas, ya qué, los empleados expresaron poseer conocimientos de las actividades que ejecutan, agregando que solucionan los problemas de acuerdo a la prioridad de la mismas, se orientan al logro de los objetivos, cuentan con

autonomía para realizar el trabajo siempre y cuando estén cumpliendo con los objetivos de la unidad.

Además, explican que tienen capacidad de pensamiento analítico para analizar e interpretar los datos requeridos en el plazo establecido, proponen ideas para resolver algún problema que se presente dentro de la unidad, en cuanto a la orientación al cliente interno y externo, pero pese a la respuesta satisfactoria mostrada por los empleados, se pudo notar cierto grado de deficiencia en la ejecución de esta actividad.

Asimismo, manifestaron que cuando se presentan dificultades que no pueden ser solucionadas por ellos mismos, se dirigen al Jefe del Departamento, lo que indica la existencia de liderazgo y comunicación. Muestran colaboración y ayuda mutua entre los compañeros, y si se da la necesidad de trabajar horas extras lo hacen, es decir, que están a la completa disposición dentro y fuera del horario de trabajo, para cumplir con las actividades requeridas. Aspiran ascender en la escala de cargos, al igual que profesionalmente.

3.3.5 Identificar las brechas entre las competencias definidas por el Modelo de Gestión por Competencias y las que poseen los integrantes del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente

Una vez realizada la investigación, se pudo evidenciar un notable grado de deficiencias en las competencias desarrolladas por los integrantes del Departamento de Contabilidad, en comparación con las competencias establecidas en el modelo de Martha Alles, a pesar de las respuestas plasmadas en el cuestionario realizado, las cuales indicaban información satisfactoria.

Se pudo notar que los empleados carecen principalmente de: Iniciativa, Comunicación / Capacidad para atender a los demás, planificación profesional,

Cooperación. Por tanto, existe la necesidad de implantar un modelo organizacional que genere principalmente conciencia institucional entre los trabajadores, ya que estos muestran interés solamente en cumplir las actividades que se presenten en el día a día, sin pensar en un mañana. Los empleados no poseen planes de carrera, generándose aquí una paradoja, ya que, los mismos quieren ascender de nivel jerárquico, pero no muestran interés de realizar estudios posteriores que le permitan el alcance de sus objetivos y por ende convertirse en mejores profesionales.

De igual forma, se notó que los empleados carecen de la disposición de actuar en forma proactiva, teniendo en cuenta que una buena actuación laboral, va desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas alternativas en el futuro.

La observación demostró la visible deficiencia de habilidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de exigencia.

3.3.6 Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias en el Departamento de de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, en relación a selección, desempeño y desarrollo.

Desarrollar el potencial estratégico de las personas que integran una organización requiere un fuerte compromiso del área de Recursos Humanos con los planes estratégicos de la misma. El gerente deberá abandonar el antiguo rol de jefe de personal cuya tarea finalizaba en el correcto cumplimiento de las leyes. Deberá lograr convertir las estrategias empresariales en prioridades de Recursos Humanos, para ello deberá conocer y hacer suya la estrategia organizacional, desarrollando métodos de trabajo para llevarla adelante. Lo que requiere realizar tres pasos indispensables y de vital importancia para el modelo como son: Selección, Desarrollo y Desempeño del personal.

Los buscadores de empleo suelen suponer que los procesos de selección están pensados solo para el mejor desenvolvimiento de las organizaciones. Esto en parte es cierto, pero la realidad indica que un buen proceso de selección debe ser beneficioso tanto para la empresa contratante como para el nuevo colaborador; si esto no se logra, el resultado final no será el esperado.

Para entender mejor a los candidatos que se desea atraer, para luego seleccionarlos y más adelante retenerlo en una organización, es importante analizar las necesidades que una persona espera sean cubiertas por su trabajo. Maslow (Alles, 2007:156) elaboró la teoría en 1954, señalando las necesidades primarias y, ascendiendo hacia las menos prioritarias. La jerarquía de necesidades establecida fue: un ser humano necesita en primera instancia sus necesidades fisiológicas, como la comida y la vivienda. Luego la seguridad, hasta aquí, las necesidades se cubren a partir de las compensaciones económicas, pero no terminan allí. A partir de tener las mínimas necesidades cubiertas las personas requieren más de su trabajo. De abajo hacia arriba sentido de pertenencia, a la organización, al grupo. Sentirse querido y aceptado. La estima, sentirse respetado, sentir el desafío de lograr sus objetivos; y por último y no menos importante, una persona necesita desarrollar su potencial. Esto implica satisfacer las necesidades de su propia actualización, sentirse realizado poniendo en práctica sus capacidades.

Ahora bien, el proceso de selección no puede quedar fuera de la organización. Sin embargo, cada organización en particular manejará determinadas normas internas, explícita o no, que inciden en la modalidad de encarar cada etapa del proceso.

La clave del éxito consiste, básicamente, en que el proceso de selección sea sencillo y corto, cubriendo, desde ya los requisitos de la organización: contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado, y esto no es

fácil. Además del riesgo de contratar de la persona incorrecta también es conveniente evitar tener que procesar muchas respuestas irrelevantes de las distintas fuentes seleccionadas. Uno de los recursos más tradicionales en el proceso de búsqueda es la publicación de anuncios, y éstos, cuando no están bien confeccionados, constituyen una frecuente fuente de respuestas irrelevantes. Ahora bien, se presentan los pasos de un proceso de selección definidos por Martha (Alles, 2007:173), y que pueden ser asumidos en el Rectorado de la Universidad de Oriente.

Paso 1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo. Depende de la línea o cliente interno.

Paso 2. Solicitud de empleado o solicitud de personal. Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.

Paso 3. Revisión del descriptivo del puesto. Si la empresa lo tiene previamente definido se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.

Paso 4. Recolectar información sobre el perfil del puesto y realizar un análisis de l cargo a cubrir.

Paso 5. Análisis de personal que integra hoy la organización, para determinar si existe algún posible candidato interno para la posición.

Paso 6. Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no. Para reclutamiento interno se puede implementar auto postulación.

Paso 7. Definición de las fuentes del reclutamiento externo. Anuncios, bases de datos, contactos, consultoras. Puede darse el caso del reclutamiento combinado, interno y externo.

Paso 8. Recepción de candidatura o postulaciones.

Paso 9. Primera revisión de antecedentes. Implica lectura de curriculum vitae o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de Internet o Intranet. Objetivos: descartar casos, identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil. De modo de optimizar costos y tiempo. En este paso deben considerarse todos los instrumentos que sean factibles aplicar en esta instancia, lo que dependerá de cada caso en particular. Por ejemplo: cuestionarios online, o preguntas sobre conocimientos que puedan realizarse de manera previa al proceso de selección propiamente dicho. También, administrar algún tipo de test de conocimientos. Este último dependerá de la posición a cubrir.

Paso 10. Entrevistas (una sola o varias rondas). Lo usual son dos rondas de entrevista. Objetivos: Presentación al postulante del puesto que se desea cubrir, análisis y evaluación de la historia laboral del postulante para determinar si sus conocimientos y competencias se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de la motivación de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.

Paso 11. Evaluaciones específicas y psicológicas. Se realizarán todas las indagaciones posibles en el paso nuevo. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos, muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales. Las evaluaciones psicológicas

tienen como propósitos evaluar aptitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre estos aspectos.

Paso 12. Formación de candidaturas. Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se deben identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las prestaciones de los postulantes.

Paso 13. Confección de informes sobre finalistas. La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno generando expectativas razonables para los finalistas elegidos.

Paso 14. Presentación de finalistas al cliente interno. Apoyo en la coordinación de las entrevistas, ofreciendo ayuda en aquello que el cliente interno pueda necesitar.

Paso 15. Selección del finalista por parte del cliente interno. Asesorar al cliente interno en el momento en que deba tomar la decisión. Estar siempre atento al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y con el desarrollo en general del proceso de selección.

Paso 16. Negociación de la oferta de empleo. Puede realizarla el jefe o el área de recursos humanos; cada organización fijará una política al respecto.

Paso 17. Presentación de la oferta por escrito. No es de uso frecuente en muchos países; sin embargo, es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que la realizan lo hacen a todos los niveles.

Paso 18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección. Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.

Paso 19. Proceso de admisión.

Paso 20. Inducción.

En resumen, la mejor decisión sobre cuáles de estos pasos son imprescindibles y cómo armar la secuencia depende de las habilidades o competencias que debe tener un selector. Es oportuno recordar que teóricamente una mayor cantidad de instancias de evaluación aseguran un mejor resultado; pero esto puede no verificarse en la práctica. Se deberá administrar la cantidad justa de instancias de evaluación para asegurar la contratación de un buen colaborador, sin olvidar los costos involucrados.

Otro punto y no menos importante es el desempeño, el cual una vez analizado se considera un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos se pueden señalar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados, aspecto que puede ser considerado para fortalecer las competencias de los empleados del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente.

En este mismo orden de ideas, en forma sintética las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para: tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinado sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Siendo los pasos de una evaluación de desempeño, los siguientes:

- ❖ Definir el puesto, la evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas. En primer lugar con el análisis y descripción de puesto. El primer paso es la definición del modelo de competencias, para luego describir los puestos de la organización.
- ❖ Evaluar el desempeño en función del puesto: para ello se sugiere fijar criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado.
- ❖ Retroalimentación: comentar el desempeño y el progreso de los subordinados.

El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

- ❖ Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del puesto. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde estos objetivos se establezca.
- ❖ Etapas intermedias o de evaluación del proceso. Antes de llegar al periodo final de evaluación, generalmente un año, es aconsejable establecer con cierta periodicidad una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y en el avance en la consecución de los objetivos.

- ❖ Al final del periodo, reunión final de evaluación de los resultados. si por alguna circunstancia una persona estuvo en dos dependencias será evaluado por los dos jefes; si el empleado es transferido durante el año de área o ciudad, deberá segmentarse el periodo y será igualmente evaluado por los diferentes jefes.

En resumen, el análisis de desempeño es una herramienta efectiva para la supervisión de personal, en busca de la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento de los recursos humanos, también se evalúa para decidir promociones, remuneración o simplemente para decirle a sus empleados como están haciendo su tarea.

Por último, una buena práctica en materia de desarrollo de personas es pensar que el desarrollo de los recursos humanos tiene una relación directa con el valor de la organización, por lo tanto, hay que desterrar ideas como que son costos cuyo retorno o rendimiento es difícil observar. La función del área de recursos humanos respecto del desarrollo de personas, se puede sintetizar en la realización de acciones tendientes a alcanzar diversos objetivos, a saber:

- ❖ Incrementar la capacidad de los empleados y avances en sus carreras.
- ❖ A través de ciertas herramientas, como las evaluaciones, es posible lograr el mejoramiento de las capacidades del personal tanto en conocimientos como en aspectos menos tangibles, como las actitudes y los valores.

Si se realiza una gestión bajo el esquema de competencias, éstas deberán ser consideradas al momento de planear la capacitación y desarrollo del personal y la confección de los planes de sucesión es posible a través de:

- ❖ Identificar al personal con alto potencial de desarrollo.
- ❖ Identificar puestos individuales acorto y largo plazo; y ambos elementos.

- ❖ Planear las carreras de estos individuos.

En resumen, las principales funciones del área de desarrollo de recursos humanos son: administrar las descripciones de puesto, definir planes de carrera, coordinar las evaluaciones de desempeño, administrar los planes de sucesión y en ocasiones supervisar la capacitación y el entrenamiento de personal.

De allí que, el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, debe aplicar estos procedimientos en cuanto a selección, desempeño y desarrollo por competencias, para la maximización del desarrollo de las competencias del personal, haciéndose necesario que el Departamento defina los perfiles de los puestos de trabajo en conjunto con la Dirección de Personal. La selección de candidatos debe hacerse en apego a los requisitos exigidos por el cargo a ocupar. Por lo tanto, deben definirse todos los requisitos necesarios, para lograr la correcta solución de la vacante.

Otro punto fundamental y sobre el cual se debe hacer énfasis cuando se busca maximizar tanto los recursos como las metas de la Institución, es realizar una objetiva evaluación del desempeño de los empleados a cargo, y esta permitirá: relacionar a la Institución con los planes de carreras de los trabajadores, ya que, uno de sus derivados son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados. Para cada uno de los evaluados surgirán planes de acción que pueden implicar tareas de capacitación, entrenamiento, transferencia, promociones, etc.

Igualmente, en este proceso se tendrá que incluir el desarrollo del recurso humano, ya que éste tiene relación directa con el valor de la Institución, además se deberá demostrar que la capacitación de los empleados, no se debe mirar como un gasto, sino como una inversión que beneficiará tanto al personal como a la

organización, ya que, en la actualidad ha surgido una realidad organizacional que basa el éxito en el talento de sus empleados y que planea el futuro a partir de ello. Esta nueva visión debe ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los empleados para garantizar que la Universidad de Oriente cuente con personas más capacitadas y comprometidas.

CONCLUSIONES

Luego de realizar la investigación y tomando en cuenta que las competencias son “características subyacentes en una persona que están causalmente relacionada con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional, que engloba todos los aspectos que la persona posee y pone al servicio del desarrollo de su comportamiento (McClelland, 2007a:1); se llegó a las siguientes conclusiones:

Las competencias organizacionales clasificadas por Martha Alles como cardinales y específicas, indican la eficiencia y eficacia de los empleados en la organización, así como el conocimiento y conciencia organizacional de los mismos, es por ello que se debe hacer énfasis en lograr la maximización de dichas competencias, esenciales para alcanzar las metas institucionales.

Existe la necesidad de capacitar a los empleados del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, en cuanto a la gestión por competencias, los cambios a nivel laboral y la importancia que hoy día pueden llegar a tener los empleados en la Institución.

Es así como, a través de la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias en los empleados del Departamento del Rectorado de la Universidad de Oriente se puede sacar el máximo provecho de los mismos. Creando y adaptando un modelo de diccionario de competencias y comportamientos, de acuerdo a las necesidades del Departamento de Contabilidad. Así mismo, los empleados deben desarrollar cursos de relaciones humanas, atención y orientación al usuario de los servicios que se prestan en el referido departamento.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha. (2002). **Dirección estratégica de recursos humanos de gestión por competencias: el diccionario**. Editorial granica. Argentina.

Alles, Martha. (2007). **Dirección estratégica de recursos humanos de gestión por competencias**. Editorial granica. Argentina

Araneda, D. y Calderón, C. (2000). **Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos**. Universidad Diego Portales. Chile.

Arias, F. (1998). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Trillas. México.

Blake, Arturo. (1989). **Diccionario Planificación Económica**. Editorial TrillasS.A. México

Boyatzis, R. (1992). **La Gerencia Competitiva**. Editorial John Wiley and Sons. USA.

Butteriss, M. (2001). **Reinventando Recursos Humanos**. Primera Edición. Barcelona.

Coello, José (2005). **Análisis de las competencias requerida por el personal administrativo y docente de las instituciones de nivel superior**. Trabajo de ascenso. Universidad de Oriente. Venezuela.

Ducci, M. (1997). **El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral**. Montevideo.

Hernández R, Fernández C y Baptista P. (2003). **Metodología de la Investigación**. Tercera Edición. Editorial McGraw - Hill. México.

López, José. (1989). **Métodos e hipótesis científicas**. Editorial Trillas. México.

Méndez, C. (2003). **Metodología**. Tercera Edición. Editorial McGraw - Hill. Colombia.

Montolío, E. (2002). **Manual práctico de escritura académica**. Editorial Ariel. España.

Reis, O. (1992). **Calificación contra competencia**. Editorial Pretende Hall. México.

Sabino, C. (1986). **La perseverancia trae buena fortuna**. Editorial Panapo. Venezuela.

San Epifanio, J. y Velasco, A. (1999). **Jugar en equipo**. Segunda Edición. Editorial Planeta Colombia S.A. Colombia.

Serna, H. (1997). **Gerencia Estratégica**. Sexta Edición. 3R Editores. Colombia.

Tamayo, M. (2004) **El proceso de investigación científica**. Tercera Edición. Editorial Limusa Noriega. México.

Yuconzar, Yelitza (2002). **La gestión por competencia como herramienta motivadora del recurso humano**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Páginas Web consultadas:

McCelland, David. 20-11-2007a. David McClelland y su concepto de «competencias directivas». Disponible en: <http://amalgamadeletras.blogspot.com/2006/12/david-mcclelland-y-su-concepto-de.html//web>.

McCelland, David. 20-11-2007b. Disponible en: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/El%20Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias.doc>.

McCelland, David. 20-11-2007c. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/hr./ge>.

Otras páginas Web consultadas:

<http://www.cemla.org/pdf/rh-vi-venezuela.pdf>

http://www.uh.cu/facultades/fcom/portal/interes_glosa_terminos.htm

<http://www.oadl.dipcaceres.org/GuiaLUCES/es/Contenidos/Vocabulario.hm>

[http://www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/Glosario Institucional](http://www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/Glosario%20Institucional)

http://www.med.unne.edu.ar/revista/revista108/con_claves_salud.html).

<http://www.opeatal.com/formacion/mod/glossary/view.php>

<http://www.ofertaformativa.com/conceptos-generales-sobre-los-metodos-empresariales-para-la-gestion-3.htm>

http://www.translationbureau.gc.ca/index.php?lang=français&cont=s_70

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/hr./ge>

ANEXOS

Cumaná, 23 de Enero de 2008

Ciudadano (a):

Presente.-

Como estudiantes de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente e integrantes del Curso Especial de Grado: Enfoques Estratégicos en la Gerencia de las Organizaciones, cordialmente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente nos encontramos en proceso de realización del Trabajo Especial de Grado: **“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE”** el cual tiene como objetivo: Determinar un modelo de Gestión por Competencias.

Asimismo, le informo que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin y cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención.

Agradeciendo su receptividad y colaboración para aplicar el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente,

Bra. Zaiduby Suárez
Carbelys

C.I. 16.314.030

Bra. Arenas

C.I. 17.447.070

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

HOJA DE CONTROL

Nº.....

NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO: _____

FECHA: _____

TITULO DEL PUESTO: _____

SUPERVISOR: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

El cuestionario consta de dos partes:

- Parte A referida a los cuestionarios de: competencias, preguntas y comportamientos.
- Parte B, que se corresponde con el análisis del puesto para un empleado.

En cada una de las partes se darán las instrucciones específicas para responder.

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

PARTE A – DICCIONARIOS: COMPETENCIAS, PREGUNTAS Y
COMPORTAMIENTOS.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.

Lea cuidadosamente la información suministrada en la tabla de competencias que se presentarán a continuación, seleccione el grado de competencia que usted considere desarrolle en su puesto de trabajo.

Clasificación de los grados:

A: Alto

B: Bueno

C: Mínimo necesario

D: Insatisfactorio

Nombre de la Competencia	GRADOS			
	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Orientación al cliente interno y externo				
Orientación a los resultados				
Calidad de trabajo				
Ética				
Competencias Específicas Gerenciales				

Liderazgo

Conocimiento del negocio y manejo de relaciones

Capacidad de planificación y organización

Competencias específicas para el área de Recursos Humanos

Comunicación/ Capacidad para atender a los demás

Habilidad/ Pensamiento analítico/ conceptual

Adaptabilidad- Flexibilidad

Negociación

Iniciativa- Autonomía

DICCIONARIO DE PREGUNTAS

Lea cuidadosamente las interrogantes y responda en forma clara, de acuerdo con lo solicitado con relación a las distintas competencias.

- I. COMPETENCIA: **Iniciativa**: predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

1. ¿Cuáles son los problemas del día a día propios de su sector y como impactan sobre su desempeño? ¿Qué hace desde su posición para resolverlos? _____

2. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?

3. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos? _____

4. ¿Ha realizado algún tipo de plan de carrera? ¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿Qué espera obtener de su carrera? ¿En qué plazos?

II. COMPETENCIA: **Habilidad Analítica:** (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común). Esta área tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento, y la forma en que cognitivamente un candidato organiza el trabajo.

1. ¿Recuerda alguna situación problemática que haya tenido que solucionar recientemente? ¿Qué pasó? ¿Cómo la identificó? ¿Cómo la analizó? ¿Cómo la resolvió? ¿Cómo organizó el trabajo suyo y el de sus colaboradores?
2. Cuando usted debe resolver un problema, conseguir la resolución de una asignación, esto implica recoger información y datos de otros. ¿Cómo lo hace usted? Bríndeme ejemplos. _____
3. ¿Cómo identifica potenciales problemas en su sector / área de responsabilidad?

4. ¿Utiliza datos financieros en su trabajo? ¿Qué estadística presenta en sus informes? _____

III. COMPETENCIA: **Tolerancia a la Presión:** Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

1. Describa la situación laboral o académica mas tensa que haya debido resolver. ¿Cómo procedió? _____

2. ¿Recuerda alguna situación en su ultimo trabajo / entrega en la universidad en la que haya tenido que resistir una presión del entorno muy fuerte y prolongada? _____

3. Cuando tiene presiones de estudios o de trabajo importantes y los problema se amontonan, ¿Qué hace para resolverlos?

4. Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo, ¿Cómo planea su estrategia para cumplir el plazo?

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

Lea cuidadosamente la información suministrada a continuación, y seleccione el grado de competencia que usted considere desarrolle en su puesto de trabajo.

Clasificación de los grados:

A: Alto

B: Bueno

C: Mínimo necesario

D: Insatisfactorio

Comportamiento	A	B	C	D
Presenta propuestas y cambios innovadores				
Se adelanta a posibles problemas o situaciones				
Detecta oportunidades de mejora para su área de trabajo, utilizando visión a futuro				
Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación				
Promueve la creatividad, innovación y la asunción de riesgos en su equipo				
Motiva a sus colaboradores en la toma de decisiones				
Elabora propuestas que dan valor agregado no sólo su área, sino también a otros departamentos				
Crea oportunidades y minimiza los problemas que podrán surgir en el mediano plazo				
Se adelanta a dificultades o problemas que podrían surgir en el corto plazo				

Se adapta fácilmente a los cambios, creando nuevos procedimientos

Actúa rápida y decididamente ante los problemas tomando decisiones oportunas

Resuelve proactivamente los problemas que se le presentan

Aporta ideas o sugerencias que contribuyen a mejorar los procesos

Lleva a cabo las acciones planeadas con anticipación

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

**CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO
SECCIÓN I**

EMPLEADO: Describa en detalle las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor.

SUPERVISOR: Complete los espacios de la Sección II.

1.Tarea(qué)_____

Procedimiento (cómo)_____

Propósito de la tarea (por qué)_____

Frecuencia _____y porcentaje_____del tiempo utilizado para realizar la tarea

2.Tarea (qué)_____

Procedimiento (cómo)_____

Propósito (porqué)_____

Frecuencia _____y porcentaje_____del tiempo utilizado para realizar la tarea

3.Tarea (qué) _____
Procedimiento (cómo) _____
Propósito (porqué) _____
Frecuencia _____ y porcentaje _____ del tiempo utilizado para realizar la tarea.

4.Tarea (qué) _____
Procedimiento (cómo) _____
Propósito (porqué) _____
Frecuencia _____ y porcentaje _____ del tiempo utilizado para realizar la tarea

5.Tarea (qué) _____
Procedimiento (cómo) _____
Propósito (porqué) _____
Frecuencia _____ y porcentaje _____ del tiempo utilizado para realizar la tarea

6.Tarea (qué) _____
Procedimiento (cómo) _____
Propósito (porqué) _____
Frecuencia _____ y porcentaje _____ del tiempo utilizado para realizar la tarea.

¿Qué tipo de máquinas/ equipo/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software mencionado?

Máquina/equipo/software	Tiempo en uso (aclarar el por día o semana)
_____	_____
_____	_____

¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?

Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencia que pueden dificultar el desempeño de la(s) tarea(s):

Describa los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el puesto.

Nombre(título)_____ Razón_____

Nombre(título)_____ Razón_____

Nombre(título)_____ Razón_____

.....

Firma Empleado

Título	Modelo de Gestión por Competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente.
---------------	---

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
	Arenas G, Carbelys del V.	CVLAC
e-mail		carenas28@hotmail.com
Suárez B, Zaiduby.	CVLAC	16143030
	e-mail	zaidubysb@hotmail.com

Palabras o frases claves:

Gestión
Competencias
Ser humano

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública

Resumen (abstract):

En la actualidad, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos. De este modo, el ser humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles, lo que ha llevado a muchas organizaciones a aplicar el Modelo de Gestión por Competencias para estar a la vanguardia de los cambios tanto internos como externos a ésta, porque la experiencia indica que es necesario modificar la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral y el empleo. Significa lograr el éxito trabajando con las personas, no reemplazándolas o limitando el alcance de sus funciones, y considerar a los trabajadores como una fuente de ventaja competitiva y no tan sólo como un costo a minimizar o evitar. Por lo tanto, este trabajo se orientó a desarrollar un Modelo de Gestión por Competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente. Para ello se puso en práctica una investigación descriptiva, con un diseño de campo y se aplicó un cuestionario a las 21 personas que laboran en el Departamento objeto de estudio. Realizada la investigación se encontró que existe la necesidad de capacitar a los empleados del Departamento; en cuanto a la gestión por competencias, los cambios a nivel laboral y la importancia que hoy día tienen los empleados en una institución.

Palabras claves: gestión, competencias, ser humano.

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Zerpa de Márquez Damaris.	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5706787

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2008	03	07

Lenguaje: spa

Archivo(s):

Nombre de archivo
TESIS-trabajoespecialdegrado.doc

Alcance:

Espacial : Universal

Temporal: Intemporal

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

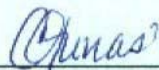
Administración

Institución que garantiza el

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de este trabajo especial de grado. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar la Universidad de Oriente una suma destinada a recuperar parcialmente los costos involucrados. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.



Carbelys Arenas
AUTOR 1



Zaiduby Suárez
AUTOR 2



Dra. Damaris Zerpa
JURADO ASESOR

POR LA SUBCOMISION DE TESIS



Lic. Jenny Alzola

