



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

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE ASEGURAMIENTO Y
CONTROL DE CALIDAD DE LA EMPRESA AVENCATÚN
INDUSTRIAL, S.A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

TUTORES:

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Dra. Elka Malavé Ramos

AUTORES:

Marcano C., Luis R. N° 18.916.277

Ramos C., Leonardo J. N° 15.361.704

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

CUMANÁ, AGOSTO 2011



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

**Gestión por Competencias en el Departamento de Gerencias de
Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún
Industrial, S.A. Cumaná, Estado Sucre.**

**Autores:
Br. Marcano C., Luis R.
Br. Ramos C., Leonardo J.**

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por
el siguiente jurado calificador en la ciudad de Cumaná a los 24 días del mes de
agosto de 2011.**



Profesora

Dra. Damaris Zerpa de Márquez.

Jurado Asesor

C.I. 5.706.787



Profesora

Dra. Elka Malavé Ramos

Jurado Asesor

C.I. 8.649.633

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	i
AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIA	iv
DEDICATORIA	vi
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1 El Problema de Investigación	5
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación	5
1.1.2 Objetivos de la Investigación	18
1.1.2.1 Objetivo General	19
1.1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación	20
1.2 Bases Metodológicas	21
1.2.1 Nivel de la Investigación	21
1.2.2 Tipo de Investigación	23
1.2.3 Población y Muestra	24
1.2.4 Técnicas y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación de la Información	25
1.2.5 Presentación de la Información	30
1.2.6 Sistematización de Variables	30
CAPÍTULO II	34
GESTIÓN POR COMPETENCIA	34
2.1 Antecedentes de la investigación	34
2.2 Gestión	38

2.3 Competencias.....	39
2.3.1 Elementos de las Competencias	44
2.3.2 Tipos de Competencias.....	45
2.3.3 Evolución de las Competencias según los Niveles Jerárquicos.....	57
2.3.4 Grados de Competencias	57
2.3.5 Modelos de Competencias.....	60
2.4 Gestión por Competencias.....	67
2.4.1 Modelo de Gestión por Competencias.....	69
2.4.2 Pasos Necesarios de un Sistema de Gestión por Competencias.....	69
2.4.3 Etapas para implementar el modelo de gestión por competencias ...	80
2.4.4 Características de un Sistema de Gestión por Competencias	88
2.4.5 Ventajas del Modelo de Gestión por Competencias.....	90
2.4.6 Limitaciones del Modelo de Gestión por Competencias.....	91
CAPÍTULO III	93
GERENCIA POR COMPETENCIAS EN EL DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD DE LA EMPRESA AVENCATÚN INDUSTRIAL, S.A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE.	93
3.1 Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial S.A.	93
3.2. Bases Legales Asociadas al Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial S.A. ...	95
3.2.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999).....	95
3.2.2. Ley Orgánica del Trabajo (LOT) (1997).....	96
3.2.3 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo	97
3.3. Definición de la Misión y Visión del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. ..	97
3.3.1. Misión de la Organización.....	98

3.3.2. La Visión de la Organización	101
3.3.3. Definición de Competencias por la Máxima Dirección del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.....	103
3.3.4 Prueba de las Competencias en un grupo de ejecutivos del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.....	107
3.3.5 Validación de las Competencias.....	110
3.3.6 Diseño de los Procesos de Recursos Humanos por Competencias.	112
CONCLUSIONES.....	126
BIBLIOGRAFÍA.....	130
ANEXOS.....	137
HOJA DE METADATOS.....	157

AGRADECIMIENTO

En primera instancia, doy gracias a **DIOS**, por darme sabiduría, por ayudarme a cumplir esta meta que hoy estoy logrando, a la **Virgen del Carmen** por siempre iluminarme y guiarme en mis pasos, a **San Francisco de Asís** por darme entendimiento.

A mis padres **Luis Marcano** y **Marbelys Campos**, por su amor, comprensión, por siempre estar allí cuando los necesitaba son unos padres súper maravillosos, para mí Los mejores del mundo.

A mis hermanos **Danny**, **Luis Manuel**, **Melvin** y **Luis Miguel**, por haberme brindado su apoyo y hermandad.

A mi compañero de Trabajo de Grado **Leonardo Ramos**, quien me enseñó muchas cosas y me incentivó a continuar en la lucha para la culminación del mismo.

A mi tío **Luis Marcano**, por tus consejos, orientación, asesorías, por brindarme su hogar durante todos estos años, y por ser parte de mi formación como profesional.

A **Isbelis Fernández** por brindarme su casa, su confianza durante todo este tiempo, estaré eternamente agradecido.

A mi amigo **Darwing Fernández**, por haberme ayudado durante toda mi carrera, gracias por siempre estar a la orden para todo, más que mi amigo eres mi hermano.

A mi novia **Carmen**, gracias por entenderme y siempre darme tus palabras de aliento, que siguiera adelante, por ayudarme cuando más lo necesite.

A mis amigos con quienes compartí muchos momentos de alegría, los quiero bastante muchachos, siempre seguirán siendo mis amigos.

A mis profesoras **Damaris Zerpa** y **Elka Malavé**, por el buen desempeño que mostraron con todos nosotros, por enseñarnos a trabajar de una manera eficiente. Y por supuesto a La **Universidad de Oriente**, así como a todo el gremio de Profesores que forman parte de la **Escuela de Administración y Contaduría**, por ser partícipes de este logro.

Luis R, Marcano C.

AGRADECIMIENTOS

A **Seón** desde donde estas sé que me cuidas y me das la fuerza para ser un hombre de bien **Gracias!!!**

Quiero agradecer este gran logro a mis padres por su constancia, por su ayuda, por su cariño, **Gracias!!!**

A mis hermanos **Lisbeth, Luis y Gabriel** ¡**Muchas Gracias!**, por estar presentes y apoyarme los ¡**Quiero!**.

A **Rommer** por ayudarme en todo ese recorrido. ¡**Te Aprecio!**.

A **Luis Marcano** por compartir este trabajo y soportarme durante este tiempo y aguantar mis bromas y mi mal humor jejeje ¡**Muchas Gracias!**.

A las profesoras **Damaris Zerpa de Márquez y Elka Malavé Ramos**, por aceptar guiarme en este camino tan duro y brindarme su amistad, cariño y comprensión, realmente siento gran admiración por ustedes ¡**Gracias!**

A aquellos profesores que sin duda ayudaron en mi formación. ¡**Muchas Gracias!** y todos aquellos que ayudaron en este logro ¡**Gracias!**.

Leonardo J. Ramos C.

DEDICATORIA

En primer lugar quiero dedicarle este trabajo a mi **DIOS TODO PODEROSO**, por guiarme y escucharme en todo momento, a la **Virgen del Carmen** y a todos los **Santos** a quienes le pedía en los momentos difíciles.

A mis padres **Luis Marcano** y **Marbelys Campos**, por todo lo que me han dado en la vida, pero sobre todo por la confianza que depositaron siempre en mí.

¡Este logro es de ustedes!

A mis hermanos **Danny**, **Luis Manuel**, **Melvin** y **Luis Miguel**, por siempre contar con ustedes y por la unión que nos ha caracterizado como hermanos; que esto les sirva de ejemplo a seguir.

¡Los quiero!

A mi compañero de trabajo **Leonardo Ramos**, por darme la oportunidad de realizar esta investigación en equipo, y establecer esta Amistad que ahora tenemos.

¡Gracias colega!

A mi tío y buen Amigo, el profesor **Luis Marcano** por haberme brindado toda su confianza y apoyo en los momentos que más lo necesite.

¡Gran parte se lo debo a usted!

A mi novia **Carmen López**, por siempre confiar en mí en todo momento, y más que mi novia por ser mi verdadera Amiga.

¡Te adoro mi princesa!

A mis amigos **Noris Bell**, **David**, **Gloriana**, **Karina**, **Gabriela**, **Robert**, **Edgar**, **María Patricia**, por haber compartido con conmigo los mejores momentos de nuestras vidas.

¡Que siempre se mantenga nuestra amistad muchachos!

A mi abuelo **Luis Malavé**, que aunque no estaba físicamente, se que desde el cielo me guiaba por el buen camino.

¡Te lo dedico pallo!

A mis profesoras **Damaris Zerpa** y **Elka Malavé** por habernos enseñado que todo se puede en la vida.

¡Son lo máximo!

Luis R, Marcano C.

DEDICATORIA

Dedico este gran logro a **Dios**, por ser mi fiel acompañante, por darme la fortaleza y la tenacidad en los momentos más difíciles de mi carrera, y a mi amigo Seón que me enseñó a levantarme antes cualquier fracaso y seguir adelante con la frente en alto. *Gracias mi gran amigo!!!*

A mis padres **Luis Ramos y aidee Cabello**, y mis hermanos, **Lisbeth, Luis E. y Gabriel**, por su dedicación, siempre apoyarme y la fuerza y el valor para seguir adelante. *Los quiero mucho!!*

Rommer Roque, por haberme acompañado en la trayectoria de la carrera y apoyarme en los momentos difíciles, tus consejos, tu amistad y sobretodo paciencia jejeje!!! Eres un excelente amigo, primo y guía, se te alegras mucho por mi logro. *Gracias!!!*

Mi compañero **Luis Marcano**, por apoyarme, motivarme a seguir adelante y también por tenerme paciencia jejeje!! Además de compartir este logro me quedó algo muy valioso, un excelente compañero y amigo *te aprecio mucho colega!!!*

Mi hermano **Robert Patiño**, excelente persona que siempre me brindo su ayuda y nunca dijo no, a pesar que también estaba realizando su trabajo *gracias mi hermano te aprecio!!!*

A todos aquellos amigos que estuvieron presente en mi trayectoria de mi carrera y en la alternativa a mi tocayo Leonardo García, Julio NG, Edgar, Nori y todos aquellos amigos y colegas que están presente..

A todas aquellas **personas** que no creyeron en mí, gracias por darme el ímpetu necesario para demostrarle que si lo pude lograr...

No se equivoca el hombre, que ensaya por distintos caminos para alcanzar sus metas. Se equivoca aquel que por temor a equivocarse no acciona. No se equivoca el pájaro que ensayando el primer vuelo cae al suelo. Se equivoca aquel que por temor a caerse renuncia a volar.

Leonardo J. Ramos C.

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Modelo del iceberg.....	53
Figura N° 2 Clasificación de competencias según su dificultad de detección.....	53
Figura N° 3 Como evolucionan las competencias según los niveles jerárquicos	58
Figura N° 3 Implementación de un sistema de gestión por competencias.....	87
Figura 4: Estructura Organizativa de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.....	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Medios de promoción de la misión de la Organización	99
Gráfico N° 2. Medios de promoción de la Visión en la organización	102
Gráfica N° 3. Directivos del Departamento de Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad involucrados en la definición de las competencias	104
Gráfico N° 4. Competencias del Modelo de Gestión del Departamento	105
Gráfico N° 5. Competencias enmarcadas en el modelo de gestión por competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad son aplicadas a un colectivo específico.	106
Gráfico N° 6. Existencia de competencias Específicas en las personas que laboran en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.	106
Gráfico N° 7. Pruebas de competencias en los ejecutivos del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.....	107
Gráfico N° 8. Validación de las competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.....	111
Gráfico N° 9. Consideración de características de las personas para tomar decisiones del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.	113
Gráfico N° 10. Realización de procedimientos para reunir y analizar información.	114
Gráfico N° 11. Métodos utilizados para el análisis y descripción de puestos.....	114
Gráfico N° 12. Métodos para reclutamiento, selección y contratación personal en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.	118
Gráfico N° 13. Programas para el desarrollo del personal utilizados en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.	120
Gráfico N° 14. Conocimiento del programa de capacitación y desarrollo por los integrantes del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.	120

Gráfico N° 15. Efectividad de los programas de capacitación y desarrollo del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad. 121



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

**Gestión por Competencias en el Departamento de Gerencias de
Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún
Industrial, S.A. Cumaná, Estado Sucre.**

Autores:

Br. Marcano C., Luis R. C.I: 18.916.277

Br. Ramos C., Leonardo J. C.I: 15.361.704

RESUMEN

La gestión por competencias, es una estrategia indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, a nivel de excelencia, de competencias individuales, y de acuerdo a las necesidades operativas; esta, hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. La gestión por competencias como fenómeno estratégico, no escapa de la realidad venezolana, ya que, las organizaciones quieren ser cada día más competitivas, donde lo máspreciado es la capacidad intelectual, dinamismo, pro-actividad, habilidades, destrezas, iniciativa, conocimientos y aptitudes de los empleados dentro de la organización. En virtud de ello, se realizó un estudio donde el principal objetivo fue determinar, como ha sido la implementación del sistema de la gestión por competencias y el impacto de ésta en el ejercicio de las funciones en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial, S.A. en Cumana Estado Sucre, de acuerdo a lo planteado por Martha Alles, para llegar a ello se implemento un cuestionario aplicado al personal que labora en dicho departamento (09 personas) con el fin de recabar información referente al problema planteado, se determinó que el Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad, coinciden en gran parte con dicho modelo, ya que este no toma en consideración la (validación de las competencias y la remuneración por competencias).

Palabras Claves: Gestión, Competencias, Gestión por Competencias.

INTRODUCCIÓN

Millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias y las organizaciones tienen un programa para alcanzar sus metas.

Las organizaciones son la base fundamental estrechamente ligada a las personas que en ella hacen vida, su éxito o fracaso dependerá de ellos, el éxito que pueda tener para alcanzar sus objetivos y cumplir con sus obligaciones sociales se verá afectada por el desempeño gerencial de la organización. Se busca de manera satisfactoria trabajar en conjunto personal-gerencia, respetando siempre las líneas de mando. Siendo el gerente aquella persona de donde salen todos los lineamientos, políticas, planes, metas, y campos de acciones, es ella la principal fuente de competencia.

La gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. La gerencia es aquella actividad que se debe desarrollar de manera efectiva en las organizaciones, haciendo uso de una gama de conocimientos administrativos (planificación, organización, dirección y control) y gerenciales, con el fin de dar una buena utilización de recursos tanto materiales, como financieros y un talento humano; que permita a la empresa cumplir con satisfacción sus metas. Ejercer la gerencia en las organizaciones conlleva a una gran responsabilidad, solo debe ser ejercida por un profesional capaz, eficiente, preparado, y dispuesto a asumir retos, esta persona será conocida como gerente.

Las organizaciones bajo el mando de un gerente, debe ir orientada al logro de sus objetivos, el mismo debe buscar los campos de acción que le permitan llegar a ellos por medio de la utilización de sus recursos con eficiencia, en menor tiempo y con la menor utilización de recursos, este proceso se llama gestión. La gestión, que es algo esencialmente muy similar a ejecución, a la capacidad de hacer, de sincronizar aspiraciones y objetivos

bajo la premisa del uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia.

La gestión es efectuar las acciones para llevar a cabo los objetivos establecidos por la empresa, es importante que para una buena gestión, la clave está en la gente que en ella participa, la misma debe tener capacidad para analizar e implementar ideas para la solución de los problemas. En la estructura organizativa (organigrama), se expresan claramente cada puesto que debe ser ejercido, cada persona que ocupe uno ellos debe estar en capacidad de desempeñar sus funciones a cabalidad, debe estar lo mejor preparada posible según el cargo y de ella depende el logro de las metas.

El término competencias hace referencia a características de personalidad, devenidas, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Las competencias son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un empleado desempeñe con éxito las funciones o tareas de un negocio. Permittedole a la organización conocer al individuo que en ella se desempeña en cuanto a sus actitudes, habilidades, aptitudes y destrezas.

Las organizaciones que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva, pues el éxito de una empresa se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor esté integrado el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus trabajadores, más fuerte será la organización. El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias está creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa; su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

Para que la implantación de la gestión por competencias sea posible, es necesario una dirección global que tenga una visión completa de la organización, que sea capaz de

integrar de forma adecuada los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades que nos ofrece el entorno. La gestión por competencias, son aquellas acciones ejercidas por el escalón más alto de la estructura organizativa denominada gerencia, con el fin de detectar las aptitudes que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado. Así mismo cuando se orienta a las personas para que cumplan con las condiciones adecuadas para el cargo, se favorece el desarrollo de las competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior en el puesto de trabajo, permitiendo que el recurso humano de la organización transforme su aptitud central y se obtengan ventajas competitivas para la organización.

Gracias a las investigaciones administrativas ya realizadas, se puede decir que la implementación de un técnica empresarial que proporcione beneficios a la entidad económica, será la clave del éxito de la misma obteniendo así una estable y larga vida en el mercado laboral. De allí es que, se pretende en esta investigación analizar la gestión por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial, S.A. por lo que, se realizó el presente trabajo de investigación que se estructuró en tres capítulos:

El capítulo I: Generalidades del problema de investigación, el cual está conformado por los aspectos que determinan el problema, y el cual contiene: planteamiento del problema de investigación, objetivo general y los específicos, justificación y alcance de la investigación. Asimismo, contiene el marco metodológico que cuenta con el tipo de investigación; nivel de la investigación; población y muestra, técnicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información, así como el sistema de variables.

El capítulo II: Gestión por competencias, donde se definen los aspectos conceptuales en los cuales se sustenta la investigación tales como: definición de gestión, competencias también los elementos que la integran, tipos, evolución, grados y modelo de competencias,

y por último la gestión por competencias y el modelo de gestión por competencias con sus respectivas características, ventajas y limitaciones.

El capítulo III: Análisis e interpretación de los resultados acerca de la Gestión por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A y por último la presentación de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación

El problema, según Méndez (2008:160), “está definido por lo que es objeto de conocimiento, el mismo debe ser expresado en términos concretos y explícitos a través del planteamiento, la formulación y la sistematización”. Independientemente de su naturaleza, un problema es todo aquello que amerita ser resuelto. Si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe tal problema.

El término “problema” designa una dificultad que no puede resolverse automáticamente sino que requiere una investigación conceptual o empírica, un problema es pues, el primer eslabón de una cadena: problema- investigación- solución. Cualquiera que sea la naturaleza de un problema humano, puede distinguirse en los siguientes aspectos: (i) el problema mismo, considerado como objeto conceptual diferente de un enunciado, pero, epistemológicamente del mismo rango; (ii) el acto de preguntar (aspecto psicológico), y (iii) la expresión del problema mediante un conjunto de sentencias interrogativas o imperativas en algún lenguaje (aspecto lingüístico) (Acuña, 2002). Por tanto, en este capítulo se presenta información relacionada con el planteamiento del problema, en torno a la gestión por competencias en la empresa Avencatun Industrial, S.A. Cumaná Estado Sucre, así como los objetivos y la justificación, para tener una visión clara hacia donde se quiere llegar con esta investigación.

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Según Arias (2006:41), el planteamiento del problema de investigación consiste “en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas a responder”.

Para Méndez (2008), el planteamiento del problema trata de la descripción de la situación actual que caracteriza al objeto de conocimiento, es decir, sus síntomas y causas; asimismo, se identifican situaciones futuras de sostenerse la situación actual, conocido como pronóstico y se realiza el control al pronóstico presentando alternativas para superar la situación actual.

Es necesario mencionar los ejes que forman el problema de investigación, estos tienden a la intervención de dos aspectos distintos, pero al conjugarse pueden tener como fruto una ventaja competitiva en cualquier organización; estudiando tanto la competencia como la gestión aprovechando al máximo sus beneficios como técnica empresarial.

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehistórica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

Si se pudiera repasar toda la historia de la humanidad se encontraría que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, etc.). También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes, mucho antes de que el término “administración” hubiera aparecido y se hubiera definido (www.educarz.com).

La mayor parte de la existencia del hombre pertenece a una organización, millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas empresas,

enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias. Además, todas las organizaciones tienen un programa para alcanzar sus metas, para ello es importante y necesario que en su programa se incluya la administración, porque ella, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

Los orígenes de la administración data desde los orígenes de la humanidad, por la necesidad del hombre de socializarse con las demás personas para alcanzar una meta en conjunto y así poder lograr su supervivencia. Para poder entender la administración se debe conocer la perspectiva de la historia de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales. Es por eso la importancia de conocer la historia y origen de la administración.

Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la revolución industrial y caracterizada por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales.

El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inicia en plena revolución industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo. La palabra “administración”, se forma del prefijo “*ad*”, hacia, y de “*ministratio*”. Esta última palabra viene, a su vez, de “*minister*”, vocablo compuesto de “*minus*”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “*ter*”, que sirve como término de comparación (<http://csalazar.org>).

Si pues “magister” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad el que ordena o dirige a otros en una función, “*minister*” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; él que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta

un servicio a otro. La etimología nos da pues de la administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

Para Koontz y Weihrich (1990:4), la administración se define como “el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”. Por su parte, Stoner y Freeman (1994:15), la definen como “el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos para lograr los objetivos organizacionales establecidos”.

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, ha surgido tan rápido como la administración desde un principio del siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez. La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez (<http://educdigitalmtv.blogspot.com>).

Se hace necesario que al momento de aplicar la administración, se tenga en cuenta la necesidad de gestionar de tal forma que se pueda hacer frente a las actividades a realizar, o bien poder enfrentar los problemas que pudieran presentarse en el actuar diario de la organización, entendiendo que gestión es efectuar las acciones para llevar a cabo los objetivos establecidos por la empresa, donde la clave está en la gente que en ella participa, al tener la capacidad para analizar e implementar ideas para la solución de los problemas.

La gestión no es más que utilizar campos de acción que le permitan a la empresa por

medio de su personal lograr los objetivos planteados, tomando en consideración aquellos aspectos que pudieran de alguna manera brindarle una posibilidad de llegar al éxito, aprovechando sus recursos materiales y monetarios. En este sentido, en la estructura organizativa de toda empresa se expresa claramente cada puesto que debe ser ejercido, cada persona debe estar en capacidad de desempeñar sus funciones a cabalidad, debe estar lo mejor preparada posible según el cargo y de ella depende el logro de las metas, en este caso se hace referencia a las competencias del personal que integra la empresa.

La gestión requiere de competencias por parte de cada trabajador, desde el eslabón más alto hasta el más bajo; de ello dependerá el logro de las metas tanto personales como organizacionales. Las competencias son todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes, que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido a un trabajador meramente hacedor de su trabajo (<http://www.sld.cu>).

Para Alles (2008:45), el término competencias hace referencia a “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que contribuye a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”.

Unidos ambos ejes, tanto la gestión como las competencias, surge la gestión por competencias, esto es una estrategia 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. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional (<http://axeleratum.com>).

Al respecto, San Epifanio y Velasco (1999:100), indican que la gestión por competencias 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.”

La gestión por competencias:

Es un modelo de gerencia que permite evaluar las competencias específicas, que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización (Cruz y Vega, 2011:12).

Hoy en día, las organizaciones buscan la manera de sobrevivir en un mercado cambiante, utilizando las estrategias más idóneas para poder mantenerse; sin embargo, la gestión por competencias sirve de técnica a las empresas, porque le brinda respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, tales como: la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la sustitución urgente de las descripciones de cargo como eje de la gestión de los recursos humanos (<http://www.carloshaya.net>).

Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que, a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos. Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos con relación a las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores (Alles, 2007).

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 exige el 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.

También, se requiere de la evaluación del desempeño donde la herramienta fundamental es el entrenamiento de los evaluadores; donde los jefes con experiencia tienen muy arraigados sus propios métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten las nuevas técnicas. Sin embargo, para saber cómo está el personal en relación a las competencias definidas, si las cubren o si hay que entrenarlos, para esto es necesario hacer evaluaciones de desempeño por competencias. No significa que si las personas no están dando los resultados esperados tienen que ser despedidas, simplemente se buscará la manera de entrenarlas o cambiarlas de puesto. También sirve este proceso para saber cómo desarrollar en el futuro al personal de acuerdo a las necesidades detectadas (Alles, 2007).

Una vez aplicada la evaluación del desempeño se requiere de la capacitación de personal, donde para implementar dichos programas además de definir las competencias será necesario conocer las del personal. Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evoluciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe qué competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias. Un gerente puede decir; quiero que todo

mi personal tenga la competencia trabajo en equipo, e implementar actividades para entrenar en trabajo en equipo a todo el personal, o a toda la fuerza de ventas o a un área en particular. Quizá pueda serle útil. Pero el camino lógico es primero evaluar la competencia y después decidir qué entrenamiento es necesario.

La última fase del proceso de gestión por competencias es el de compensación, que es el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneraciones variables, donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño, para llegar a cumplir este proceso es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

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.

Las prácticas de recursos humanos tienen que demostrar que realmente dan resultados, es decir, que contribuyen efectivamente a la ventaja competitiva de la organización. En este sentido, los directores de las organizaciones esperan que sus departamentos de personal contribuyan en aspectos como la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión, el cambio de la cultura corporativa, entre muchos otros aspectos. Aquí, la evaluación de las prácticas de recursos humanos tiene un papel fundamental por tres razones: 1) por sus implicaciones legales para la empresa, 2) por los altos costos que acarrea la administración del personal y 3) por la relación directa de las actividades de la

administración de personal con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral (Werther y Davis, 2001). El enfoque de competencias, al formar parte de una de las estrategias frecuentemente utilizadas en los últimos años por la función de recursos humanos, entra dentro de este supuesto, es decir, es necesario demostrar que produce los resultados que sus promotores afirman.

El diseño de los modelos de competencias es un aspecto de gran importancia dentro de la implementación de la gestión de recursos humanos por competencias, debido a que estos modelos son inútiles si no hay una estrategia coherente y sistemática para proveer toda la información requerida (Mirabile, 2011). A menudo la falta de implementación estratégica y de estructuras de apoyo adecuadas, conlleva al desplome inevitable de algún nuevo programa, dirección o iniciativa. El desarrollo organizacional ha enseñado que para los cambios a gran escala es necesario tener el contenido correcto, los procesos adecuados y la estructuras de soporte en un lugar. El contenido, los procesos y la estructura son la base para que el cambio sea exitosos (Mirabile, 2011).

Existen muchas maneras de definir y expresar las competencias, se puede llegar a un largo y costoso proceso, con resultados inadecuados, por lo cual, una vez aplicado, el proceso de evaluación de los modelos de competencias es importante para que las organizaciones puedan asegurarse de que las inversiones hechas en este proceso valieron la pena. Dentro de esto cabe destacar la importancia de la validez de los modelos de competencias y la evidencia de los beneficios de esta gestión (Markus, y otros, 2011).

Sabiendo que las organizaciones necesitan satisfacer a sus socios, empleados y clientes, se hace necesario evaluar la efectividad de la función de recursos humanos en la implementación de las estrategias aplicadas en el mundo empresarial, es decir, comprobar actualmente si las políticas de recursos humanos son causa, al menos parcialmente, de un desempeño organizacional superior y si éstas son una fuente de diferenciación competitiva para la organización. El saber cuán efectivas son esas políticas y los programas que las acompañan, implica realizar un análisis para identificar cuáles verdaderamente añaden valor a la empresa, haciendo que el personal se convierta en un recurso estratégico que

lleve a una mejora para los accionistas y para los clientes (Ordiz, 2011).

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.

Para las empresas la gestión por competencias es importante, porque le proporciona la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, también conlleva a desarrollar equipos de trabajos que posean las competencias necesarias para el área específica. La gestión por competencias en términos únicamente competitivos, nunca produjo tantas oportunidades ni tantos peligros en cuanto al mercado en que se mueve la mayoría de las empresas, y esto se debe a que día a día, la competencia empresarial en diferentes sectores comerciales y económicos va avanzando a pasos agigantados, haciendo de la gestión de competencias, un arma excelente para poder pelear esta guerra (<http://www.gestionyadministracion.com>).

Sin embargo, en una economía tan cambiante donde se pretende tomar la gestión por competencias para sacar provecho de ella como ventaja competitiva, se ve afectada por una serie de factores externos que pudieran de alguna forma dañar su aplicación. En el primer lugar, se encuentra el factor económico, ya que, todo negocio debe pagar algún tipo de salario o remuneración económica a sus empleados, debe pagar a sus proveedores, debe tomar decisiones tales como ahorrar parte de sus ingresos, invertirlos o pedir prestado, este factor perjudica, porque inciden elementos que hace que la economía sea variada, por ejemplo uno de ellos es la inflación. Otro factor es la tecnología, el desarrollo y su aceleración, modifican constantemente las condiciones en las que compete la empresa.

El grado en que las nuevas tecnologías puede modificar el producto o servicio que la empresa ofrece, puede afectar a los procesos de fabricación, puede modificar las relaciones de intercambio entre la empresa y la aplicación de un modelo de gestión. Por lo tanto, en el

factor político, la acción de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afecta a las condiciones competitivas de la empresa por medio de la regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política fiscal y tributaria (impuestos) (<http://www.elergonomista.com>). Otro factor que se plantea es el social, los cambios en las actitudes, gustos, preferencias, hábitos, valores y creencias de las personas sobre lo que necesitan consumir; los cambios en la forma de vida en las grandes ciudades, en los poblados, en el campo; la cantidad de jóvenes, niños, ancianos, y de hombres y mujeres que conforman la población, etc., modifican los hábitos de compra y de consumo. De allí que, la gestión por competencias haya comenzado a despertar el interés de numerosas empresas en muchas áreas administrativas, y generalmente, la mayor parte de la culpa de ello descansa en que esta herramienta de gestión posee una mayor disponibilidad de información junto con el aumento del reflejo de las bases de datos comerciales que se encuentran en todo el mundo (<http://www.laboralrosario.com>).

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>), que como 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.

La gestión por competencias como 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.

En Venezuela, diferentes empresas han aplicado y continúan aplicando el enfoque de competencias para lograr mayor equilibrio entre sus necesidades y las de sus miembros. Algunas de esas empresas son: Plumrose, CANTV, Merck, Pfiser, Mavesa, PDVSA, Bigott, Banco Provincial, Polar, entre otras.

Anteriores investigaciones nacionales sobre el tema se han orientado a diseños de modelos de competencias para diversos cargos (Bournat,1998), comparación entre modelos ideales y reales (Da Silva y Rodríguez, 2003; Goñi y Goñi, 2003), su aplicación a subsistemas específicos de recursos humanos (Colmenares y Silva, 1995; Moreno y Parra, 1997), identificación de perfiles de competencias de profesionales, (Kalinhoff, 2002 y Pedroza, 1998), pero ninguna se ha dedicado a indagar sobre cómo ha sido la

implementación de la gestión por competencias y el impacto de dicha gestión sobre la efectividad de la función de recursos humanos (Da Silva, 2006).

Ahora bien, en Cumaná, estado Sucre se encuentra la empresa Avencatún Industrial, S.A., la cual es una procesadora y enlatadora de productos del mar, que satisface a una gran clientela y consumidores finales, a través de la identificación y entendimiento permanente de sus necesidades, cumpliendo con las normativas nacionales y técnicas vigentes, y que aplica el modelo de gestión por competencias, según información obtenida de miembros directivos de la empresa. La empresa cuenta con una serie de maquinarias y equipos para la elaboración de envases y tapas de hojalata que son utilizados posteriormente en el llenado y posterior sellado de los productos en conservas.

Ésta se encuentra estructurada en áreas como: Frigoríficos (cavas de congelación), Limpieza del atún, Llenado o embutido del atún, Esterilización, Embalaje y despacho del producto terminado. Cada una de las áreas mencionadas cuenta con un seguimiento de control de calidad que garantiza que el producto final cumpla con los parámetros establecidos, haciendo que el producto se mantenga en condiciones óptimas para el consumo. Es entonces, donde cada una de las áreas requiere de suficiente atención para así poder lograr los objetivos que se plantean, trabajando en conjunto gestión-competencia. En el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de Avencatún, S.A., el cual es el encargado establecer si el producto final cumple con las condiciones idóneas para el óptimo consumo, se observó que se implementa un sistema de gestión por competencias, con el fin de brindar beneficios en cuanto a la selección del personal, ya que, analiza y verifica si está totalmente capacitado y cumple con las competencias establecidas en el área específica. Sin embargo, se hace necesario preguntarse ¿Cómo ha sido la implementación del sistema de la gestión por competencias y el impacto de ésta en el ejercicio de las funciones en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial, S.A. de acuerdo a lo planteado de Martha Alles?

En aras de responder la interrogante anterior, se considera necesario plantear otras que la expliquen:

- ¿Qué aspectos de la misión y visión del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial S.A. involucran la implantación del sistema de gestión por competencias?
- ¿De qué modo la máxima dirección Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial S.A. participa en la definición de competencias?
- ¿Cómo se realizan las pruebas de las competencias en la dirección del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial S.A.?
- ¿Cómo se realiza la validación de las competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial S.A.?
- ¿Cómo se realiza el diseño de los procesos de recursos humanos por competencias en cuanto a: análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño por competencias y remuneración por competencias?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

Se refiere este aspecto a los propósitos que guían la investigación. En tal sentido, se plantea el objetivo general como lo que se logra con el estudio a realizar o el propósito general que persigue el investigador, y los objetivos específicos como las guías que coadyuvan en el logro del principal.

Méndez (2008), define los objetivos como: propósitos por los cuales se hace la investigación, y que por lo regular pueden ser de dos tipos: el objetivo general que expresa el fin concreto de la investigación, en correspondencia directa con la formulación del problema y, los objetivos específicos, que indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio para contribuir al logro del objetivo general, de la cual se derivan.

1.1.2.1 Objetivo General

Analizar la implementación del modelo de gestión por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial, S.A.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Indagar sobre los aspectos de la visión y misión del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial S.A. que involucran la implantación del sistema de gestión por competencias.
- Conocer sobre la participación de la máxima dirección Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial S.A. participa en la definición de competencias.
- Indagar sobre las pruebas de competencias en la dirección del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial S.A.
- Indagar sobre la validación de las competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial S.A.

- Describir el diseño de los procesos de recursos humanos por competencias en cuanto a: análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño por competencias y remuneración por competencias.

1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

Actualmente, en el mundo se está experimentando un fenómeno que ha provocado numerosos cambios, tanto en lo económico, social, político y tecnológico, sin duda un mercado cambiante donde se tienen que aprovechar las oportunidades para poder mantenerse a flote. Las organizaciones se han visto en la necesidad de hacer uso de todas las nuevas ideas, mecanismos, adelantos tecnológicos, para poder hacer frente a tales contingencias. Y es donde nace la necesidad de ir más allá y de usar conocimientos administrativos que brinden esa ventaja, una opción bastante buena es la gestión por competencias como mecanismo para ir un paso adelante con el personal adecuado que le permita estar a la vanguardia de los conocimientos, de las actualizaciones, de poder estar al frente de cualquier empresa.

Así pues, en esta investigación se analizó la implementación de la gestión por competencias en la empresa Avencatún Industrial, S.A. específicamente en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, y cuáles son los mecanismos que utilizan para aplicarlas, con el fin de determinar las ventajas competitivas que la gestión por competencias le brinda.

Ahora bien, fue de mucha importancia abordar las posibles soluciones de este problema de investigación, debido a que se piensa que el principal problema que se presenta, es cómo las empresas están aplicando la gestión por competencias y, por ende, cómo están provechando esos beneficios; esto es primordial, porque puede servir de guía a estudiantes, profesionales en administración y contaduría, así como a cualquier otro profesional que amerite conocer lo relacionado con el tema.

Por tal razón, la presente investigación se justifica por tener pertenencia social y por tratarse de un elemento de suma importancia. Asimismo, conocer la aplicación de la gestión por competencias en la empresa Avencatún Industrial, S.A. en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.

1.2 Bases Metodológicas

Las bases metodológicas se refieren a la planeación de la manera cómo se va a proceder en la realización de la investigación. Aquí se definen el nivel de profundidad al que se requería llegar en el conocimiento propuesto, al método y las técnicas que se utilizaron en la recolección de información. Estos últimos tienen relación con los aspectos metodológicos que siguieron el estudio planeado y abarcan los siguientes aspectos: nivel de investigación; tipo de investigación; técnicas y procedimientos para la obtención de información, así como el análisis, interpretación y presentación de la misma.

1.2.1 Nivel de la Investigación

Para Fidias Arias (2006), el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Una investigación puede realizarse a nivel exploratorio, descriptivo o explicativo.

- Investigación exploratoria: Es aquella que se efectúa sobre un tema y objeto desconocido o poco estudiado, por lo que, sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.

Según Selltiz (Arias, 2006), los estudios exploratorios pueden ser:

- Dirigidos a la formulación más precisa de un problema de investigación: Dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previo del objeto de estudio, resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este orden de

- Conducentes al planteamiento de una hipótesis: Cuando se desconoce al objeto de estudio resulta difícil formular hipótesis acerca del mismo. La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita, como resultado del estudio, la formulación de la hipótesis.
- Investigación descriptiva: Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Según Selltiz (Arias, 2006), los estudios descriptivos se clasifican en:

- Estudios de medición de variables independientes: Su misión es observar y cuantificar la modificación de una o más características en un grupo, sin establecer relaciones entre éstas. Es decir, cada característica o variable se analiza de forma autónoma o independiente. Por consiguiente, en este tipo de estudio no se formulan hipótesis, sin embargo, es obvia la presencia de variables.

Para Arias (2004:23), “los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aún cuando no se formulan hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación”.

- Investigación correlacional: Su finalidad es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno. La utilidad y el propósito principal de las

Para Ary, Jacobs y Razavieh (Arias, 2006:26), “los estudios correlacionales son un tipo de investigación descriptiva que trata de determinar el grado de relación existente entre las variables”.

- Investigación explicativa: Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

Tomando en consideración lo anterior, esta investigación posee un nivel descriptivo, pues, se realizó el análisis de la implementación de la gestión por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de Avencatun Industrial S.A., logrando caracterizar los elementos que intervienen en esta implementación de manera tal que se pueda ver resultados al momento de la aplicación.

1.2.2 Tipo de Investigación

Para Arias (2006), es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado en atención al diseño, la investigación se clasifica en documental, de campo y experimental.

- Investigación documental: Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos

- Investigación de campo: Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o en la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. Claro está, en una investigación de campo también se utilizan datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.
- Investigación experimental: Es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variables independientes), para observar los efectos o reacciones que se proceden (variables dependiente).

Considerando las definiciones anteriores se puede decir que, el tipo de investigación es de campo, puesto que la investigación se realizó aplicando una encuesta en modalidad cuestionario.

1.2.3 Población y Muestra

El término población se refiere a cualquier “conjunto de elementos de los que se requiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características” y la muestra es un “Subconjunto representativo de un universo o población” (Arias, 2006:81)

La población, en esta investigación está representada por 09 personas que conforman el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatun Industrial, S.A. Por considerar que la población es manejable y de acuerdo a los

intereses de la investigación, no se determinó muestra; por lo tanto, la información se obtuvo de las 22 personas que conforman el Departamento.

1.2.4 Técnicas y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación de la Información

Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Las técnicas son particulares o específicas de una disciplina, por lo que sirve de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general. Ahora bien, la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento. Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar informar.

Son ejemplos de instrumentos los siguientes:

- Un cuestionario en cuya estructura quedan registradas las respuestas suministradas por el encuestador.
- Una libreta en la que el investigador anota lo observado.
- Computadoras portátiles con sus respectivas unidades para el almacenaje de información: disco duro, CD, entre otros.
- Dispositivos tales como cámaras fotográficas y de video (filmadoras), grabador de audio, entre otros.

De acuerdo con Méndez (1999), las técnicas de recolección son distintas formas o manera de obtener la información. Es necesario señalar y precisar de manera clara y, desde una perspectiva metodológica, cuáles son las técnicas, instrumentos, estrategias y

procedimientos considerando las particularidades y límites propios del hecho o la realidad a investigar con la finalidad de obtener y recopilar los datos necesarios para el constructo de ideas de investigación.

Para Bernal (2000), un aspecto muy importante en el proceso de una investigación es el que tiene relación con la obtención de la información, pues de ello es que depende la confiabilidad y validez del estudio. Obtener información confiable y válida requiere cuidado y dedicación. Los datos, entonces, deben ser confiables, es decir, deben ser pertinentes y suficientes para lo cual es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección.

Cerda (Bernal, 2000), por su parte, considera que usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información:

- Las primarias: Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etc. Se obtiene información primaria cuando se observa directamente los hechos (presenciar una huelga, observar sistemáticamente el lugar de trabajo, etc.), cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto de estudio (en el caso de que quiera conocer la opinión de los gerentes sobre el impacto de las medidas económicas en la actividad de las empresas, la información directa se genera cuando se entrevista directamente a los gerentes y no cuando se lee un periódico, un libro, o se escucha en un noticiero).
- Las secundarias: Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que los referencia. Las principales fuentes secundarias para la obtención de información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentos, los noticieros y medios de información).

En investigación, cualquiera de esas fuentes es válida siempre y cuando el investigador siga un procedimiento sistemático y adecuado, en el caso de esta investigación se estará haciendo uso de fuentes primarias por la información obtenida provendrá de los elementos ya mencionados.

Según Bernal (2000), existe gran variedad de técnicas o herramientas para la recolección de información; las más usadas son:

- Encuestas: Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. Las encuestas se fundamentan en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

Para Arias (2006), la encuesta puede ser oral o escrita:

- La encuesta oral: Se fundamenta en un interrogatorio “cara a cara” o por vía telefónica, en el cual el encuestador pregunta y el encuestado responde. En este tipo de encuestas se realizan pocas y breves preguntas porque su duración es bastante corta. Sin embargo, esto permite al encuestador abordar una gran cantidad de personas en poco tiempo. Es decir, la encuesta oral se caracteriza por ser poco profunda, pero de gran alcance. Esta modalidad utiliza como instrumento una tarjeta contentiva de las preguntas y opciones de respuesta, la cual siempre es llenada por el encuestador, a diferencia de la encuesta escrita que se realiza a través de un cuestionario auto-administrado, el cual como su nombre lo indica, siempre es respondido de forma escrita por el encuestador. Otros instrumentos utilizados en este tipo de encuesta son las grabadoras y cámaras de video, de uso muy común en las encuestas que realizan en la calle los medios de comunicación.
- La encuesta escrita: Es la que se realiza mediante un cuestionario.

- Entrevistas: Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuentes de información. A diferencia de la encuesta que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio.

Para Arias (2006), la entrevista se caracteriza por su profundidad, es decir, indaga de forma amplia en gran cantidad de aspectos y detalles, mientras que la encuesta oral, aborda de forma muy precisa o superficial uno o muy pocos aspectos. Asimismo, la entrevista tiene un menor alcance en cuanto a la cantidad de personas que pueden ser entrevistadas en un periodo determinado, es decir, se abarcan menos personas. Estas son clasificadas de la siguiente forma:

- Entrevista estructurada o formal: Es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado.
 - Entrevista no estructurada o informal: No se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista.
 - Entrevista semi-estructurada: Aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede hacer otras no contempladas, porque una respuesta puede dar origen a otra esto se caracteriza por su flexibilidad.
- Observación directa: En el campo de las ciencias económicas y las administrativas, la observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en el estudio del

Para Arias (2006), se hace especial referencia a la observación directa, ya que la observación indirecta se realiza a través de instrumentos como: microscopio, telescopio, monitores, entre otros. La observación puede ser:

- Observación simple o no participante: Es la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio.

- Observación participante: En este caso el investigador para a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio.
 1. Observación libre o no estructurada: Es la que se ejecuta en función de un objetivo, pero sin una guía prediseñada que especifique cada uno de los aspectos que deben ser observados.
 2. Observación estructurada: Es aquella que además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especifican los elementos que serán observados.

- Análisis de documentos: Técnica basada en fichas bibliográficas que tiene como propósito analizar material impreso. Se uso en la elaboración del marco teórico del estudio.

- Internet: No existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece en Internet como una técnica para obtener información; es más, hoy se ha convertido en uno de los principales medios para captar información.

Asimismo, se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registros, tabulación y codificación si fuera el caso. En lo

referente al análisis se definieron las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptiva o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados.

Para una investigación de calidad, se sugiere utilizar simultáneamente dos o más técnicas de recolección de información, con el propósito de contrastar y complementar los datos, es por tal razón que en dicha investigación se aplicó la encuesta en modalidad de cuestionario y la revisión documental, a fin de garantizar el logro de los objetivos de la investigación.

1.2.5 Presentación de la Información

Según Méndez (1999), el investigador debe definir la forma de presentación escrita, representación semitabular, representación tabular (cuadros o tablas), representaciones graficas (diagrama, graficas, pictogramas, etc). Entonces, se presenta el informe final de esta investigación de forma escrita, tabulada y digitalizada, el cual contendrá toda la información recabada y analizada.

1.2.6 Sistematización de Variables

En aquellos casos donde se requiere llegar a un grado de aislamiento, de los factores involucrados en el problema, que resulta indudable el uso de un esquema de variables que permitió desarrollar mejor el marco teórico, haciéndolo ganar en precisión y en claridad y facilitando enormemente el trabajo de verificación que es indispensable en la ciencia.

Por variable se entiende según Sabino (2007:52), “cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores”. Es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere pueda tener un valor fijo cuando se refiere a una característica o a una cualidad, que pueden tener los objetos en estudio, cualesquiera que ellas sean, se habla de propiedad de los objetos pero nunca de los mismos

objetos. Una mesa no puede ser, en si, una variable, pero si se refiere a la altura de una mesa está efectivamente en presencia de una variable, pues una mesa puede tener una altura de 0.40 metros, de 0.80 metros, o de cualquier otro valor. Esa cualidad de la mesa (altura), puede asumir diferentes valores: es por lo tanto una variable. No quiere decir eso que la altura de una determinada mesa deba variar, sino que el concepto genérico de “altura de una mesa” puede variar de un caso a otro.

Las variaciones pueden producirse también para un mismo objeto, y solo entre diferentes objetos considerados. Pero, en este caso, tampoco se expresa que es el objeto mismo el que varía, pues esta modificación habrá de ser siempre la de alguna de sus características (incluyendo dentro de ella a su misma existencia). Así, por ejemplo un caudal del río representa la variable y no el río en sí mismo.

El tiempo siempre es considerado como una variable, pues los hechos pueden producirse en un momento o en otro, dentro de un continuo que va discurriendo constantemente. Por ello, si los fenómenos pueden tener siempre un tiempo determinado, diferentes para cada caso es que se considera también como una variable.

Arias (2004), clasifica las variables según su función en:

- Independientes: Son las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente. En los diseños experimentales la variable independiente es el tratamiento que se aplica y manipula en el grupo experimental. Ejemplo: la dieta a la que es sometido un grupo de pacientes obesos.
- Dependientes: Son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y que dan origen a los resultados de la investigación. Ejemplo: el peso corporal de los integrantes del grupo o muestra.
- Intervinientes: son las que se interponen entre la variable independiente y la

- Extrañas: también llamadas ajenas, son factores no controlables directamente por el investigador y que pueden ejercer alguna influencia en los resultados.

En esta investigación son las variables independiente y dependiente las que se van aplicar. Dichas variables por su naturaleza no pueden ser estudiadas como un todo, sino que deben ser descompuestas en sus partes constitutivas o dimensiones.

Para Arias (2004:59), una dimensión “es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición”.

Una vez establecida las dimensiones de la variable, posteriormente se buscan los elementos que evidencien el comportamiento dicha variable o dimensión. Estos elementos son los indicadores.

Arias (2004:60), define un indicador como “un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones”. A continuación se presentan el siguiente cuadro N° 1 las variables, dimensiones e indicadores de la investigación.

En este trabajo de investigación se presenta la variable dependiente como la implementación del sistema gestión por competencias; y las variables independientes se definen en: la descripción de puestos, reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo y la compensación (ver cuadro N°1).

Cuadro N°1: Sistematización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Implementación del sistema de gestión por competencias	Definir la misión y visión de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Misión. • Exigencias de su grupo de interés. • Decisiones estratégicas. • Visión. • Competencias de la organización.
	Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía (competencias estratégicas y de la organización)	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos de la organización. • Competencias cardinales. • Integrantes de la organización. • Competencias específicas. • Colectivos de personas.
	Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias. • Grupo de ejecutivos.
	Validación de las competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de comportamientos. • Desarrollo para mejorar su efectividad.
	Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de puestos. • Reclutamiento y selección. • Capacitación y desarrollo. • Evaluación del desempeño. • Remuneraciones por competencias.

Fuente: Autores. 2011

CAPÍTULO II

GESTIÓN POR COMPETENCIA

2.1 Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación representan las investigaciones realizadas con anterioridad que guardan relación con el problema de investigación tales como: tesis, trabajo de ascensos, artículos científicos entre otros (Comisión de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración, 2006).

En la búsqueda de información relacionada con la presente investigación se encontraron los siguientes antecedentes.

- Carbelys Arenas y Zaiduby Suárez (2008), investigaron acerca del modelo de gestión por competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente. Esta investigación tuvo como objetivo determinar un modelo de gestión por competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente. Las autoras concluyeron lo siguiente:
 - 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.

- A través de la aplicación del modelo de gestión por competencias en los empleados del Departamento de Contabilidad 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. 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.
- Hariana Karina Da Silva Pita (2006), realizó una investigación acerca del estudio evaluativo de la implementación de la gestión por competencias en empresas del área Metropolitana de Caracas. Esta investigación tuvo como objetivos describir la implementación de la gestión por competencias en empresas de Caracas, y determinar el impacto de la gestión por competencias sobre la efectividad de la función de recursos humanos según el modelo de los múltiples grupos de interés en empresas de Caracas, teniendo como resultado lo siguiente:
 - Como producto del análisis de los resultados de la investigación desarrollada, se pudo determinar que el principal objetivo planteado por el departamento de recursos humanos de las 10 empresas de la muestra al establecer la gestión por competencias fue identificar y conseguir el mejor capital humano y proveer herramientas para su desarrollo.
 - La metodología de recolección de datos más utilizada es paneles de expertos y entrevista con los estamentos interesados, métodos que en algunos casos son combinados y en su mayoría están orientados al desempeño pasado de los ocupantes de los cargos. La conformación de los equipos de diseño del modelo de competencias en la mayoría de las empresas fue tanto interno como externo, indicando así que se involucran en el proceso las personas de recursos humanos y de diversas áreas de las empresas y además cuentan con el apoyo de una empresa consultora (como asesor

- Los tipos de competencias más usadas con las competencias medulares que son el “conjunto de saber básico de una organización, que asegura una ventaja competitiva sobre el mercado” (Prahalad y Hamel, 1990 y Morales, 2004) y las competencias específicas que son aquellas referidas a conocimientos con mayor contenido específico y dirigido a una determinada función u ocupación especializada (Masseilot, 2000).
- Los subsistemas de recursos humanos donde es mayormente implementada la gestión por competencias es en: reclutamiento y selección y formación y desarrollo.
- El método de valoración o evaluación de las competencias que está siendo usado por la mayoría de las empresas es la evaluación 360°, el cual es uno de los métodos de evaluación de competencias que se perfila como uno de los más objetivos, al obtener la autoevaluación, la evaluación del supervisor, los pares y los subordinados sobre el nivel de competencias del ocupante del cargo.
- La comunicación e inducción son usados como los métodos de introducción del enfoque de competencias, es decir, se realizan presentaciones y entrenamientos a los clientes internos (en algunos casos se realizan para todas las personas de la empresa y en otros casos la introducción va dirigida a los directores/líderes y gerentes de área/cargos a los que va dirigido el modelo) sobre la manera de llevar a cabo los procesos por competencias (algunas empresas utilizan ambas formas de introducción y otras utilizan una sola).
- La barrera más importante percibida en la implementación de la gestión por

- Los responsables de recursos humanos tienen la percepción que, por una parte la gestión por competencias ayuda a que los recursos humanos sea un asesor del negocio (socio estratégico), y por otra parte, tienen la percepción de que esta gestión ha permitido que los recursos humanos sean más efectivo en los servicios de reclutamiento y selección y formación y desarrollo, además consideran a la ventaja competitiva como el mejor resultado de la aplicación del enfoque de competencias.
- En la investigación se encontró que la mayoría de las empresas tienen modelos de competencias heredados y otros creados. La implementación de la gestión por competencias en empresas del área de Caracas presentó maneras diversas de llevar a cabo a cada uno de los procesos que son necesarios tanto para la creación de modelo (modelo creados por las empresas) como para la implementación directa en el caso de empresas con modelos heredados (modelos provenientes de casa matriz). En el caso de la creación del modelo hay metodologías de identificación de competencias que son utilizadas tanto para la identificación inicial de las competencias, para la validación del modelo y para la valoración de las competencias, tal es el caso, de los paneles de expertos, las entrevistas con los estamentos interesados y la evaluación 360°.
- La mayoría de las empresas utilizan tanto competencias medulares como competencias específicas en sus modelos de competencias. La introducción del enfoque a los clientes internos es visto como la base fundamental para que el enfoque de competencias tenga éxito, algunas empresas lo han sabido manejar y otra no tanto. El enfoque de competencias se está implementando en la mayoría de las áreas de recursos humano pero les falta objetivar más los servicios de diseño de cargos y perfiles ocupacionales, planes de carrera, gestión del desempeño y sistema de

- Finalmente se podría decir que, hay un impacto regular de la gestión por competencias sobre la efectividad de la función de recursos humanos. Es importante que los recursos humanos demuestren cada vez más los resultados que produce con la gestión por competencias para que su trabajo sea valorado por sus grupos de interés en la organización. Los resultados obtenidos de la percepciones de los ejecutivos de recursos humanos y los gerentes de línea (tomado como el grupo de interés más importante para recursos humanos) no muestran muchas semejanzas respecto a las opiniones de ambos grupos acerca del impacto de la gestión por competencias en la efectividad de recursos humanos; los gerentes de línea consideran que no ha habido un buen impacto de la gestión por competencias a la efectividad de recursos humanos.

2.2 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).

- Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos (www.oadl.dip-caceres.org).
- 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).
- 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).

La gestión es importante porque ayuda a coordinar los recursos, económicos, materiales, así como también el talento humano, con el fin de desarrollar las actividades de la empresa y tener una buena administración de la misma.

2.3 Competencias

El término competencia no es nuevo. Data del siglo XV, donde era conocido como “*competere*” cuyo significado es “pertener a, “incumbir” dando lugar al sustantivo “competencia” y al adjetivo “Competente” para indicar “apto”, “adecuado”. Como teoría del mundo actual se inició en siglo XX. En 1949, T. Parsons (<http://www.mailxmail.com>), elabora un esquema conceptual, según una serie de variables dicotómicas, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. Después, en 1958, Atkinson (www.sermejores.com), demuestra de manera estadística la utilidad del dinero como incentivo para mejorar la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

Al inicio de los años 60, David McClelland (2011) profesor de Psicología en Harvard

y experto en motivación, propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: *Performance/Quality*, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Pero, no es sino en la década de los 70 que dicha teoría resurge con fuerza en los Estados Unidos.

En el año 1973, McClelland (2011) realiza un estudio orientado a mejorar la selección de personal, a través de la detección de aquellas características presentes en las personas que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral. Para llevar a cabo el estudio, se utilizó como variable el desempeño en el puesto de trabajo, que mediante un grupo de personas consideradas de excelente desempeño. Arrojaron que los expedientes académicos y los *test* de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con certeza 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. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo. Lógicamente, el estudio y profundización de esta teoría no se limitó a esa región del mundo. En 1992, la Asociación Española de Personal (AEDIPE) publica un texto titulado “Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos,” sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Desde entonces se cambia el término “habilidades” por “competencias” y se inicia su difusión con mucho éxito (Quezada, 2011). A partir de ello, surgen entonces diversas escuelas que concentran sus esfuerzos en el tema pero no es hasta finales de la década de los años 90 que sale del ámbito de los recursos humanos, y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones, orientado a un mejor desempeño laboral y, por ende, una mayor productividad individual y empresarial.

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 (2011:22): “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 (2011:22), 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 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:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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

- 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:

1. El adquirido en la formación tradicional: conocimiento teórico.
2. 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.

2.3.1 Elementos de las Competencias

Según Cruz y Vega (2011), para que una persona demuestre los comportamientos que forman parte de las competencias es necesario que éstas, se compongan de cinco elementos fundamentales:

- Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).
- La experiencia juega un papel esencial como conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas.
- Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, habilidades sociales o

- Saber estar: Conjunto de actitudes acorde con las principales características del entorno organizacional y social (cultura, normas, etc.), en un sentido amplio se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes pues son elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto determinado.
- Querer hacer: Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con las tareas, entre otros), y externos (dinero “extra”, días libres, beneficios sociales, etc.), a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- Poder hacer: Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. Desde el punto de vista individual: se habla de la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contempla como potencialidades de la persona.

Desde el punto de vista situacional: comprende el grado de “favorabilidad” del medio, o sea, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.

La unión de estos elementos hace que la competencia sea observable para los demás y que se establezcan niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal o profesional, bien durante el desempeño de sus labores o en sus interacciones sociales.

2.3.2 Tipos de Competencias

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

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

- Competencias cardinales: Son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Éstas, a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sea desglosada en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado.

A continuación se presentan algunas competencias que pueden elegirse como cardinales, principales o generales. Esto significa que todo el personal de la compañía deberá tener estas competencias y las mismas deben ser contempladas en todos los subsistemas de gestión de recursos humanos o gestión de capital humano:

1. Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Controlar las puestas en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como los profesionales.
2. Ética: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar y la empresa así lo desea y lo comprende.
3. Prudencia: Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas en la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piense y actúe

4. Justicia: Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.
5. Fortaleza: Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad, no se trata de alardes, de fuerza física o de otro tipo, por el contrario, se relaciona con valores como la prudencia, y la sensatez para tomar el punto medio de las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato.
6. Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperan en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una pregunta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.
7. Orientación a los resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado. Actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades

8. Calidad del trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la “*expertise*”. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente los intereses de aprender.

9. Sencillez: Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en sus superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por otra persona con las que interactúa, por ejemplo los proveedores o los clientes. Buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando las soluciones burocráticas.

10. Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

11. Temple: Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias, como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.
12. Perseverancia: Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimiento de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.
13. Integridad: Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consecuencia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y es estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.
14. Iniciativa: Hace referencia a la actitud permanente de adelante a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
15. Innovación: Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la

16. Flexibilidad: Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidad de su cargo.
17. *Empowerment*: Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
18. Autocontrol: Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controlada las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, o posición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.
19. Desarrollo de las personas: Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un propio análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.
20. Conciencia organizacional: Reconocer los atributos y las modificaciones de la

- Competencias específicas: Son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos, estas son aplicables a colectivos específicos, por ejemplo un área de la organización o un nivel, como el gerencial.
- Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. Ejemplo: Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, tomando responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
- Características: Las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo, el tiempo de reacción y la buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.
- Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: La confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo.
- Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: Conocimiento de la autonomía de los nervios y músculos de los cuerpos humanos.
- Habilidad: La capacidad de desempeñar ciertas tareas físicas o mentales. Ejemplo: La mano de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un

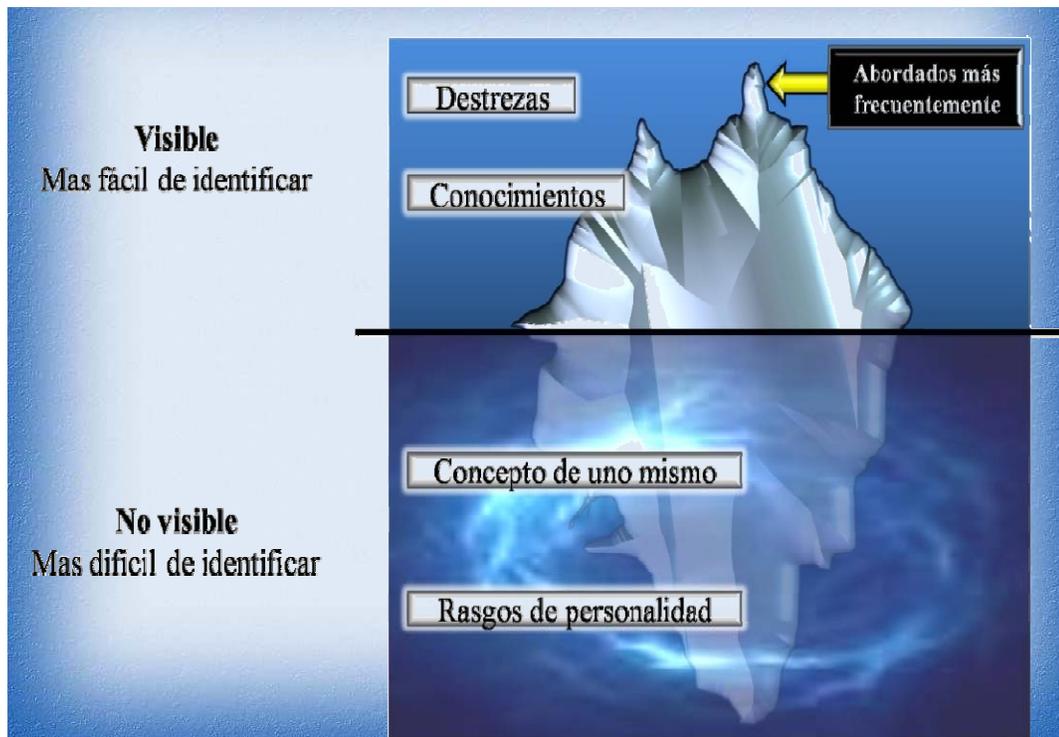
Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o el nivel de competencias tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Las competencias de motivación y características son más difíciles, desde el punto de vista de la personalidad, de evaluar y desarrollar.

Martha Alles (2007) presenta el “Modelo del Iceberg”, de Spencer y Spencer, donde gráficamente se dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de identificar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de identificar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad (ver figura N°1).

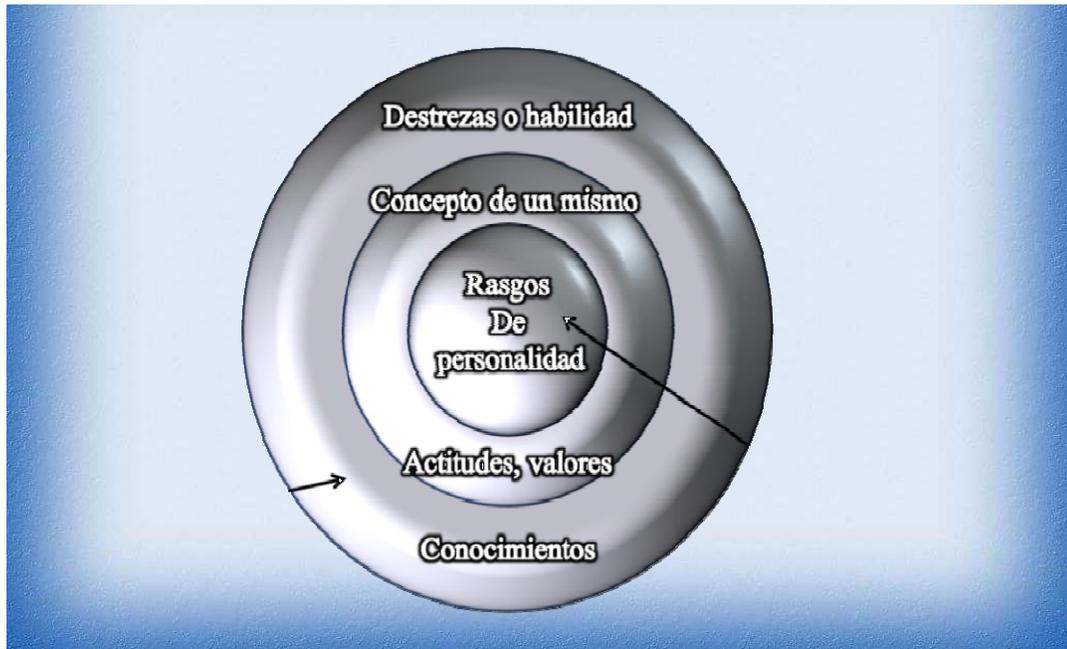
Figura N° 1 Modelo del iceberg



Fuente: Spencer y Spencer (Alles, 2007). Pág. 279

Los conocimientos, las destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar, en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de personalidad, el Modelo del Iceberg, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar. De los mismos autores es también el siguiente gráfico, que representa la mayor o menor dificultad de valoración o apreciación de las competencias según su tipo (ver figura N°2).

Figura N° 2 Clasificación de competencias según su dificultad de detección



Fuente: Spencer y Spencer (Alles, Martha 2007), Pág. 63

Spencer y Spencer (Alles, 2007:27) clasifican las competencias en:

- Competencias de logro y acción:
 1. Orientación al logro.
 2. Preocupación por el orden, calidad y precisión.
 3. Iniciativa.
 4. Búsqueda de información.

- Competencias de ayuda y servicio:
 1. Entendimiento interpersonal.
 2. Orientación al cliente.

- Competencias de influencia:

1. Influencia e impacto.
 2. Construcciones de relaciones.
 3. Conciencia organizacional.
- Competencias gerenciales:
1. Desarrollo de personas.
 2. Dirección de personas.
 3. Trabajo en equipo y cooperación.
 4. Liderazgo.
- Competencias cognoscitivas:
1. Pensamiento analítico.
 2. Razonamiento conceptual.
 3. Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.
- Competencias de eficacia personal:
1. Autocontrol.
 2. Confianza en sí mismo.
 3. Comportamiento ante los fracasos.
 4. Flexibilidad.

Arias (1998): 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:

- Competencias generales:
 1. Conocimiento de la empresa.
 2. Servicio al cliente.
 3. Innovación, cambio, capacidad para asumir riesgos.
 4. Respaldo al cambio organizacional.
 5. Trabajo en equipo.
 6. Liderazgo.
 7. Habilidades interpersonales.
 8. Eficacia personal.

- Competencias técnicas:
 1. Desarrollo y aportación de formación.
 2. Gestión de distribución y administración de beneficio.
 3. Sanidad y seguridad.
 4. Relaciones laborales y con los empleado.
 5. Selección y contratación de personal.
 6. Sistema de información de recurso humano.

2.3.3 Evolución de las Competencias según los Niveles Jerárquicos

Para Alles (2007), a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden 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.

2.3.4 Grados de Competencias

Según Alles (2007), se da un ejemplo de una competencia, con sus grados y perfiles por competencias. Se tomarán solo para explicar la idea central de la competencia “trabajo en equipo” con sus cuatro grados (A, B, C, D). Este ejemplo se realizó en relación al 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 éstas 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.

Las competencias evolucionan de la misma manera que lo hacen las carreras de las

personas; por lo tanto, una competencia descrita como de nivel inicial evoluciona junto con el individuo que la posee. Ejemplo: la capacidad de aprendizaje de nivel A para un joven profesional puede evolucionar a grado B o C para un nivel gerencial. Asimismo, se puede presuponer que el nivel superior engloba ciertas competencias que sólo se define para un nivel inferior.

A continuación, se presenta la figura N° 3 que muestra la evolución de las competencias según los niveles jerárquicos:

Figura N° 3 Como evolucionan las competencias según los niveles jerárquicos



Fuente: Alles, Martha (2006), Gestión por competencias.

En la aplicación de un esquema de competencias por niveles, es importante tener claro cómo definir los criterios efectivos de competencias (Alles, 2007), 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

2.3.5 Modelos de Competencias

Existen múltiples modelos de instrumentación de competencia laboral a nivel mundial, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidad de la organización.

Según Mertens (Coello, 2005), los modelos de competencias existentes pueden ser clasificados en tres categorías: funcionalistas, conductistas y constructivistas, cada uno de los cuales, se describe a continuación:

- **Modelo funcional:** Este modelo busca detectar los modelos esenciales que contribuyen significativamente al logro de los resultados deseados. Se pregunta cuáles son las funciones esenciales en las que el trabajador debe comprobar su capacidad de desempeño. La teoría del análisis funcional tiene sus bases en la escuela del pensamiento funcionalista y fue aplicada como sociología básica del sistema de competencia laboral en Inglaterra. Los orígenes fueron, los varios intentos de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación de ese país.

El análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico-teórico. En esa teoría, el análisis funcional no se refiere al sistema en sí, en el sentido de una masa o un estado que hay que conservar o de un efecto que hay que producir; sino que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia entre ambos.

La característica fundamental de éste análisis radica en que, el mismo, describe productos, no procesos, va hacia los resultados, obviando cómo se hacen las cosas. Quienes prefieren este enfoque, tienden a considerar que el currículo tiene relación

directa con las funciones y tareas específicas en las normas de competencia de la ocupación, este enfoque ha sido adoptado por muchas de las industrias británicas y australianas que en principio desarrollaron normas de competencia.

En materia de competencias, éste modelo es comparativo, debido a que, analiza las relaciones que existen en las empresas entre los resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores comparando unas con otras. De todo lo expuesto, se puede deducir que el análisis funcional es un proceso mediante el cual se establece el propósito clave del área en análisis, y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir su alcance principal.

- **Modelo conductista:** Se basa en el estudio del desempeño para establecer los factores que permiten a un trabajador un desempeño superior. Indaga por las características del individuo que conducen a tal desempeño. Bajo esta óptica, las competencias pueden ser motivo, característica de personalidad, habilidades, aspectos de auto imagen y de su rol social o un conjunto de conocimientos que un individuo está usando. Las competencias definidas de esa manera son, entonces, aquellas características que diferencian un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre. Aquellas características necesarias para realizar el trabajo pero que no conducen a un desempeño superior, son denominadas competencias mínimas.

Para realizar un desempeño superior se deben estudiar los comportamientos más exitosos, y cumplir con cierto orden de jerarquía, motivación y personalidad que se mueven en el nivel de la subconsciencia; así la auto imagen y rol social están en el nivel de la consciencia, mientras que las habilidades corresponden a nivel de comportamiento. El conocimiento tiene un impacto profundo en cada una de las competencias.

- **Modelo constructivista:** Es una tendencia que facilita la construcción de competencias ocupacionales no solo a partir de la función que nace del contexto de la razón de ser y la capacidad de respuesta de la organización (parámetros de corte funcionalista), sino que

Este modelo parte de la idea de resolver las disfuncionalidades y problemas que hay en la organización con el fin de lograr los objetivos. Las disfunciones se resuelven a partir de la capacitación y la organización de la producción. En otro orden de ideas, existe una diferencia notable entre el análisis conductista, el funcional y el constructivista. El último parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, definiendo el puesto en términos de las características de dicha persona (desempeño superior y competencia). Por su parte, el análisis funcional, describe el puesto o la función, integrado por elementos de competencias con criterios de evaluación que indican los niveles mínimos requeridos. Mientras que el conductismo identifica las características de la persona que causan las acciones de desempeño deseado.

Ahora bien, para Graminga (2011), al establecer un modelo de competencia, es necesario adoptar algunas premisas básicas que contribuyen a avalar las acciones gerenciales, entre las que se pueden mencionar:

- Concientizarse de que todo negocio es diferente, por lo que necesita personas con perfiles específicos debido a que, cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que cuenten con las competencias adecuadas.
- Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, tienen la responsabilidad de brindar oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Estar convencido de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, ya que éstas son la garantía de que en el futuro se podrán enfrentar nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general, y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

Al referirse al modelo de competencia, es necesario distinguir cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia. Se trata de la identificación de competencias, la normalización de competencias, la formación basada en competencias y la certificación de competencias.

- Identificación de competencias: es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. Comprende: el análisis ocupacional y el análisis funcional.
- El análisis ocupacional: Se derivó de los intentos por lograr clasificaciones de los trabajadores con el fin de establecer diferentes niveles de remuneración, que permitiera una mejor negociación colectiva. Con el tiempo estas clasificaciones fueron adquiriendo mayor complejidad, pues, se fueron agregando nuevas ramas de producción, ocasionando el perfeccionamiento de las técnicas de análisis de puesto de trabajo. Estas técnicas se utilizaron para diseñar escalas salariales basadas en aspectos como la responsabilidad, esfuerzo físico, esfuerzo mental, ambiente de trabajo, entre otros.

Los cambios en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo; así como las nuevas exigencias en el desempeño competente de los trabajadores han delatado la obsolescencia de los métodos “científicos” del análisis de puesto.

En la actualidad se han perfeccionado varias metodologías para el análisis ocupacional que pretenden identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las competencias requeridas para el desempeño en una ocupación. A partir de tal descripción se siguen sustentando muchas de las actividades de gestión de recursos humanos (selección, promoción, remuneración, capacitación, certificación, evaluación, etc.).

Una de las definiciones del análisis ocupacional es la utilizada por la OIT (Organización Internacional del Trabajo), según la cual, la describe como: la acción que consiste en identificar por la observación y el estudio las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada.

- El análisis funcional: es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Puede estar relacionada con una empresa, grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

No es un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de función productiva o de servicio bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Para reforzar la idea expuesta anteriormente, para detectar los elementos de competencia que se presentan en una actividad productiva compleja como las que normalmente se aprecian en las organizaciones productivas, se cuenta con el análisis de funciones o análisis funcional, que consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables de una persona, que

son los elementos de competencia (<http://www.cinterfor.org.uy>).

El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que se sigue para obtenerlo. Esa es su principal diferencia con los análisis de tarea y análisis de puestos. Este análisis se aplica de lo general a lo particular, se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples (elementos de competencia) que pueden ser desarrollados por un trabajador. Asimismo, el análisis funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas del contexto laboral específico. Tales especificaciones pueden mostrarse en un mapa funcional.

El mapa funcional, o árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en “árbol” (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, éste se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas.

- Normalización de competencias: Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas.

Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, es decir, en un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

El método de análisis funcional es el cimiento para la elaboración de normas de competencia laboral. Como tal, está en la raíz de la descripción de las áreas

ocupacionales objeto de normalización.

- Formación basada en competencias: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente, si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias basadas en las normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

En el mismo orden de ideas, un aspecto crucial en la formación basada en las competencias es la correspondencia necesaria entre las competencias requeridas en las diferentes ocupaciones y los contenidos de los programas formativos. Por esta razón el proceso de verter las competencias identificadas en los currículos de formación es crucial para mantener la pertinencia de los programas formativos.

Algunas experiencias en la elaboración de currículos por competencia han logrado describir el proceso mediante el cual, se puede obtener una buena elaboración curricular a partir de las competencias identificadas. En particular se puede hacer referencia a la metodología utilizada por el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) de México denominada “Método para la elaboración de cursos de capacitación basado en la competencia laboral” (<http://www.campus-oei.org>)

Este método surgió del análisis cuidadoso de experiencias internacionales y de varios enfoques pedagógicos y plantea la elaboración de módulos formativos tomando como base las unidades de competencia.

En general, la relación entre el análisis funcional y la formación por competencias está fundamentada en el sustento que dicha metodología presta para la elaboración de programas formativos.

- Certificación de competencias: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (evaluada previamente) de un individuo para realizar una

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

Según el sistema del cual se esté hablando, la certificación de competencia laboral puede ser expedida, por la institución de formación profesional en la cual se han cursado los programas formativos o se han demostrado las competencias requeridas para obtener el certificado.

Así mismo, la certificación de competencias adquiere un valor relacionado profundamente con la empleabilidad de los trabajadores en la medida que los certificados se refieran a competencia de base amplia, normalizadas en sistemas que faciliten su transferibilidad entre diferentes contextos ocupacionales. Un proceso de certificación basado en competencias se desarrolla con base en las funciones productivas que se ejecutan en condiciones reales de trabajo. El certificado se refiere a un desempeño laboral plenamente comprobado y, en modo alguno, a condiciones potenciales o académicas del trabajador. Un certificado de competencia laboral se refiere a un desempeño concreto en el cual el trabajador ha demostrado ser competente por medio de la evaluación de competencias. La base sobre la cual expide el certificado es una norma de competencia laboral y, como se estableció en su momento, la norma está constituida a partir de las competencias necesarias para desempeñarse efectivamente en una situación concreta de trabajo.

2.4 Gestión por Competencias

El concepto de gestión por competencias, es muy utilizado hoy en día en el ámbito empresarial para otorgar un conjunto de elementos o factores que están asociados de

manera directa al éxito de las personas, pues, cuando se cuenta con las competencias necesarias para realizar las tareas, se garantiza el éxito laboral. Ésta es definida de diferentes formas por varios autores:

- “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” (San Epifanio y Velazco, 1999:100).
- La capacidad de una empresa de atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente (<http://www.gestiopolis.com>).
- La gestión por competencias constituye una poderosa y efectiva herramienta para integrar las tareas y programas de la gestión del capital humano, cambio y desarrollo organizacional que facilita a que las personas, equipos y organizaciones puedan obtener resultados extraordinarios (<http://mauriciogrosso.blogspot.com>).

De acuerdo con lo anterior, la gestión por competencias en las empresas es un fenómeno estratégico que le ayuda a tener un personal totalmente capacitado e idóneo para el puesto requerido, brindándole una ventaja competitiva a la empresa, donde el principal objetivo es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización (<http://www.gestiopolis.com>)

Así mismo, por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar también, objetivos como:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los

- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

La gestión por competencias es importante, porque consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, con base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente, capaz de enfrentar los retos que se presentan día a día en las organizaciones.

2.4.1 Modelo de Gestión por Competencias

Es una herramienta que permite la identificación de los requerimientos de competencias necesarias para llevar a cabo las operaciones. Uno de los fundamentos en los que se basa el modelo de gestión por competencia es que funciona como elemento integrador de los diferentes procesos de gestión de recursos humanos y persigue que todos ellos se articulen en torno a las competencias como unidad de gestión. Así mismo, instalar un modelo de gestión por competencias conduce, entre otras cosas, a un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento, la importancia de aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la misma. En ese sentido, Alles (2007) presenta un sistema de gestión por competencias que será presentado a continuación.

2.4.2 Pasos Necesarios de un Sistema de Gestión por Competencias

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario empezar por el principio.

Esto es, definir o revisar la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: que hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

Según Alles (2007), los pasos son los siguientes:

- Definir visión y misión.
 - Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
 - Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
 - Validación de las competencias.
 - Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.
 - Definir la misión y visión de la organización: Este punto de partida puede darse a partir de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse de que se trabajará en función de información actualizada.
- La misión: Define el negocio de la organización, establece su visión y metas, e integra sus principales valores filosóficos.

Propósitos de la misión:

- Es un indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de su grupo de interés.
- Establece el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas.
- Proporciona a una organización el enfoque y dirección estratégica.
- Todas las decisiones estratégicas surgen de la misión.

La visión: Describe lo que la organización habrá logrado en el futuro. Es decir, la visión establece lo que la organización aspira a ser. Motiva el cambio provee dirección guía y energía.

- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía (competencias estratégicas y de la organización): Aquí se involucra a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias. Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:
 - Competencias cardinales: Aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
 - 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.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la empresa.

Alles (2007) Se relaciona con toda la organización y con todos los procesos. No es posible pensar en implementar un esquema de gestión por competencias sin que se vean afectado y/o modificados todos los procesos de recursos humanos. Las características para una implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, son las siguientes:

- Que el sistema 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 profesional de las personas.

El propósito de la implantación de un modelo de gestión por competencias se

relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integran en la organización estén alineadas con las estrategias, y, por otro, desarrollar la capacidades de las personas afin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa cuando los sistemas son diseñados adecuadamente y llevados a la práctica de manera correcta, la situación que se plantea, entre empleados y empleadores, es del tipo “ganar-ganar”; es decir, es buena para ambas partes

- Validación de las competencias: Esta etapa es importante, porque las competencias describen comportamientos según las normas, lo cual es una conducta que la organización desea promover o desarrollar para mejorar su efectividad (Da Silva, 2006).

Existen diferentes maneras de validar este modelo. Siendo la más habitual, la realización de una segunda serie de *BEI* con un nuevo grupo de personas, con el fin de comprobar, si las competencias detectadas efectivamente se relacionan con una actuación superior en la tarea. Adicionalmente, cabe señalar que, cuando existe un gran número de ocupantes de un puesto, puede ser posible crear cuestionarios basados en el modelo y administrárselos a una muestra más amplia, incluyendo tanto a las personas de desempeño superior como a las personas de desempeño promedio. El análisis de estos datos probará el modelo y permitirá que ocurran revisiones y refinamientos.

Además, hay que considerar que, para los roles nuevos, es útil comparar el modelo de competencias con las personas cuyos puestos están próximos del nuevo rol, y cuyos desempeños están en un nivel alto. Esta comparación suele asegurar que el nuevo modelo no establezca expectativas que sean demasiado difíciles de lograr, y desaliente o desmotive a la persona que ingrese al rol.

- Diseño de los Procesos de RR.HH. por competencias:
 - Análisis/descripción del puesto: Se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto/plaza y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la

1. Corto plazo: Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.
2. Medio plazo: Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un sistema de reasignación efectivo. Así mismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo (Plan de desarrollo individual)
3. Largo plazo: Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar a las personas actuales a las características y necesidades futuras de cada puesto y por consiguiente de la organización.

Este proceso se denomina “*coaching*” que es similar al que realiza un entrenador de un equipo, el entrenador tiene que conocer a todos sus jugadores, cuáles son sus cualidades y deficiencias, así como los requerimientos necesarios en cada posición.

El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

1. El contenido de un puesto (tareas a realizar).
2. Los requerimientos específicos.
3. El contexto en que las tareas son realizadas.
4. Que tipos de personas deben contratarse para esa posición.

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en el que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a revelar, es decir, aquellos sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción:

1. Según el nivel jerárquico: Alta dirección, gerencias de áreas, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
2. Por la formación requerida: Alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesarias.
3. Por los resultados de la gestión a su cargo: De alto impacto o no en los resultados de la organización.

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son (Alles, 2006):

1. Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
2. Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
3. Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
4. Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
5. Es vital en los planes de sucesión.
6. Otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.

Es importante para la organización tener descripción de puesto, ya que, es la base fundamental para ordenar una organización en todos los temas relacionados con el personal que la integran.

Según Alles (2006), los métodos para unir información para el análisis y

descripción de puestos son los siguientes:

1. Observación directa: En los casos más simple, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.
2. Entrevista: El analista entrevista al ocupante del puesto.
3. Cuestionario: El ocupante del puesto completa un cuestionario.
4. Mixto: Es la combinación de dos o más métodos.

La conveniencia de utilizar un método u otro, con una combinación de ellos dependerá de cada caso. Lo más usual es utilizar varios métodos al mismo tiempo, y será el especialista el que opte por uno u otro.

- Reclutamiento y selección: Primero se deberán describir los perfiles y la descripción de puestos por competencias, a partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas de conocimientos.
- El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos, potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Sin embargo, la selección, es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.

Para Alles (2006), los pasos para el proceso de selección de personal:

1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo.
2. Solicitud de empleado o solicitud de personal.
3. Revisión del descriptivo del puesto.

4. Recolectar información sobre el perfil del puesto.
 5. Análisis del personal que integran la organización.
 6. Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no.
 7. Definición de las fuentes del reclutamiento externo.
 8. Recepción de candidaturas o postulaciones.
 9. Primera revisión de antecedentes.
 10. Entrevistas (una sola o varias rondas).
 11. Evaluaciones específicas y psicológicas.
 12. Formación de candidaturas.
 13. Confección de informe sobre finalistas.
 14. Presentación de finalistas al cliente interno.
 15. Selección del finalista por parte del cliente interno.
 16. Negociación de la oferta de empleo.
 17. Presentación de la oferta por escrito.
 18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección.
 19. Proceso de admisión.
 20. Inducción.
- Capacitación y desarrollo: Esto es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias o como derivado de las evoluciones de desempeño.

Por capacitación se entiende las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados, por lo tanto debe ser una transcripción de conocimiento y habilidades: de forma organizada, planificada y evaluable (Alles, 2006).

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras, y con los planes de la organización, su visión, misión, y valores. No puede estar disociada de las políticas generales de la empresa.

Existe una variedad de métodos que se denominan dentro del trabajo porque se realizan al mismo tiempo que se cumplen las tareas habituales. La metodología más usual es cuando el mismo jefe asume un rol de *coach* y desarrolla las capacidades de sus empleados.

Los métodos modernos de capacitación incluyen participación activa y la experimentación del conocimiento. A su vez, los programas deben ser flexibles, acorde con la disponibilidad del trabajo y de la organización.

La capacitación puramente teórica está en desuso, las nuevas generaciones quieren rápida experimentación práctica. Se espera que los instructores la fórmula para solucionar los problemas bien y rápido. Se requiere cada vez más la habilidad de combinar las recetas prácticas con la teoría.

Para Cole (Alles, 2006), el aprendizaje experimental o la capacitación con base experimental puede resumirse en etapas. El participante parte de una experiencia concreta que trae consigo. En segunda instancia, el aprendizaje se inicia en forma inducida por el instructor. Sigue una etapa de formación abstracta de conocimientos, y finalmente una etapa deductiva donde se relacionan los conocimientos adquiridos con la experiencia concreta aporta al inicio de la actividad.

A continuación se presentan los métodos de formación fuera del ámbito de trabajo, aplicables tanto a conocimientos como a competencias.

1. Cursos formales de capacitación: Estos pueden ser desde los clásicos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por la misma.
2. Lecturas guiadas: Se relacionan con una de las actividades para el autodesarrollo.

3. Capacitación *on line* (o instrucción guiada a través del ordenador): Esta actividad por separado porque así se la visualiza en muchos ámbitos. En la mayoría de los casos sólo se trata de actividades de capacitación que utilizan el soporte tecnológico (el ordenador). Tienen una ventaja sobre los métodos tradicionales, al permitir el entrenamiento de personas sin requerir su desplazamiento físico; otra ventaja muy importante es que con este método las personas pueden elegir el horario en que se capacitaran, ya que podrán hacerlo en cualquier momento.
4. Seminarios externos: Al igual que sucede con los juego gerenciales, hay muchas opciones en el mercado.
5. Método de estudio de casos: Se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto.
6. Juegos gerenciales: Tienen un propósito de simulación, es decir, poner al participante en situaciones simuladas para su formación. Un juego de simulación requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible. Muchos juegos de simulación no tienen una única solución y solo plantean poner en acción las relaciones interpersonales.
7. Programas relacionados con universidades: Los programas en universidades son muy útiles para la formación gerencial integral, pero en general no están enfocados al desarrollo de competencias específicamente.

8. *Role-playing* (o entrenamiento a través de la simulación): Requiere una persona entrenada en esta práctica para asumir el rol específico deseado. Se utiliza especialmente para el desarrollo de competencias.
- Evaluación de desempeño y de potencial: A través de la fijación de objetivos y competencias se puede constituir, a su vez, una formidable herramienta camino o vía para un cambio cultural de la organización. La evaluación del desempeño se haya integrada a los distintos procesos de recursos humanos fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados.

La evaluación de desempeño o de la gestión de persona, es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos señala el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

1. Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
 2. Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
 3. La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.
- Remuneraciones: Remunerar por competencias significa que la empresa deberá implementar un sistema de compensación variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño.

La remuneración debe estar intrincadamente relacionada con el personal y su

rendimiento y con la visión y los valores empresariales que respaldan su rendimiento. Dos de los factores más importante que influyen sobre el rendimiento y los resultados son el clima de la organización sus valores y cultura y sus prácticas de gestión, que incluyen la remuneración. Si la compañía tiene un programa formal de remuneraciones esa área tendrá además las siguientes responsabilidades así como escribir y mantener actualizadas las descripciones de puestos para todos los distintos puestos de la organización.

Es muy importante recalcar que, hablar del concepto de remuneraciones, por un lado el pago equitativo y, por otro, mantener la compañía competitiva. Si se parte del absurdo que para ser competitivos en materia de remuneraciones se decide pagar salario por sobre el mercado, más allá de lo que la lógica indica como razonable, no se cumpliría los dos conceptos, ya que, la empresa estaría en riesgo de dejar de ser competitiva comercialmente.

Para llevar a cabo las tareas en relación con las remuneraciones es necesario contar con herramientas tales como (Alles, 2006):

1. Un programa para la liquidación de jornadas y salarios.
2. Un sistema de valuación de puesto.
3. Ordenadores y el software necesario.
4. Encuesta de mercado.

La remuneración basa en la competencia significa que esa persona debe ser recompensada por el desarrollo de la habilidades interpersonales y de influencia mediante la provisión de *bonus* de remuneración por habilidad por el desarrollo y la demostración de estas competencias.

2.4.3 Etapas para implementar el modelo de gestión por competencias

Presentada cada etapa, a continuación se describirá cada uno los pasos necesarios a seguir para la implantación de un sistema de gestión por competencias siguiendo un “enfoque conductista”. En este sentido, cabe señalar que, diversos autores y empresas consultoras, tales como Saracho (2005), Zamora (2005), Alles (2004), Fernández y Baeza (2002), Hay Group (2004), y Ernst & Young Consultores (1998), presentan similitudes en cuanto al proceso de implantación propiamente dicha (<http://es.scribd.com>). Por lo tanto, se podría aseverar que la implantación se operacionaliza por medio de las siguientes seis etapas: definir criterios de desempeño; identificar una muestra; recoger información; análisis de la información y definición de las competencias; validar el modelo de competencias; y aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.

- Definir criterios de desempeño: Esta etapa consiste básicamente en establecer los criterios de eficiencia superior en el desempeño profesional de la tarea en estudio.

Los criterios generalmente recomendados a utilizaron aquellos que proporcionan información objetiva, es decir aquellos que se expresan en números y que básicamente se relacionan con la agregación de valor al negocio, como por ejemplo: ventas, beneficios, patentes, publicaciones, entre otros. Sin embargo, “también pueden incluirse criterios que consideran variables de comportamiento deseable, relacionados con los valores y la idiosincrasia de la organización, los estilos de liderazgo, las relaciones interpersonales y las motivaciones personales, particularmente las que se relacionan con la visión de la organización y, por lo tanto, facilitan el alineamiento de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.

- Identificar una muestra: Esta etapa consiste básicamente en identificar (en base a los criterios de desempeño) los grupos que servirán de modelo para establecer los niveles de cada competencia. Normalmente aquí se identifican tres grupos: uno de desempeño superior, otro de desempeño promedio y uno de desempeño mínimo o por debajo del promedio. Es importante considerar tres factores en la selección de personas para la muestra:

- Los empleados con desempeño superior deben ser absolutamente los mejores, es decir, aquellos que calificaron alto en todos o en la mayoría de los criterios de desempeño;
- Es necesario que haya un grupo de control o de contraste de empleados con un desempeño totalmente aceptable (promedio).
- Las muestras deben ser lo suficientemente grandes para permitir análisis estadísticos.
- Recoger información: Esta etapa consiste básicamente en la aplicación de algún método de evaluación para pesquisar, aquellos comportamientos específicos que las personas de desempeño superior realizan para alcanzar esos resultados sobresalientes. El método generalmente recomendable por su efectividad es “La Entrevista de Eventos Conductuales” (*Behavioral Event Interview*, más conocida por sus siglas como *BEI*), una técnica diseñada especialmente para este fin. “Las *BEI* se centran en la identificación de los conocimientos, habilidades, actitudes y soluciones (características) requeridas para que el trabajo sea bien ejecutado”. En este punto resulta crítico para este modelo la identificación de las conductas que exhiben las personas que no alcanzan resultados sobresalientes en los mismos tópicos que otros sí alcanzan. Es decir, se identifican también los comportamientos de quienes tienen un desempeño promedio e incluso bajo. Dicha información es la que se utiliza para realizar las escalas por nivel para una misma competencia (<http://es.scribd.com>)

El objetivo de una *BEI* es obtener de los entrevistados (empleados de desempeño superior) un relato detallado acerca de qué comportamientos específicos realizaron en el pasado para llevar a cabo su trabajo; básicamente haciendo hincapié en los resultados que ellos consideran actualmente como exitosos. El supuesto fundamental de las *BEI* es que la conducta pasada del individuo es el mejor predictor de su conducta futura. Por último, cabe señalar que, los resultados de una *BEI* no solo proporcionan abundante información sobre las competencias, sino que también proporcionan abundante

información sobre el contexto en el que las competencias se muestran y la forma en que operan juntas. Esto puede revelar valiosa información que puede usarse para ayudar a otras personas a desarrollar competencias. Las *BEI* dan los mejores resultados, y para los puestos clave o roles complejos bien valen la inversión.

Los pasos para conducir una *BEI* son los siguientes:

- Introducción y explicación: Presentación del entrevistador y explicación del propósito de la entrevista.
 - Responsabilidad del puesto: Indagación de la misión, tareas, responsabilidades y funciones más relevantes del entrevistado en su puesto actual o pasado.
 - Eventos conductuales: Obtención de la descripción detallada de cinco o seis de los sucesos más importantes que ha experimentado el entrevistado en su trabajo.
 - Cierre y recapitulación: Agradecimiento por el tiempo y la colaboración y despedida del entrevistado; recapitulación de la información recabada durante la entrevista.
- Análisis de información y definición de las competencias: Esta etapa consiste básicamente en identificar qué características, o combinación de características, poseen las personas de desempeño superior y que son las que les permiten comportarse de tal manera. Este proceso es realizado por expertos, y se basa en una compleja técnica denominada “Análisis Temático”.

El análisis temático para la construcción de competencias se basa en los principios del análisis del discurso *CAVE* (*Content Analysis of Verbal Expression*), un método que permite medir empíricamente y comprobar estadísticamente la significación de las diferencias que se detectan en las características demostradas por personas con actuación superior y adecuada en un puesto de trabajo. El análisis temático tiene como

objetivo identificar las características diferenciales de las conductas propias de las personas de desempeño superior de aquellas de desempeño promedio o bajo. Por último, cabe señalar que, una vez identificadas las conductas de éxito exhibidas por las personas de desempeño superior, se realiza una serie de pasos determinados, los cuales producen un “Diccionario de Competencias” con 5 niveles o más niveles progresivos que permiten una efectiva identificación de brechas y potencial, así como una adecuada y progresiva gestión del desarrollo profesional (<http://es.scribd.com>).

- Validar el modelo de competencias: Existen diferentes maneras de validar este modelo. Siendo la más habitual, la realización de una segunda serie de *BEI* con un nuevo grupo de personas, con el fin de comprobar, si las competencias detectadas efectivamente se relacionan con una actuación superior en la tarea.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: Aunque esta etapa es la última fase del desarrollo de una competencia, la aplicación del modelo de competencias debe construirse “mentalmente” en un estadio más temprano, puesto que la forma que adquiere el modelo de competencias y el contenido del diccionario depende del uso que se pretende dar a las competencias; esto significa que, diferentes aplicaciones pueden requerir diferentes formatos para las competencias y pueden sobreescribirse de diversos modos. Siguiendo esta perspectiva, se procede al diseño o aplicación del modelo de competencias a los procesos de recursos humanos bajo un enfoque de competencia. Por lo expresado, a continuación se presentan algunas aproximaciones generales sobre la interacción de este sistema en los siguientes procesos de recursos humanos, a saber:
 - Selección: Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. Esto permitirá detectar las motivaciones, los rasgos de personalidad, la autocomprensión, los conocimientos y las habilidades necesarias para un desempeño adecuado o superior en el puesto de trabajo. Con esto como base, es posible implantar un mejor sistema de selección comparando las competencias requeridas para el puesto con aquellas con las que

- Capacitación y entrenamiento: Los miembros de la organización deben adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito. Como se ha mencionado, el sistema analiza las competencias exigidas para cada puesto y las capacidades poseídas por las personas. Por ello, resulta una excelente herramienta para detectar las necesidades de formación que requieren, o requerirán, las personas dentro de cada puesto de trabajo.

A través del análisis de adecuación persona–puesto, se busca detectar las competencias clave que poseen el individuo y el grado de adecuación existente, con el objetivo de realizar un plan de formación específico, individual o colectivo. Así, es posible detectar las necesidades de formación permitiendo el desarrollo y la actualización de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos y la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la empresa.

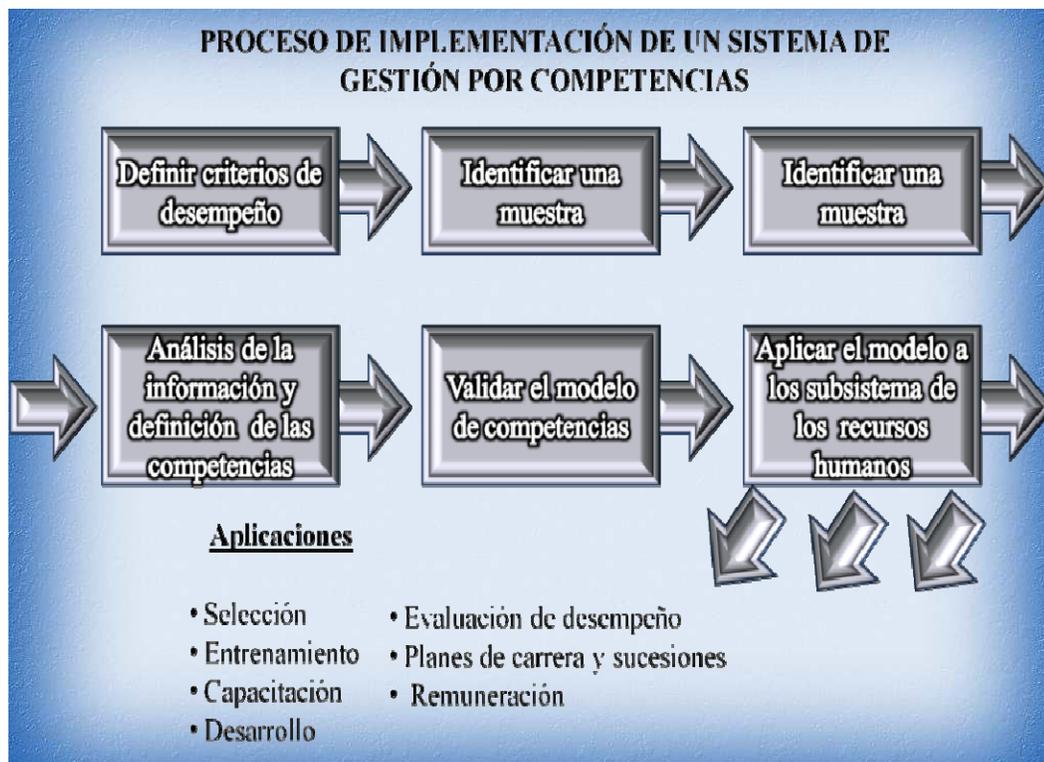
- Desarrollo: Como se puede apreciar, unido a los métodos recién descritos, se encuentra en un grado más avanzado, el desarrollo de los recursos humanos. En este sentido, si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en relación a las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores.
- Evaluación de desempeño y evaluación de 360°: En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación

En cuanto a la evaluación de 360° o *Feedback 360°*, es preciso señalar que, es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que, dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos. El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

- Planes de carrera y sucesión: A través de una política de recursos humanos se busca la formación de personas que vayan creciendo profesional y personalmente dentro de la organización. Siguiendo el enfoque de competencia, el plan de carreras es un método que determina las tareas organizativas y los conocimientos y habilidades clave a desarrollar para un desempeño superior, ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro de la organización. Con el canal de información que proporcionan las competencias es posible identificar las características y aptitudes de cada persona y de cada puesto para proponer un plan de carrera adaptado a ellas.
- Remuneraciones: Éste se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas

A continuación, en la figura N° 3 se presenta en forma esquemática el proceso de implantación descrito, a saber:

Figura N° 3 Implementación de un sistema de gestión por competencias



Fuente: Alles, Martha (2007), Pág 282

2.4.4 Características de un Sistema de Gestión por Competencias

Según Fernando Vargas (2004), en su insigne documento técnico: preguntas sobre competencia laboral, señala que la gestión de recursos humanos por competencias se caracteriza por los siguientes aspectos, a saber:

- El énfasis en la empresa: Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias.

- Referencia en los mejores: Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí, deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.
- Competencias diseñadas, más que consultadas: Algunas de las competencias que se requieren en la organización, no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

Ernst & Young Consultores (1998:9), se refiere a las competencias señalando que, “al determinar el modelo de gestión por competencias que se implantará en la organización, hay que tener presente cuáles son las características que deben poseer tales competencias, con carácter general”. Estas características son las siguientes, a saber:

- Adecuadas al negocio: Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que hay que conocer las características de las personas implicadas.
- Adecuadas a la realidad actual y futura: Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se deben considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa.
- Operativas, codificables y manejables: Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no

- Exhaustiva: La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.
- Terminología y evaluación: Se deben utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas.
- De fácil identificación: Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

2.4.5 Ventajas del Modelo de Gestión por Competencias

Según Gramigna (Coello, 2005), 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.

2.4.6 Limitaciones del Modelo de Gestión por Competencias

La gestión por competencias se basa en la capacidad de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una función laboral, sin embargo existen debilidades que limitan su aplicación:

- 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

- 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.

En líneas generales, el modelo de gestión por competencias de Martha Alles (2006), 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 en la realización de las diferentes funciones en la organización, para obtener una visión de conjunto de la complejidad inherente a la gestión del personal.

CAPÍTULO III

GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD DE LA EMPRESA AVENCATÚN INDUSTRIAL, S.A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE

3.1 Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial S.A.

Avencatún Industrial Sociedad Anónima (AVECAISA), es una empresa familiar que inició sus actividades el 4 de febrero de 1993, dedicada al procesamiento de conservas alimenticias (Atún y Sardinias). Ubicada en la Av. El Islote sector el Salado en Cumaná, estado Sucre, la empresa dispone de maquinarias y equipos de última tecnología europeas construidas en Italia, Bélgica, Portugal, Noruega Suecia y España; además, la selección de harina de pescado, está basada en tecnología y maquinaria de Dinamarca.

Los productos de Avencatún Industrial, S.A, se distribuyen tanto a nivel nacional como internacional a países tales como: Chile, Colombia, Panamá, Bolivia, Alemania, Canadá y Brasil. Asimismo, las líneas de productos con que cuenta la empresa son:

- Atún enlatado al natural.
- Atún enlatado en aceite vegetal.
- Sardina enlatado en aceite vegetal.
- Sardina enlatado en salsa de tomate.

La calidad de los productos, de esta empresa ha sido reconocida ampliamente, obteniéndose el sello de calidad de la marca NORVEN para los productos Sardinias Envasadas 1087-1995 y Atún Envasado 1766-1995.

En el año de 1996, AVECAISA inicia la adecuación de su sistema de la calidad a las exigencias de las normas COVENIN ISO-9002 -95, en el entendido de que este proceso

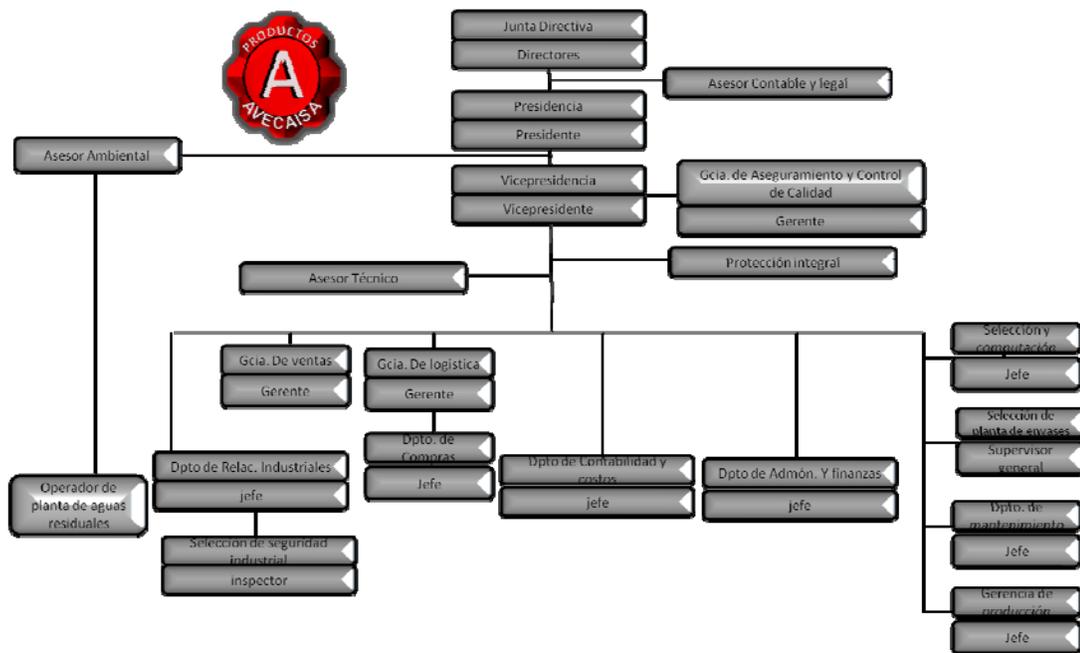
permite el mejoramiento continuo de la empresa a través del tiempo, obteniéndose la certificación en enero del 2000.

El proceso de normalización emprendido por la empresa ha permitido ordenar las actividades operativas de la misma. La participación de su personal ha sido decisiva, donde cada quien ha asumido su responsabilidad y se ha propiciado el trabajo en equipo.

El Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial S.A. es el encargado de verificar si el producto final cumple con las condiciones idóneas para el óptimo consumo. Este departamento tiene a su cargo:

- 1 Gerente de calidad
- 4 inspectores de control de calidad
- 1 Analista de control de calidad
- 1 Supervisora de laboratorio
- 1 Supervisora de higiene
- 1 Secretaria

Figura 4: Estructura Organizativa de la Empresa Avencatún Industrial, S.A



3.2. Bases Legales Asociadas al Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial S.A.

Dentro de la legislación venezolana existen leyes y reglamentos, que dictan parámetros que se deben considerar al poner en práctica el reclutamiento y selección de personal, las cuales se citan a continuación:

3.2.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999).

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, constituye la base de la legislación venezolana, y es garante del bienestar de todos los venezolanos, según lo contemplado en el artículo 87, del Capítulo V: De los Derechos Sociales y de las Familias y el Título III: De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes que contempla:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado

garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo ser humano según la Constitución tiene derecho al trabajo, para que así de esta manera pueda contribuir al fortalecimiento de la sociedad y de construir un futuro digno para la familia que desea construir.

3.2.2. Ley Orgánica del Trabajo (LOT) (1997)

La Ley Orgánica del Trabajo, dicta todo lo referente a los deberes, derechos y procedimientos relacionados con el ámbito laboral de las empresas los sectores públicos y privados, formando esta las bases fundamentales para el buen desenvolvimiento de las relaciones laborales.

En el Título I: Normas Fundamentales, del Capítulo II: Del Deber de Trabajar y del Derecho al Trabajo, en los artículos 23, 24 y 26 se establece lo siguiente:

Artículo 23: “Toda persona apta tiene el deber de trabajar, dentro de su capacidad y posibilidades, para asegurar su subsistencia y en beneficio de la comunidad”.

Artículo 24: “Toda persona tiene derecho al trabajo. El Estado procurará que toda persona apta pueda encontrar colocación que le proporcione una subsistencia digna y decorosa”.

El Artículo 26, por su parte expresa:

Se prohíbe toda discriminación en las condiciones de trabajo basada en edad, sexo, raza, estado civil, credo religioso, filiación política o condición social. Los infractores serán penados de conformidad con las leyes. No se consideraran discriminatorias las disposiciones especiales

dictadas para proteger la maternidad y la familia, ni las encaminadas a la protección de menores, ancianos y minusválidos.

Los artículos antes señalados, determinan que debe existir igualdad de oportunidades y promover la no discriminación por razón de raza, sexo, nacionalidad, religión, edad o cualquier otra condición personal, física o social. A través de ello, se garantizará la capacidad para incorporar, motivar y retener el mejor talento y mantener los principios éticos y legales establecidos por la legislación venezolana.

Al igual, dichos artículos establecen que se debe mantener y fomentar durante el desarrollo del reclutamiento y selección se incluyan a todos los candidatos que se ajusten al perfil de competencias requerido, sin exclusiones de cualquier índole que limiten la eficacia de la selección, asegurando que éste se realice atendiendo exclusivamente a criterios de mérito y capacidad, garantizando que todos los candidatos reciben el mismo trato durante todo el proceso.

3.2.3 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo

En cuanto a la inducción de personal existen dentro de la legislación venezolana, leyes o normas que rigen el desarrollo de éste proceso, una de ellas es la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), la cual establece el deber de informar al personal de nuevo ingreso sobre los riesgos y condiciones de trabajo, mientras que la información sobre los aspectos generales de la organización queda supeditado a la misma.

3.3. Definición de la Misión y Visión del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.

Toda organización debidamente formada debe tener una estructura organizativa bien estructurada y delimitada, especificando así cada función y líneas de mando existentes,

aunado a esto deben estar expresadas de forma clara la misión y visión de la misma que juega un papel fundamental. La misión como forma de realizar las funciones y la visión como se proyectan en un futuro. Por consiguiente para conocer sobre estas dimensiones en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. Fue necesario la aplicación de un cuestionario (ver Anexo N° 1), a una población de 9 personas que laboran en este Departamento. Cabe resaltar que, de los nueve cuestionarios entregados, solo se recibieron seis, por tanto, esta cifra representará el cien por ciento.

Para la mejor comprensión de la información recabada, este aspecto del cuestionario consideró las siguientes dimensiones: Misión y Visión de la Organización del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.

3.3.1. Misión de la Organización

Como se mencionó en el Capítulo II, la misión es la razón de ser de la organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la organización se sienten impulsados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

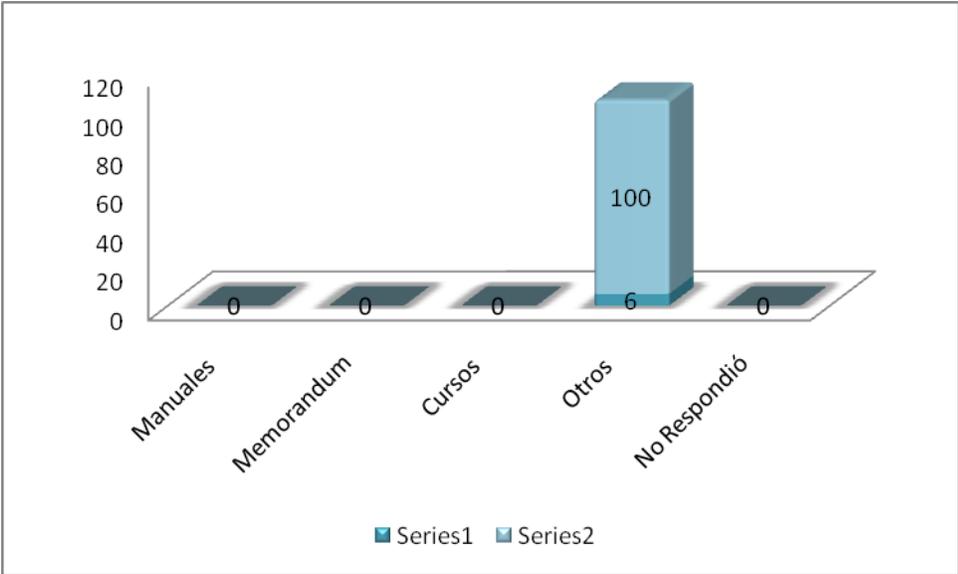
Para conocer sobre este aspecto, se le consultó a los trabajadores encuestados del Departamento de Gerencia de Aseguramiento Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. acerca de si conocen la misión de esta organización, el 100% de ellos afirma conocer la misión de la organización, esto demuestra el grado de compromiso y compenetración de los trabajadores con la organización, lo cual es de vital importancia, ya que, si los empleados tienen conocimiento de la misión organizacional esto facilita que se

enfocuen al lograr los objetivos establecidos. Asimismo, el 100% de los encuestados manifestó que la misión de Avencatún Industrial, S.A. está planteada por escrito.

El 100% de la población encuestada manifestó que la misión es compartida por todos los miembros de la organización; en este orden de ideas del personal encuestado del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad al ser consultados sobre si los objetivos de la organización están alineados con la misión del mismo, el 100% respondió afirmativamente.

Haciendo un análisis acerca de si la organización promueve el conocimiento de su misión, se puede apreciar, tal como se muestra en el Gráfico N° 5 que, el 100% de los integrantes del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatun Industrial, S.A. considera que la misión es promovida satisfactoriamente en la organización. Indicando, además que el conocimiento de la misión es promovido a través de las charlas de inducción que se realizan cuando las personas ingresan a laborar en la organización (ver Gráfico N° 1).

Gráfico N° 1. Medios de promoción de la misión de la Organización



Fuente: Autores, 2011.

Cuando se le consultó a la población encuestada si conoce la misión del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. el 100% de ella manifestó conocerla. Asimismo este 100% indicó que la misión es compartida por todos los miembros del Departamento.

También, el 100% de los encuestados respondió que la misión del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial S.A. está planteada por escrito, por lo que se puede deducir que, este Departamento utiliza los medio idóneos para dar a conocer su misión al personal que en el labora, lo que es importante para lograr los objetivos establecidos.

Además, según la información recabada por medio de las encuestas aplicadas, el 100% de los encuestados consideró que las labores del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A, están alineadas perfectamente en función de la misión de la organización.

En lo que respecta a las competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatun Industrial, S.A., el 100% de los encuestados expresó que las competencias de este Departamento están relacionadas con la misión del mismo.

En líneas generales, tomando en consideración los resultados antes planteados se pueden resaltar los siguientes hallazgos, en función a la misión del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.

- Las personas que laboran en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatun Industrial S.A. conocen la misión tanto de la organización como la de este Departamento, las cuales se encuentra planteada por escrito y es compartida por todos sus miembros.

- Los trabajadores del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatun Industrial S.A. afirman, que los objetivos de este Departamento están alineados con la misión de la organización, y éste promueve el conocimiento de su misión a través de las charlas de inducción.
- Las labores del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad están alineadas perfectamente a la misión del Departamento.
- Las competencias del Departamento están alineados con la misión del mismo.

3.3.2. La Visión de la Organización

La visión de una organización representa lo que esta quiere crear, la imagen futura de la empresa, ésta es creada por las personas encargadas de dirigir la empresa, y que tienen que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de todos los que componen la organización, tanto internos como externos. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la organización. Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad, es decir, todo miembro que conozca bien la visión de la organización, puede tomar decisiones acorde con ésta.

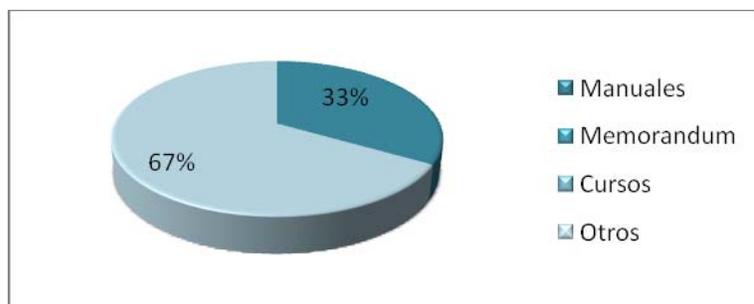
Para conocer sobre este aspecto, en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. se le consultó al personal encuestado de este Departamento acerca de si conoce la visión de Avecaisa, el 100% de los encuestados afirmó conocer la visión de la organización, lo cual es muy importante, ya que, de esta manera el trabajador se motiva, lo que genera un mayor compromiso con el trabajo y se mantiene en la ruta del futuro asignado. Asimismo, se pudo conocer que el 100% de los encuestados afirmó que la visión de Avencatún Industrial, S.A. está planteada por escrito; así como manifestó que la visión es compartida por todos los miembros de la

organización.

Cuando se les consultó a los integrantes del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad al encuestar sobre si los objetivos de la organización están alineados con la visión de la misma, el 100% de ellos respondió afirmativamente. También, se indagó acerca de si la organización promueve el conocimiento de su visión, y los resultados obtenidos indican que el 100% de los integrantes del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial, S.A afirmó que la empresa sí difunde adecuadamente la visión organizacional.

Al mismo tiempo, el 67% de estos encuestados opinó que la organización promueve el conocimiento de su misión a través de charlas de inducción, mientras que el 33% señaló que la organización promueve el conocimiento de la visión a través de los manuales (ver gráfico N° 2).

Gráfico N° 2. Medios de promoción de la Visión en la organización



Fuente: Autores, 2011.

En lo que respecta a la visión del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial, S.A., el 100% del personal encuestado manifestó conocerla. Asimismo, este mismo porcentaje de encuestados afirmó que la misión del Departamento está planteada por escrito. Y que las labores de este Departamento están alineadas perfectamente, en función de la misión organizacional.

Igualmente, se puede conocer, que el 100% de los encuestados consideró que las competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial S.A. están en consonancia con la visión organizacional.

En cuanto a la definición de la visión del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad se determinaron los siguientes hallazgos:

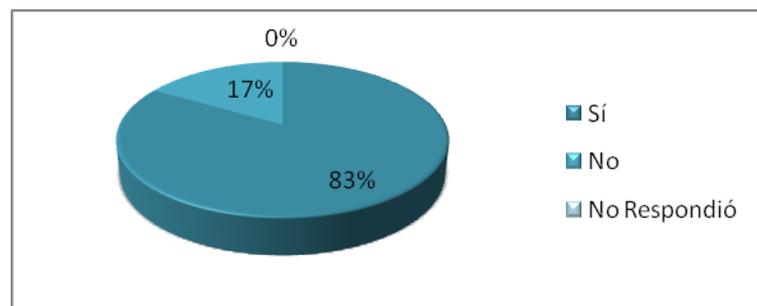
- El personal que labora en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatun Industrial S.A. conoce tanto la visión de la organización como la del Departamento, las cuales se encuentra planteadas por escrito y es compartida por todos sus miembros.
- Tanto la Empresa Avencatun Industrial S.A. como el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, promueve su visión por medio de charla de inducción.

Los objetivos y las competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad están alineados con la visión organizacional.

3.3.3. Definición de Competencias por la Máxima Dirección del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.

Esto se trata que los directivos se involucren en la definición del modelo de competencias de la organización y que las competencias sean definidas en función de la estrategia de la misma, Para conocer sobre este aspecto, se le consultó a los trabajadores encuestados del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. como se puede apreciar en el Gráfico N° 3, los resultados indicaron que el 83% de los directivos contribuyen o están involucrados en la definición de competencias del Departamento. Sin embargo, el 17% indicó lo contrario.

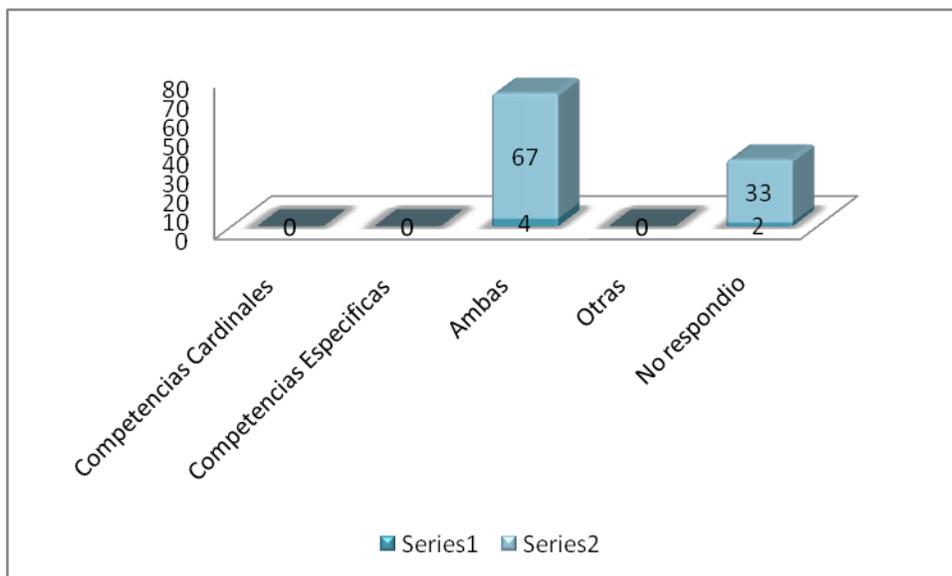
Gráfica N° 3. Directivos del Departamento de Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad involucrados en la definición de las competencias



Fuente: Autores, 2011.

Cuando se indagó acerca de los tipos de competencias que contenía el modelo de gestión por competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. el 67% de la población expresó que este modelo está compuesto tanto por competencias cardinales como por competencias específicas y el 33% restante, no dio respuesta alguna. (ver Gráfico N° 4). En este contexto se puede decir que, el hecho de que un tercio del personal encuestado de este Departamento no pueda diferenciar entre las distintas competencias que conforman el modelo implantado, hace suponer que estas personas no están comprometidas con la gestión por competencias o que las competencias no han sido difundidas apropiadamente por dicho Departamento.

Gráfico N° 4. Competencias del Modelo de Gestión del Departamento

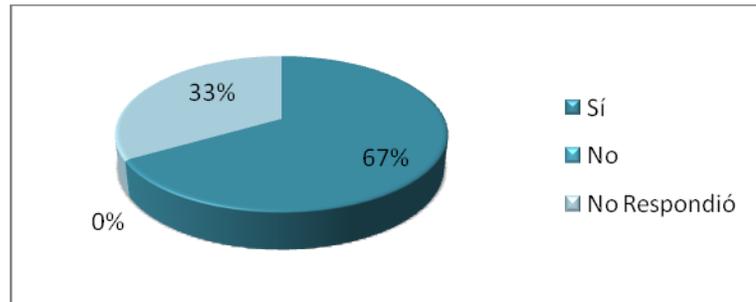


Fuente: Autores, 2011.

De acuerdo con el resultado anterior, de las personas que indicaron tener conocimiento acerca de las competencias del modelo de gestión por competencias implantado en el Departamento, el 100% indicó, además, que todos los integrantes del Departamento poseen competencias cardinales. Lo que significa que este Departamento tiene conocimiento acerca de las cualidades y habilidades de su personal.

Según el Gráfico N° 5, se puede observar que, el 67% de la población encuesta manifestó que las competencias enmarcadas en el modelo de gestión por competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. son competencias aplicadas a un colectivo específico y el 33%, no proporcionó respuesta alguna.

Gráfico N° 5. Competencias enmarcadas en el modelo de gestión por competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad son aplicadas a un colectivo específico.

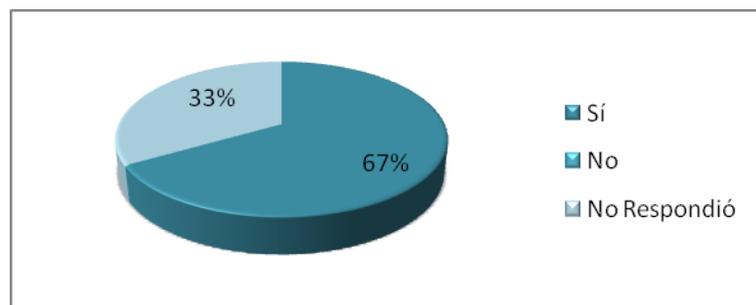


Fuente: Autores, 2011.

Ahora, el 67% de los encuestados indicó que el personal que labora en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, posee competencias específicas y, el 33% restante no proporcionó respuesta alguna (ver Gráfico N° 6).

Además, el 100% de los encuestados indicó que las competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad son definidas en función de las estrategias de la organización.

Gráfico N° 6. Existencia de competencias Específicas en las personas que laboran en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.



Fuente: Autores, 2011.

En función Definición de Competencias por la Máxima Dirección del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial,

S.A. se pudo llegar a los siguientes resultados:

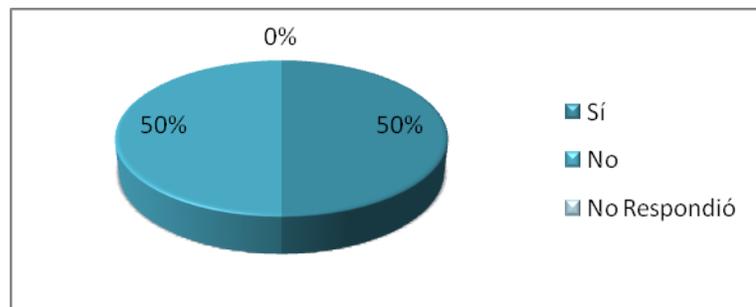
- El modelo de gestión por competencias implantado en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, está conformado por competencias Cardinales y Específicas y las cuales están definidas en función de las estrategias de la organización.
- Las competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, son aplicadas a un colectivo específico y las mismas están en función con las estrategias de la organización.

Existen personas en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad que no puede diferenciar entre las distintas competencias que lo conforma por lo que se puede inferir que estas personas no están comprometidas con el modelo de gestión por competencias.

3.3.4 Prueba de las Competencias en un grupo de ejecutivos del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.

Para conocer acerca de la prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. se aplicó una encuesta con el fin de obtener información, a tal efecto, cuando se le hizo la consulta a los encuestados del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad acerca de si en este Departamento se realizaba las pruebas de competencias a los ejecutivos, el 50% de ellos indicó que las pruebas si se realizan, mientras que el otro 50% no respondió (ver Gráfico N° 7).

Gráfico N° 7. Pruebas de competencias en los ejecutivos del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.



Fuente: Autores, 2011.

En relación al resultado anterior, de las personas que afirmaron que las pruebas de competencias se realizaban a los ejecutivos del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. el 100% de estos encuestados también consideró que las pruebas de competencias son útiles para este Departamento.

Además el 100% de los encuestados indicó que el modelo de gestión por competencias existente en Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. es aplicable y no teórico.

Asimismo, el 100% de los trabajadores encuestados afirmó que el modelo de gestión por competencias es comprensible por todos los integrantes del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control y resulta de gran utilidad para el mismo.

De acuerdo con la encuesta aplicada a los integrantes del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatun Industrial S.A. para conocer si el modelo de gestión por competencias es fiable los resultados obtenidos, dan muestra que el 100% de los encuestados da fe de su fiabilidad.

Asimismo de los miembros del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial S.A. que fueron encuestados, el 100% de ellos aseguró sentirse cómodos con el modelo de gestión por competencias

existente el Departamento, y que su aplicación es sencilla. Igualmente el 100% de los empleados encuestados del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial S.A. aseguró que el modelo de gestión por competencias implantado en el Departamento es un mecanismo que ha permitido su desarrollo como profesionales dentro de la organización.

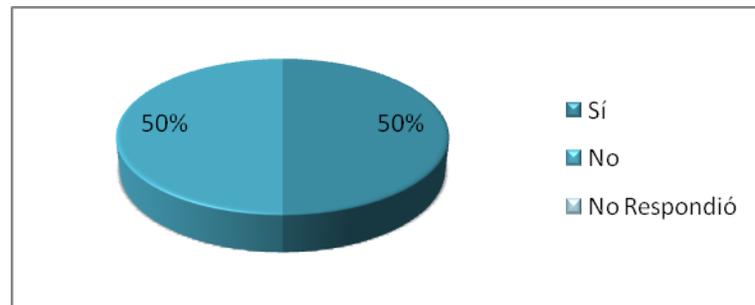
Basados en pruebas de competencias en un grupo de ejecutivos del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. se pudo obtener los siguientes hallazgos:

- El modelo de gestión por competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad es conocido y comprendido por todos los miembros que laboran en el Departamento.
- No se conoce con exactitud si el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad realiza o no las pruebas de competencias a los ejecutivos del mismo, ya que, la mitad de las personas encuestadas afirmó que sí se realizan las pruebas de competencias a estos ejecutivos, sin embargo, la otra mitad indicó que no se aplicaban dichas pruebas; por lo que se puede inferir que las personas que respondieron que no se aplicaban dichas pruebas de competencias, no forman parte del grupo de ejecutivos del Departamento.
- El personal que indicó que se aplica las pruebas de competencias a los ejecutivos afirmó que las mismas son útiles para el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.
- El Departamento de Gerencia y Aseguramiento y Control de Calidad, posee un modelo de gestión por competencias netamente fiable, útil y de aplicación sencilla
- El modelo de gestión por competencias implantado en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad permite el desarrollo profesional de su personal.

3.3.5 Validación de las Competencias.

La validación de competencias se hace con el fin de comprobar, si las competencias definidas en el modelo de gestión de competencias efectivamente se relacionan con una actuación superior en la tarea de un puesto, puede ser posible crear cuestionarios basados en el modelo y administrárselos a una muestra más amplia, incluyendo tanto a las personas de desempeño superior como a las personas de desempeño promedio. El análisis de estos datos probará el modelo y permitirá que ocurran revisiones y refinamientos. De allí que, cuando se les consultó a los empleados del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad acerca de que si se validaban las competencias en Dicho departamento, el 50% afirmó que se validan, en cambio el otro 50% de los encuestados dijo que no (ver Grafico N° 8).

Gráfico N° 8. Validación de las competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.



Fuente: Autores, 2011.

Existen diferentes maneras para validar el modelo de gestión por competencias uno de ellos es la “Entrevista de Eventos Conductuales” (BEI), la cual se centra en la identificación de los conocimientos, habilidades, actitudes y soluciones (características) requeridas para que el trabajo sea bien ejecutado, el objeto principal del BEI es, es obtener de los entrevistados (empleados de desempeño superior) un relato detallado acerca de qué comportamientos específicos realizaron en el pasado para llevar a cabo su trabajo; básicamente haciendo hincapié en los resultados que ellos consideran actualmente como exitosos. De allí que, cuando se consultó los trabajadores del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, si conocen la serie BEI, el 100% de los encuestados manifestó no conocerlo.

En función a la validación de las competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, se encontraron los siguientes descubrimientos:

- No queda claro si en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, se validan las competencias, pues la mitad de los encuestados afirma que se aplican, en contraste a la otra mitad indica lo contrario.
- El personal que labora en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad no conoce el modelo “Entrevista de Eventos Conductuales” BEI lo que es

3.3.6 Diseño de los Procesos de Recursos Humanos por Competencias.

- Análisis y descripción de puestos por competencias

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. Para conocer acerca del análisis y descripción de puesto por competencias se les hizo una consulta a los empleados del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad sobre si se realiza este procedimiento en este Departamento, y el 100% de los encuestados respondió que sí. Igualmente, el 100% de los encuestados, afirmó que la persona encargada de realizar el análisis descripción de puestos está en toda capacidad de ejecutar la labor.

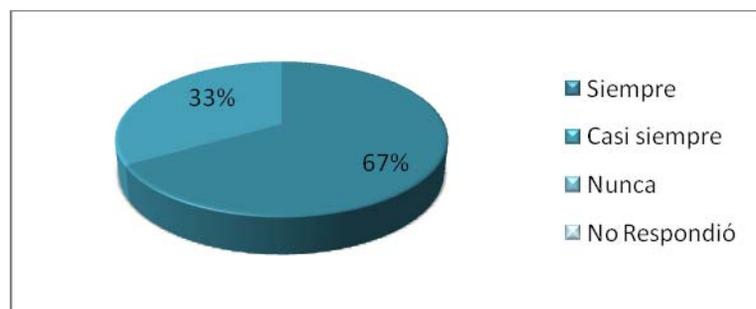
Asimismo, se observó que el 100% de los encuestados expresó que el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial, S.A., posee un enfoque completo de las necesidades de cada puesto o plaza.

Cuando se le consultó a la población encuestada si el modelo de gestión por competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, con qué frecuencia permite obtener resultados en distintos plazos. El 100% de los encuestados manifestó que si.

Según los datos obtenidos, también se pudo observar que el 67% de la población encuestada consideró que el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, siempre toma en cuenta las características de las personas a la hora de tomar

decisiones; sin embargo, el 33% restante respondió que casi siempre (ver Gráfico N° 9).

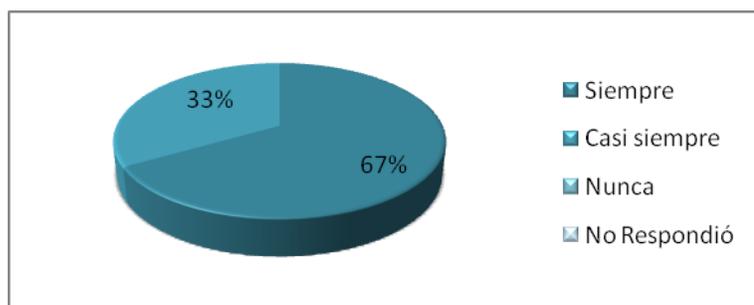
Gráfico N° 9. Consideración de características de las personas para tomar decisiones del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.



Fuente: Autores, 2011.

Con respecto a los procedimientos para reunir y analizar la información acerca de los puestos existentes en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, el 67% de los encuestados indicó que siempre se realizan procedimientos, y el otro 33% indicó que casi siempre. Por lo que, se puede inferir que el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, generalmente reúne y analiza la información relacionada con los puestos existentes (ver Gráfico N° 10).

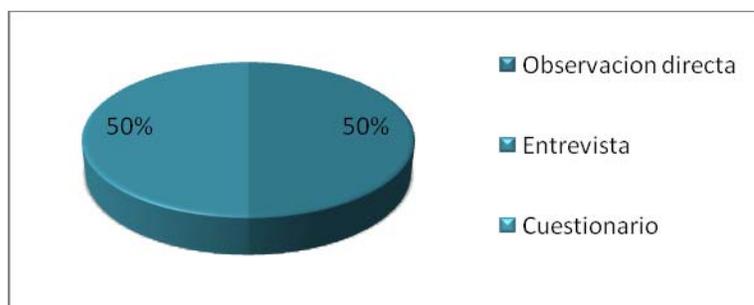
Gráfico N° 10. Realización de procedimientos para reunir y analizar información.



Fuente: Autores, 2011.

En cuanto a los métodos que utiliza el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad para el análisis y descripción de puestos, el 50% de los encuestados afirmó que se utiliza la observación directa, en cambio el otro 50% señaló que se hace a través de la entrevista (Ver Gráfico N° 11).

Gráfico N° 11. Métodos utilizados para el análisis y descripción de puestos



Fuente: Autores, 2011.

De igual modo el 100% de los encuestados indicó que este Departamento analiza los puestos para luego describirlos, en este contexto, se puede deducir que el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad antes de describir los puestos de trabajo los analiza.

Al consultar al personal que labora en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatun Industrial, S.A. si el perfil

del personal es analizado, el 100% de los encuestados respondió afirmativamente. Asimismo, el 100% de los encuestados indicó que el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatun Industrial, S.A. le brinda orientaciones al personal para adecuarlo al puesto a desempeñar.

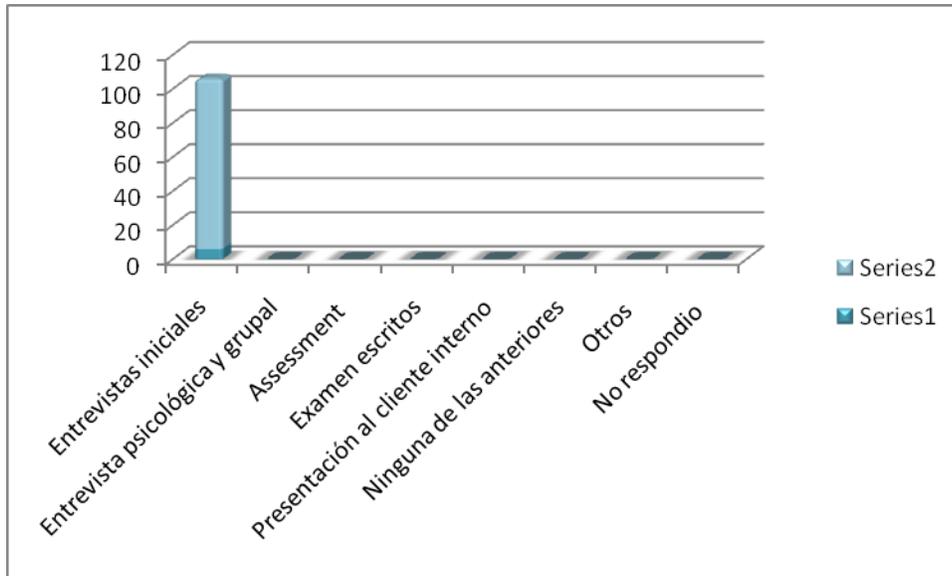
En este orden de ideas, se le preguntó a la población encuestada si en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, se describe las tareas a realizar en él, a lo que el 100% de los encuestados expresó que si se describen.

- En lo que respecta al análisis y descripción de puestos y considerando los resultados antes mostrados, se presentan los siguientes hallazgos.
- El Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad, realiza análisis y descripción de puestos, cuyo enfoque contiene la descripción de puestos de acuerdo a las necesidades del Departamento.
- El encargado de realizar el análisis y descripción de puestos en el Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad está altamente capacitado para el ejecutar el mismo.
- El Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad, considera las características de su personal para la toma de decisiones.
- El Departamento siempre realiza procedimientos para reunir y analizar información acerca de los puestos existentes.
- El personal que va a formar parte del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, es orientado acerca del puesto a desempeñar.

- El modelo de gestión por competencias existente en el Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad, permite obtener resultados en distintos plazos.
- El Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad aplica tanto la observación directa como la entrevista como métodos para analizar y describir los puestos.
- El Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad analiza los puestos para luego describirlos.
- El personal del Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad es orientado al puesto a desempeñar y también sus perfiles son analizados de acuerdo al puesto a desempeñar. Asimismo el Departamento describe las tareas a realizar.
- Reclutamiento y selección del personal por competencias.
 - El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos, potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Sin embargo, la selección, es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.
 - En lo referente al reclutamiento y selección del personal por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, que el 100% de los encuestados manifestó que, en este Departamento se realiza el procedimiento de reclutamiento y selección del personal por competencias. De igual forma, el 100% de la población encuestada afirmó que casi siempre se identifican en los candidatos reclutados las competencias que respondan a las necesidades del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad. Además el 100% de los encuestados afirmó que este Departamento realiza procedimientos para atraer e

El 100% de los encuestados afirmó que el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad utiliza herramientas o métodos para reclutar, seleccionar y contratar personal. Según este mismo 100% de encuestados cree que el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad utiliza el método de las entrevistas iniciales (ver Gráfico N° 12). Para el reclutamiento y selección del personal por competencias.

Gráfico N° 12. Métodos para reclutamiento, selección y contratación personal en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.



Fuente: Autores, 2011.

En resumen generales, considerando los resultados antes planteados en función al reclutamiento y selección de personal por competencias, se pueden resaltar los siguientes hallazgos:

- El Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias.
- El Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad identifica los candidatos con las competencias sugeridas para el cargo a ocupar.
- El Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad utilizando las entrevista iniciales como método de reclutamiento y selección.
- El Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad casi siempre identifica los candidatos reclutados.

- Las competencias son adaptadas a las necesidades del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.

- Capacitación y desarrollo del personal.

Los miembros de la organización deben adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito. Como se ha mencionado, el sistema analiza las competencias exigidas para cada puesto y las capacidades poseídas por las personas. Por ello, resulta una excelente herramienta para detectar las necesidades de formación que requieren, o requerirán, las personas dentro de cada puesto de trabajo.

A través del análisis de adecuación persona–puesto, se busca detectar las competencias clave que poseen el individuo y el grado de adecuación existente, con el objetivo de realizar un plan de formación específico, individual o colectivo. Así, es posible detectar las necesidades de formación permitiendo el desarrollo y la actualización de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos y la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la empresa.

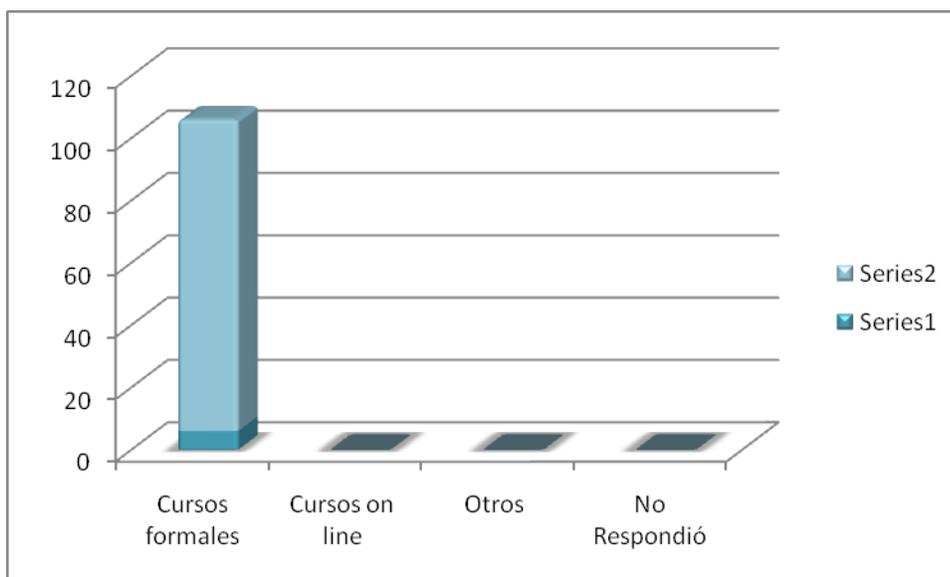
Con respecto a este aspecto se hizo la consulta al personal que labora en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatun Industrial, S.A. acerca de si éste ejecuta capacitación y desarrollo de su personal, el 100% de los encuestados manifestó en el Departamento si los realiza, ya que, ayuda a tener un personal altamente capacitado para el puesto y, de esta manera, pueda lograr o llevar a cabo los objetivos de la organización.

El 100% de los encuestados respondió que el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, posee programas para el desarrollo y capacitación del personal; afirmando, además, conocer tales programas, y señalando a la vez, que el Departamento utiliza los cursos formales como programa de capacitación y desarrollo (ver

Gráfico N° 13). Esto indica que, el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, realiza la capacitación y desarrollo de su personal, con la intuición de tener un personal con las competencias necesarias para desempeñar dicho puesto.

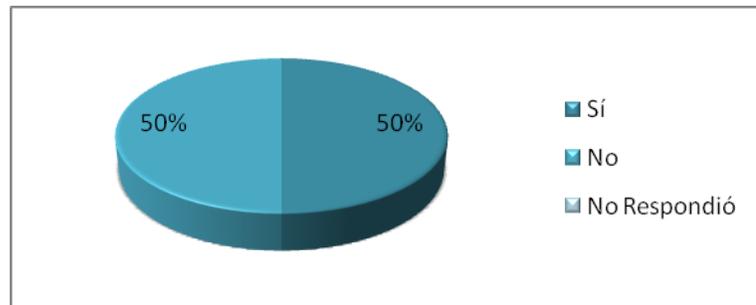
No obstante, al preguntársele al personal que labora en el Departamento de Gerencia y Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. si conoce el programa, de capacitación y desarrollo utilizado por este Departamento, que el 50% afirmó conocerlo, mientras que el 50% restante señaló lo contrario (ver gráfico N° 14).

Gráfico N° 13. Programas para el desarrollo del personal utilizados en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.



Fuente: Autores, 2011.

Gráfico N° 14. Conocimiento del programa de capacitación y desarrollo por los integrantes del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.

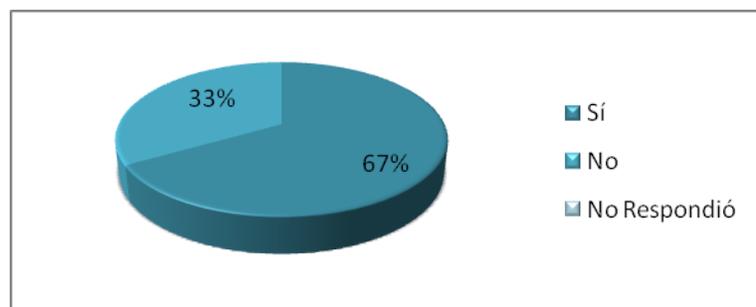


Fuente: Autores, 2011.

Cabe señalar que, el 100% de los encuestados afirmó que una vez realizada la evaluación del desempeño por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. casi siempre se pone en práctica el programa de capacitación y desarrollo de persona.

En cuanto a la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo utilizados por el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, el 67% de los encuestados manifestó que éstos se aplican de forma efectiva, sin embargo el 33% restante dijo que no (ver Gráfico N° 15).

Gráfico N° 15. Efectividad de los programas de capacitación y desarrollo del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad.



Fuente: Autores, 2011.

Analizando la capacitación y desarrollo del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad se obtuvieron los siguientes hallazgos.

- El Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, realiza

-
- El Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad realiza cursos formales como programa de capacitación y desarrollo de su personal.
- Se determinó que el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad casi siempre pone en práctica el programa de capacitación y desarrollo de personas.
-

Evaluación del desempeño por competencias

La evaluación del desempeño por competencias, es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos se señala el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. A este respecto cuando se indagó sobre la evaluación del desempeño por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, el 100% de los encuestados indicó que el desempeño por competencias si es evaluado en este Departamento. Asimismo, este porcentaje de encuestados manifestó que los objetivos y competencias fijadas son puestas en práctica en dicho Departamento.

Según los datos recabados a través de la encuesta aplicada a los trabajadores del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, acerca de la evaluación del desempeño por competencias, el 100% de los encuestados señaló que este proceso sirve para tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones.

En lo que respecta a si se revisan las evaluaciones de los jefes y subordinados

sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, el 100% de la población encuestada respondió afirmativamente.

Asimismo, el 100% de los encuestados señaló que el encargado de realizar la evaluación del desempeño por competencias, se encuentra capacitado para llevar a cabo la evaluación. Igualmente, este mismo porcentaje de encuestados respondió que la evaluación de desempeño es de utilidad para el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. y la misma se aplica de forma efectiva.

Con los datos recabados anteriormente se presentan los siguientes hallazgos en función a la evaluación de desempeño por competencias

- El Departamento de Gerencia y Aseguramiento y Control de Calidad evalúa el desempeño por competencias y éstas son tomadas en cuentas para la toma de decisiones sobre promociones y remuneraciones.
- Los objetivos y las competencias fijadas en el Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad son puesta en práctica.
- El Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad revisa las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- El encargado de realizar la evaluación por competencias en el está capacitado para el ejecutar el mismo.
- El Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad considera de gran utilidad las evaluaciones de desempeño por competencias. Asimismo se observó que se aplica de forma efectiva.

- La remuneración por competencias.
 - Remunerar por competencias significa que la empresa deberá implementar un sistema de compensación variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. La remuneración debe estar intrincadamente relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y los valores empresariales que respaldan su rendimiento. Al respecto, se les preguntó a los empleados del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad si en este Departamento existía sistema de remuneración por competencias y el 100% dijo que no.

Por último, se le consulto al personal que labora en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatun Industrial S.A. si este Departamento ha tenido una evolución por la implantación del modelo de gestión por competencias y el 100% de los encuestados expresó que si.

- En función con los datos recabados acerca de la remuneración por competencias se encontraron los siguientes hallazgos:
 - Se determino que el Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad, no implementa el sistema de remuneración por competencias.
 - Todo el personal encuestado manifestó que el Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. ha evolucionado con la implantación del modelo de gestión por competencias por lo que se deduce que el modelo se ha aplicado de forma efectiva en el Departamento.
 - El modelo de gestión por competencias de Martha Alles , es considerado como una herramientas que permite la identificación de los requerimientos de competencias necesarias para llevar a cabo las operaciones. Uno de los fundamentos en los que se

- El modelo implantado en el Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. coincide aunque no en su totalidad con el modelo de establecido por Martha Alles, debido que existen procedimientos que no se aplican en este departamento, uno de ellos es la validación de competencias, importante que el Departamento valide las competencias porque ayuda a tener un personal idóneo para desempeñar las tareas del mismo.
- Se evidenció que no validan las competencias porque no se aplica método alguno, sin embargo es recomendable que se utilice el sistema BEI, (Entrevista de Eventos Conductuales) el cual se centra en la identificación de los conocimientos, habilidades, actitudes entre otros, y tiene como objeto fundamental detallar los comportamiento de los empleados en el momento que lleva a cabo su trabajo.
- El otro procedimiento que no se lleva a cabo es la remuneración por competencias; es recomendable que el departamento desarrolle este procedimiento para tener un personal motivado, esta manera complementar y llevar eficazmente el modelo de gestión por competencias implantado en el mismo.

CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación y producto del análisis e interpretación de los datos recabados en el Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A., se está en capacidad de señalar las siguientes reflexiones a modo de conclusiones:

- La gestión no es más que utilizar campos de acción que le permitan a la empresa por medio de su personal lograr los objetivos planteados, tomando en consideración aquellos aspectos que pudieran de alguna manera brindarle una posibilidad de llegar al éxito, aprovechando sus recursos materiales y monetarios. En este sentido, en la estructura organizativa de toda empresa se expresa claramente cada puesto que debe ser ejercido, cada persona debe estar en capacidad de desempeñar sus funciones a cabalidad, debe estar lo mejor preparada posible según el cargo y de ella depende el logro de las metas, en este caso se hace referencia a las competencias del personal que integra la empresa.
- La gestión por competencias es un modelo de gerencia que permite evaluar las competencias específicas, que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.
- Tomando en consideración los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal que labora en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatun Industrial S.A. se visualizó lo siguiente:
 - Las personas que laboran en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatun Industrial S.A. conocen tanto la visión

- El modelo de gestión por competencias implantado en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, está conformado por competencias Cardinales y Específicas están definidas en función de las estrategias de la organización.
- El Departamento de Gerencia y Aseguramiento y Control de Calidad, posee un modelo de gestión por competencias netamente fiable, útil y de aplicación sencilla
- El modelo de gestión por competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad es conocido y comprendido por todos los miembros que laboran en el Departamento.
- El modelo de gestión por competencias implantado en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad permite el desarrollo profesional de su personal.
- No queda claro si en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, se validan las competencias, pues la mitad de los encuestados afirman que se valida, en contraste con a la otra mitad que indica lo contrario.
- El Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, realiza análisis y descripción de puestos, cuyo enfoque contiene la descripción de puestos de acuerdo a las necesidades del Departamento.
- El personal del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad es orientado al puesto a desempeñar y también sus perfiles son analizados de acuerdo al puesto a desempeñar. Además se describen las tareas a realizar.

- En el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias utilizando las entrevistas iniciales como método de reclutamiento y selección.
- El Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, realiza capacitación y desarrollo de su personal y el mismo posee un programa, que es conocido por la mayoría de los empleados del Departamento, es aplicado de forma efectiva.
- El Departamento de Gerencia y Aseguramiento y Control de Calidad evalúa el desempeño por competencias y éstas son tomadas en cuentas para la toma de decisiones sobre promociones y remuneraciones.
- El Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad considera de gran utilidad las evaluaciones de desempeño por competencias. Asimismo se observó que se aplica de forma efectiva.
- El Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, no implementa el sistema de remuneración por competencias.
- Las personas que laboran en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. han evolucionado con la implantación del modelo de gestión por competencias por lo que se deduce que el modelo se ha aplicado de forma efectiva en el Departamento.
- El modelo implantado en el Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. coincide en gran medida con el modelo de establecido por Martha Alles, aunque no toma en consideración el proceso de validación de competencias y la remuneración por competencias. En tal sentido se le recomienda que este Departamento tome en consideración estos dos procesos para

- El Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, debe tener su propia misión y visión, ya que, el Departamento tiene objetivos diferentes a la organización en el general.
- Es importante para el Departamento valide las competencias porque ayuda a tener un personal idóneo para desempeñar las tareas del mismo, asimismo es recomendable que se utilice el sistema BEI, (Entrevista de Eventos Conductuales) la cual se centra en la identificación de los conocimientos, habilidades, actitudes entre otros, la cual tiene como objeto fundamental detallar los comportamiento de los empleados en el momento que lleva a cabo su trabajo.
- El Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, utiliza dos métodos (observación directa y entrevista) para analizar y describir los puestos, es recomendable complementarlo con el cuestionario, ya que, reforzaría la información y tendría resultados más confiables.
- La remuneración basada en las competencias significa que las personas debe ser recompensadas por el desarrollo de la habilidades interpersonales y de influencia mediante la provisión de bonos de remuneración por habilidad por el desarrollo y la demostración de estas competencias. Es importante que el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad posea un programa formal de remuneraciones, porque es una manera de tener actualizadas las descripciones de puestos para todos los distintos cargos de la organización y permitirá que el personal crezca y se desarrolle de acuerdo al cargo o al puesto a desempeñar.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Acuña, Mírian (2002). Como se elabora el proyecto de investigación. Editorial Consultores Asociados.

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

Alles, Martha. (2008). Selección por competencias. Editorial granica. Argentina

Alles, Martha. (2009). Diccionario de competencias. (Tomo I) Editorial granica. Argentina

Alvarado, J. (1990). El gerente en las organizaciones del futuro. Ediciones UPEL. Caracas.

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.

Arias, Fidas (2004). El proyecto de investigación. Venezuela: Episteme.

Arias, Fidas (2006). El proyecto de investigación. (5ta Edición). Venezuela Episteme. Barcelona.

Bernal, César. (2000). Metodología de la investigación para administración y economía. Colombia: Prentice Hall.

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

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

Contreras, José. (2007). El conocimiento del Otro. Venezuela: Eiunsa.

Dichter, E. (1988). ¿Es usted un buen gerente?. McGraw Hill. México.

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

Gilbreth, Frank. (2006). La administración científica. Madrid: Marcial Pons.

Gómez, Valentín. (1995). Diccionario. Argentina: Larousse.

Koontz y O'Donnell. (1961). Principios de dirección de empresas; Mc Graw Hill; New York.

Koontz, Harold. y Weihrich, Heinz. (1990) Administración. (9^{na} Edición) México: Mc Graw Hill.

Koontz, Harold. y Weihrich, Heinz. (2004) Administración una Perspectiva Global. México: Mc Graw Hill.

Méndez, Carlos (2008) Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación en Ciencias Empresariales. Colombia: Limusa.

Méndez, Carlos. (1999). Metodología guía para elaborar diseños de investigación en ciencias administrativas, contables y económicas. (2a ed.). Colombia: McGraw Hill.

Mentor, Color. (1998). Diccionario Enciclopédico Estudiantil. España: Océano.

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

Robbins, Stephen. (1996). Fundamentos de administración, conceptos y aplicaciones. México.

Sabino, Carlos (2002). Proceso de investigación (5ta Edición). PANAPO.

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

Stoner, James y Freeman, Edward. (1994). Administración. (5ta Ed). México: Prentice-hall.

Werther W. y Davis H. (2001). Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill . México.

Trabajos Académicos

Arenas, Carbelys y Suárez, Zaiduby. (2008). Modelo de gestión por competencias para el departamento de contabilidad del rectorado de la universidad de oriente

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.

Comisión de Trabajo de Grado. (2006). Instructivo para la elaboración de proyectos de trabajos de grado. Escuela de Administración. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Da Silva, Haryana (2006). Estudio evaluativo de la implementación de la gestión por competencias en empresas del área Metropolitana de Caracas.

Fuentes Electrónicas

Ernst & Young Consultores (1998). Gestión por competencias manual del director de recursos humanos. Disponible en: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

Cruz P. y vega G. (23/05/2011). La Gestión Por Competencia una Nueva Herramienta En La Planificación Estratégica De Recursos Humanos. Disponible en: <http://www.uch.edu.ar/rrhh>. Argentina.

Graminga, María R (26/05/2011). Gestión por competencias una opción para hacer a las empresas más competitivas. Disponible en: <http://www.pa-partners.com>.

Guerrero, Graciela y Camacho, Alfonso (19/05/11). Proyecto para el establecimiento del programa de fortalecimiento de competencias gerenciales de los responsables de la administración de los servicios institucionales en las Oficinas Nacionales del Conalep. Disponible en: <http://www.campus-oei.org/bancoseyt/guerrero.PDF>

Markus, Leanne; Cooper, Helena y Allpress Keith (21/05/2011). Disponible en: http://www.performancegroup.co.nz/NZJP34_Markus117.pdf

McCelland, David. (27/05/2011). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/-recursos/documentos/fulldocs/hr./ge>.

McCelland, David. (27/05/2011). Disponible en: <http://www.hacienda.go.cr/centro-datos/Articulo/El%20Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias.doc>.

Mirabile, R. (21/05/2011). Disponible en: http://www.gual.ufsc.br/site/ed_v4_2011-/artigo7.pdf.

Ordiz, Mónica (24/05/2011). Análisis estratégico de los recursos humanos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/-analestratrrhh.htm>

Quezada M, Humberto. (19/05/11). Capital Humano. Disponible en: <http://qmasociados.netfirms.com>.

Vargas, Fernando (22/05/2011). 40 preguntas sobre competencias laboral. Disponible: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/-complab/xxxx/esp/index.htm>.

Documento de Carácter Legal

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453, (14/06/2011).

Ley Orgánica del Trabajo. (1997). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.152 (Extraordinaria), 14/06/2011.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (2005) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38.236 (Extraordinaria), 14/06/2011.

Otras bibliografías consultadas

Alles, Martha. (2008). Desempeño por competencias, evaluación de 360°. (Edición Actualizada) Editorial granica. Argentina

Crosby, P. (1988). Dinámica gerencial. McGraw Hill. México.

Otras Fuentes Electrónicas

<http://axeleratum.com>

<http://csalazar.org>

<http://definicion.de/gestion/>

<http://definicion.de>

<http://educdigitalmtv.blogspot.com>

<http://es.scribd.com/doc/42266482/Acerca-de-Las-Competencias-a-Nivel-de-Empresas>

<http://es.wikipedia.org>

<http://www.alegsa.com>

http://www.carloshaya.net/chchaya/UGH/RRHH/Manuales_Procedimiento/gc.pdf

<http://www.campus-oei.org>

<http://www.cinterfor.org.uy>

<http://www.definicion.org>

<http://www.definicionabc.com>

<http://www.desarrollo.competencia.com>

http://www.educarz.com/attachments/article/59/administracion_para_bachillerato.pdf

<http://www.elergonomista.com>

<http://www.gestionyadministracion.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.mailxmail.com>

<http://www.mitecnologico.com>

<http://www.oadl.dipcaceres.org>

<http://www.opeatal.com>

<http://www.parro.com.ar>

<http://www.policia.gov.co>

<http://www.sapiens.com>

<http://www.sermejores.com>

http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencia_passo.htm

<http://www.sld.cu>

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

<http://www.unereferencia.info>

<http://www.wordreference.com>

<http://www.yourbubbles.com>

ANEXOS

CUESTIONARIO

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL DEPARTAMENTO DE
GERENCIA DE ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD DE LA
EMPRESA AVENCATÚN INDUSTRIAL, S.A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

**HOJA DE CONTROL
(No escriba en los espacios punteados)**

Nº

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO QUE

OCUPA: _____

**F
ECHA:** _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- Las respuestas a las preguntas abiertas deben ser breves, coloque lo más importante.
- Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- Escriba en forma clara y legible.

CUESTIONARIO

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL DEPARTAMENTO DE
GERENCIA DE ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD DE LA
EMPRESA AVENCATÚN INDUSTRIAL, S.A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

I. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

A- MISIÓN

1. ¿Conoce usted la misión de la organización?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 7

2. ¿Está planteada la misión de la organización por escrito?

a) Si _____

b) No _____

3. ¿Cree usted que la misión es compartida por todos los miembros de la organización?

a) Si _____

b) No _____

4. ¿Cree usted que los objetivos de la organización están alineados con la misión de la misma?

a) Si _____

b) No _____

5. ¿La organización promueve el conocimiento de su misión?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 7

6. ¿De qué manera la organización promueve el conocimiento de su misión?

- a) Manuales _____
 - b) Memorándum _____
 - c) Cursos _____
 - d) Otros _____
- Especifique:
-

7. ¿Conoce usted la misión del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 12

8. ¿Cree usted si la misión del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. es compartida por los miembros del mismo?

- a) Si _____
- b) No _____

9. ¿Está planteada la misión del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. por escrito?

- a) Si _____
- b) No _____

10. ¿Están orientadas las labores del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. en función de la misión de la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

11. ¿Cree usted que las competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. están relacionadas a la misión del mismo?

- a) Si _____
- b) No _____

B- VISION

12. ¿Conoce la visión de la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 18

13. ¿Está planteada la visión de la organización por escrito?

- a) Si _____
- b) No _____

14. ¿Cree usted que la visión de la organización es compartida por todos los miembros de la misma?

- a) Si _____
- b) No _____

15. ¿Cree usted que los objetivos de la organización están alineados con la visión de la misma?

- a) Si _____
- b) No _____

16. ¿Considera usted que la organización promueve el conocimiento de la visión?

- a) Si _____
- b) No _____

17. ¿A través de qué manera la organización promueve el conocimiento de la visión?

- a) Manuales _____
 - b) Memorándum _____
 - c) Cursos _____
 - d) Otros _____
- Especifique: _____
- _____

18. ¿Conoce usted la visión del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 22

19. ¿Está planteada la visión del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. por escrito?

- a) Si _____
- b) No _____

20. ¿Están orientadas las labores del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. en función de la visión de la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

21. ¿Cree usted que las competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. están relacionadas con la visión del mismo?

- a) Si _____
- b) No _____

II. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS POR LA MÁXIMA DIRECCIÓN DE

22. ¿Cree usted que los directivos del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. están involucrados en la definición de competencias del Departamento?

- a) Si _____
- b) No _____

23. Sabiendo que las Competencias Cardinales son: aquellas que deben tener todos los integrantes de la organización; y las Competencias Específicas las que se establecen para ciertos colectivos de personas (por área o por funciones) ¿Cree usted que el modelo de gestión por competencias existente en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. contiene:

- a) Competencias Cardinales _____
- b) Competencias Específicas _____
- c) Ambas _____
- d) Otras _____

24. ¿Cree usted que los miembros que laboran en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. poseen competencias cardinales?

- a) Si _____
- b) No _____

25. ¿Considera usted que las competencias enmarcada en el modelo de gestión por competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. se aplican a un colectivo específico?

- a) Si _____
- b) No _____

26. ¿Cree usted que las personas que laboran en el Departamento de Gerencia de

- a) Si _____
b) No _____

27. ¿Qué tipos de competencias incluye el modelo de gestión por competencias existente en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

28. ¿Cree usted que las competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. son definidas en función de las estrategias de la organización?

- a) Si _____
b) No _____

III. PRUEBA DE LAS COMPETENCIAS EN UN GRUPO DE EJECUTIVOS DEL DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD DE LA EMPRESA AVENCATÚN INDUSTRIAL, S.A

29. ¿Cree usted que se realizan pruebas de las competencias en los ejecutivos del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

- a) Si _____
b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 37.

30. ¿Considera usted que las pruebas de las competencias son útiles para el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún

- a) Si _____
- b) No _____

31. ¿Cree usted que el modelo de gestión por competencias que existe en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. es aplicable y no teórico?

- a) Si _____
- b) No _____

32. ¿Cree usted que el modelo de gestión por competencias es comprensible por todos los integrantes Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

33. ¿Considera usted que el modelo de gestión por competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. es útil para la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

34. ¿Considera usted que el modelo de gestión por competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. es fiable?

- a) Si _____
- b) No _____

35. ¿Considera usted que el modelo de gestión por competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. es de fácil manejo?

- a) Si _____

b) No ____

36. ¿Considera usted que el modelo de gestión por competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. en su conjunto, permite el desarrollo de las personas que laboran en el mismo?

a) Si ____

b) No ____

IV. VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.

37. ¿Cree usted que se validan las competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A?

a) Si ____

b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 45

38. ¿Conoce usted la serie “Entrevista de Eventos Conductuales” (BEI) para validar el modelo de gestión por competencias?

a) Si ____

b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 45.

39. ¿Sabe usted si la máxima dirección aplica la serie BEI para comprobar las competencias detectadas que se relacionan con la actuación superior para la toma de decisiones en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A?

a) Si ____

b) No ____

40. ¿Sabe usted si la serie BEI utiliza el cuestionario como herramienta para validar las competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A?

a) Si _____

b) No _____

41. ¿Considera usted que la serie BEI es efectiva para validar las competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 43.

42. ¿Qué herramientas considera usted que se deben utilizar para validar las competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A?

43. ¿Considera usted que la validación de competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A es de utilidad para el mismo?

a) Si _____

b) No _____

44. A su juicio, ¿Por qué es importante validar las competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A?

V. **DISEÑO DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.**

A. **Análisis y Descripción de Puestos por Competencias**

45. ¿Se realiza análisis y descripción de puestos en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A?

- a) Si _____
b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 56.

46. ¿Considera usted que la persona encargada de realizar el análisis y descripción y puestos en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A está capacitada para ejecutar el mismo?

- a) Si _____
b) No _____

47. ¿Cree usted que el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A posee un enfoque completo de las necesidades de cada puesto/plaza?

- a) Si _____
b) No _____

48. ¿Considera usted que a través del modelo por competencias utilizado en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A se plantean y se obtienen resultados a corto, mediano y largo plazo del mismo?

- a) Siempre _____
b) Casi siempre _____

c) Nunca _____

49. ¿Cree usted que el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A toma en consideración las características de las personas para tomar decisiones organizativas?

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Nunca _____

50. ¿Considera usted que se realizan procedimientos para reunir y analizar la información acerca de los puestos existentes en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A?

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Nunca _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 52

51. De los métodos que se mencionan a continuación ¿Cuáles utiliza Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A para el análisis y descripción de puestos?

- a) Observación directa _____
- b) Entrevista _____
- c) Cuestionario _____
- d) Mixto _____
- e) Ningunas de las anteriores _____
- f) Otra _____

Especifique: _____

52. ¿Considera usted que se analizan los puestos del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A, para luego ser descritos?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 56.

53. ¿Considera usted que se analizan los perfiles del personal del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

- a) Si _____
b) No _____

54. ¿Existe algún plan por escrito en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. para adecuar a las personas al puesto que ocupará?

- a) Si _____
b) No _____

55. ¿Considera usted que en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. se describen las tareas a realizar?

- a) Si _____
b) No _____

B. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

56. ¿Cree usted que se realiza reclutamiento y selección de personal por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

- a) Si _____
b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 61.

57. ¿Se identifican de los candidatos reclutados las competencias que respondan a las

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Nunca _____

58. ¿Cree usted que en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. se ejecutan procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos?

- d) Siempre _____
- e) Casi siempre _____
- c) Nunca _____

59. ¿Considera usted que en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. se utilizan herramientas o métodos para reclutar, seleccionar y contratar personal?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 61.

60. De los métodos para reclutamiento, selección y contratación personal que se mencionan a continuación ¿Cuáles cree usted que utiliza el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

- a) Entrevistas iniciales _____
- b) Entrevista psicológica y grupal _____
- c) Assessment _____
- d) Examen escritos _____
- e) Presentación al cliente interno _____
- d) Ninguna de las anteriores _____
- e) Otros _____

Especifique: _____

C. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

61. ¿Sabe usted si en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. se realiza capacitación y desarrollo del personal que labora en el mismo?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 69

62. ¿Sabe usted si existe un programa de capacitación y desarrollo del personal en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 66.

63. ¿Conoce usted los programas de capacitación y desarrollo del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 67.

64. ¿Cuál de los siguientes programas de capacitación y desarrollo es utilizado por el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. para el desarrollo del personal?

- Cursos formales _____
- Cursos on line _____
- Otros _____
- Especifique: _____

65. ¿El programa de capacitación y desarrollo del personal existente en el Departamento de

- a) Si _____
- b) No _____

66. ¿Sabe usted si el programa de capacitación de personal, es puesto en práctica después de la evaluación del desempeño por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Nunca _____

67. ¿Considera usted que se aplican de forma efectiva los programas de capacitación en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 69.

68. ¿Qué programas considera usted se deben aplicar para la capacitación y desarrollo del personal del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

D. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

69. ¿Sabe usted si se evalúa el desempeño por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 76.

70. ¿Cree usted que los objetivos y competencias fijadas por el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A son puestos en práctica?

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Nunca _____

71. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A sirve para tomar decisiones sobre promociones y remuneración?

- a) Si _____
- b) No _____

72. ¿Cree usted que el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A revisa las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo?

- a) Si _____
- b) No _____

73. ¿Considera usted que la persona encargada de realizar la evaluación del desempeño por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A está capacitada para evaluar el mismo?

- a) Si _____
- b) No _____

74. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A es de utilidad para el mismo?

- a) Si _____
- b) No _____

75. ¿Considera usted que se aplica de forma efectiva la evaluación del desempeño por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

- a) Siempre —
- b) Casi siempre —
- c) Nunca —

E. LA REMUNERACIÓN POR COMPETENCIAS.

76. ¿Sabe usted si existe un sistema de remuneración por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

- a) Si —
- b) No —

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 81.

77. ¿Conoce usted el sistema de remuneración por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

- a) Si —
- b) No —

78. ¿Cree usted que el sistema de remuneración por competencias existente se pone en práctica en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

- a) Siempre —
- b) Casi siempre —
- c) Nunca —

79. ¿Considera usted que el sistema de remuneración por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún

- a) Si _____
- b) No _____

80. ¿Considera usted que se aplica de forma efectiva el sistema de remuneración por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.?

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Nunca _____

81. ¿Considera usted que el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A. ha evolucionado por la implantación del modelo gestión por competencias?

- a) Si _____
- b) No _____

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Gestión Por Competencias En El Departamento De Gerencia De Aseguramiento Y Control De Calidad De La Empresa AVENCATÚN Industrial, S.A
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Marcano C., Luis R.	CV	18.916.277
	e-	lrmarcano87@hotmail.com
	e-mail	
Ramos C., Leonardo, J.	CV	15.361.704
	e-	leonard_jrc@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Gestión

Competencias

Gestión por Competencias

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

ÁREA	SUBÁREA
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública
	Contaduría Pública

Resumen (abstract):

La gestión por competencias, es una estrategia indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, a nivel de excelencia, de competencias individuales, y de acuerdo a las necesidades operativas; esta, hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. La gestión por competencias como fenómeno estratégico, no escapa de la realidad venezolana, ya que, las organizaciones quieren ser cada día más competitivas, donde lo máspreciado es la capacidad intelectual, dinamismo, pro-actividad, habilidades, destrezas, iniciativa, conocimientos y aptitudes de los empleados dentro de la organización. En virtud de ello, se realizó un estudio donde el principal objetivo fue determinar, como ha sido la implementación del sistema de la gestión por competencias y el impacto de ésta en el ejercicio de las funciones en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial, S.A. en Cumana Estado Sucre, de acuerdo a lo planteado por Martha Alles, para llegar a ello se implemento un cuestionario aplicado al personal que labora en dicho departamento (09 personas) con el fin de recabar información referente al problema planteado, se determinó que el Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad, coinciden en gran parte con dicho modelo, ya que este no toma en consideración la (validación de las competencias y la remuneración por competencias).

Palabras claves: Gestión, Competencias, Gestión por Competencias

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail						
Damaris Zerpa	ROL	CA	<input type="checkbox"/>	AS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C	5.706.787					
	e-	Dzerpa2@gmail.com					
	e-mail						
Elka Malavé	R OL	CA	<input type="checkbox"/>				
	C	8.649.633					
	e-	Elkam_10669@yahoo.com					
	e-mail						

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	8	24

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis – Marcano_Ramos.doc	Application/word

Alcance:

Espacial: Nacional (Opcional)

Temporal: Temporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciados en Contaduría

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciados

Área de Estudio: Contaduría

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE



Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6

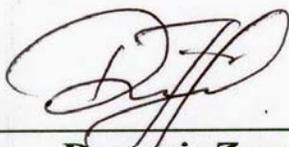
Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los trabajos de grados son la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y Solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.



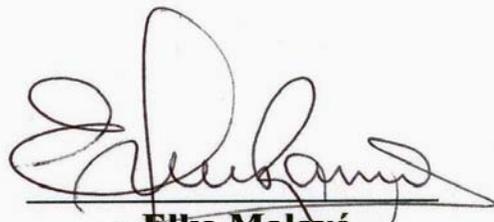
Leonardo J. Ramos C.
Autor 1



Luis R. Marcano C.
Autor 2



Damaris Zerpa
Tutor 1



Elka Malavé
Tutor 2