



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CURSO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS  
EN EL CENTRO EMPRESARIAL VENEZOLANO, C.A.  
SEDE CUMANÁ-ESTADO SUCRE  
PERIODO: NOVIEMBRE 2011 - MARZO 2012**

**ASESOR ACADÉMICO**  
MSc. Cabello Díaz, Cándida

**AUTORES:**  
Rondón, Carmen  
Soto, Rosiris

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

Cumaná, marzo de 2012

Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre  
Escuela de Administración  
Curso Especial de Grado



**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS  
EN EL CENTRO EMPRESARIAL VENEZOLANO, C.A.  
SEDE CUMANÁ-ESTADO SUCRE  
PERIODO: NOVIEMBRE 2011 - MARZO 2012**

**AUTORAS**

*Rondón, Carmen*

*Soto, Rosiris*

**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 treinta días del mes de marzo de 2012.

**Msc. María de Lourdes Patiño**  
C.I. 5.692.604  
Jurado

**Profa. María Alejandra González**  
C.I. 11.833.975  
Jurado

**Msc. Cabello Díaz, Candida**  
C.I. 5.187.997  
Jurado Asesor

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	I
DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
LISTA DE TABLAS .....	V
LISTA DE FIGURAS .....	VI
LISTA DE CUADROS .....	VII
RESUMEN .....	VIII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I .....	8
EL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	8
1.1 Problema de Investigación .....	8
1.1.1 Planteamiento del Problema .....	8
1.1.2 Objetivos de la Investigación .....	13
1.1.3 Justificación .....	15
1.2 Metodología de la Investigación .....	16
1.2.1 Tipo de Investigación .....	17
1.2.2 Nivel de Investigación .....	18
1.2.3 Población y Muestra .....	19
1.2.4 Fuente de la Investigación .....	20
1.2.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	21

1.2.6 Técnicas y Análisis de Recolección de Datos.....	21
CAPITULO II.....	23
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: CENTRO EMPRESARIAL VENEZOLANO, C.A. (CEVENCA).....	23
2.1 Reseña Histórica CEVENCA.....	23
2.2 Misión de CEVENCA.....	24
2.3 Visión de CEVENCA .....	24
2.4 Objetivos de CEVENCA .....	25
2.5 Estructura organizativa.....	25
2.6 Bases legales de CEVENCA.....	32
2.7 Requisitos para la Inscripción y Renovación de Planteles Privados (Resolución 1791 del 16 de Octubre de 1998 Gaceta Oficial N° 36566 del 27- 10 – 1998).....	32
2.7.1 Tipos de Planteles .....	34
2.7.2 Solicitud de Autorización para el Director .....	34
2.7.3 Solicitud de Autorización para Docente no Graduado .....	35
2.7.4 Organización de los Expedientes .....	35
2.7.5 Requisitos para la solicitud de reconocimiento de Estudio: .....	37
2.8 Ubicación Geográfica de CEVENCA.....	38
CAPITULO III.....	39
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL.....	39
3.1 Selección de Personal.....	39
3.1.1 Concepto Selección de Personal.....	39
3.1.2 Importancia de la Selección de Personal.....	40

3.1.3	Objetivos De La Selección.....	41
3.1.4	Bases Para La Selección De Personal: .....	41
3.1.6	Principios de la Selección de Personal.....	47
3.2	Capacitación de Personal.....	50
3.2.1	Concepto de Capacitación.....	50
3.2.2	Objetivos de la Capacitación: .....	51
3.2.3	Importancia de la Capacitación.....	52
3.2.4	Finalidad de la Capacitación.....	53
3.2.5	Contenido de la Capacitación .....	54
3.2.6	Ciclo de la Capacitación. ....	55
3.2.7	Selección y Capacitación Personal para CEVENCA. ....	59
CAPITULO IV.....		60
COMPETENCIAS ACADÉMICAS.....		60
4.1	Antecedentes de la Investigación.....	60
4.2	Origen de las Competencias .....	63
4.3	Competencias .....	65
4.4	Tipos de Competencias.....	66
4.5	Modelo de Gestión por Competencias .....	70
4.6	Aplicación del Modelo .....	74
CAPITULO V.....		76
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		
.....		76
5.1	Presentación de los Resultados .....	76

5.2 Análisis de los Resultados.....	78
5.3 Interpretación de los Resultados .....	85
CONCLUSIONES .....	88
RECOMENDACIONES .....	90
GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	92
BIBLIOGRAFÍA .....	94
APÉNDICE.....	97
HOJAS DE METADATOS.....	106

## DEDICATORIA

Este logro se lo dedico a mi hija **Omarlys Karina**, quien es una de las personas más importante de mi vida, que mi esfuerzo te sirva de ejemplo en tu futuro. **TE AMO MI NIÑA...**

A mi madre **Primitiva Rondón** y a mi padre **Omar Salmerón** por su esfuerzo y apoyo incondicional. Eternamente agradecida por el sacrificio que hicieron por mí. Gracias! **LOS QUIERO.**

A todos mis hermanas **Zurimar, Lizmar y Liceth** por haber cuidado de mi hija para que yo pudiera estudiar. ¡Este logro también es de ustedes!

A todos mis **sobrinos** que sirva de ejemplo y motivación para lograr todo lo que se propongan.

A todas aquellas personas que de alguna manera pusieron su granito de arena para ayudarme a alcanzar esta meta.

***Carmen Rondón***

## DEDICATORIA

A mis sobrinas **Daniela y María Sofía**, por ser lo más importante de la familia, han llenado de alegría mi vida.

A mi madre **Bestalia Márquez** y a mi padre **José Soto**, por todo el apoyo y amor que me han dado siempre, eternamente estaré agradecida por el sacrificio que hicieron por mí, los amo.

A mis hermanas **Anisor, María y Jairi**, por lo bueno y malo que hemos compartido durante todo nuestras vidas.

A mis amigas **Glenis González y Ligia Santoni**, por ser los seres más especiales, fuente de inspiración y constancia de vida, las quiero.

A mi jefa **Osiris Vásquez**, por su apoyo y por ser ejemplo de constancia, es una mujer ejemplar.

A mis compañeros de trabajo **Lcdo. Diego Salazar y Luís Bastardo** por todos los momentos compartidos diariamente. Gracias.

**Rosiris Soto Márquez**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos para aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron e intervinieron en la realización de este trabajo de grado.

A **Dios** y a la **Virgen** por darme las virtudes y fortalezas para salir adelante y ser perseverante hasta alcanzar lo que quiero.

A mi hija **Omarlys Karina** por ser motivo de inspiración. TE QUIERO MUCHO MI NIÑA...

A mis padres, **Primitiva y Omar** por estar pendiente de mí, por su apoyo incondicional, porque siempre han estado en los momentos buenos y malos de mi vida. ¡Gracias!. DIOS ME LOS BENDIGA.

A mi compañera de alternativa **Rosiris Soto** con quien tuve el honor de compartir esta inmensa tarea. Gracias por tu valiosa colaboración, entusiasmo y empeño para lograr nuestro objetivo.

A todos mis compañeros de trabajo y de alternativa entre ellos: **Vanessa, Erianny, Sheila, Rosiris, Felipa, Jenny, Guillermo, Mary Carmen...** Especialmente a mi amiga **Gardenia López** por ayudarme en esta etapa de mi vida, espero seguir contando con tu amistad.

A mi asesora **Msc. Cándida Cabello Díaz**, quien me brindó su orientación, conocimientos y experiencia que ha sido fundamental en el desarrollo de mi trabajo de grado.

***Carmen Rondón***

## AGRADECIMIENTO

A **Dios Todopoderoso** y a la **Virgen Del Valle**, por guiar mis pasos y darme la fortaleza para alcanzar este nuevo reto en mi vida.

A mis padres, **Bestalia** y **José**, por ser un ejemplo de vida y fortaleza para mí.

A mis **hermanas** y **sobrinas**, son una luz en mi vida que jamás se apagara.

Un agradecimiento especial a mis amigas: **Glenis** eres fuente de inspiración para mí, y a mi compañera de estudio, **Normary Colina**, me diste los mejores recuerdos en esta nueva carrera gracias jamás te olvidare.

A mi compañera de alternativa **Carmen Rondón**, por lo bueno y malo que pasamos en este periodo de nuestra vida.

A todos mis compañeros **Arliam, Merly, Wilfredo, Kenia, Willnorys...** gracias por formar parte de esta nueva meta

Para mi asesora **Msc. Cándida Cabello Díaz**, por su orientación y su apoyo incondicional, y por ser una persona ejemplo de tenacidad.

**Rosiris Soto Márquez**

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla N° 1</b> Distribución del Personal Docente.....	30
<b>Tabla N° 2</b> Documentos a consignar ante La Zona Educativa .....	33
<b>Tabla N° 3</b> Documentos a consignar a la Zona Educativa.....	36
<b>Tabla N° 4</b> Competencias Cardinales.....	66
<b>Tabla N° 5</b> Competencias Específicas Gerenciales .....	67
<b>Tabla N° 6</b> Competencias Específicas por Área.....	67
<b>Tabla N° 7</b> Ejemplo de una Competencia Abierta en Grados.....	73

## **LISTA DE FIGURAS**

**FIGURA N° 1** Metodología para implementar un Modelo de Gestión..... 71

**FIGURA N° 2** Diccionario de Competencias..... 72

## LISTA DE CUADROS

CUADRO N° 1 Diccionario de Competencias .....	79
---	----



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CURSO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS  
EN EL CENTRO EMPRESARIAL VENEZOLANO, C.A.  
SEDE CUMANÁ-ESTADO SUCRE  
PERIODO: NOVIEMBRE 2011 - MARZO 2012**

Realizado por:  
Rondón, Carmen  
Soto, Rosiris

Asesora: Cándida Cabello  
Marzo, 2012

**RESUMEN**

Actualmente, en el contexto empresarial se está utilizando con más frecuencia el concepto de competencias, el cual consiste en designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas. La gestión por competencias es una estrategia indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, debido a que las organizaciones quieren ser cada día más competitivas, donde las competencias que poseen los empleados son características indispensables, por eso en este trabajo de investigación el Objetivo General es Evaluar las Competencias Académicas de los instructores que laboran en el Centro Empresarial Venezolano, C.A. (CEVENCA), como una herramienta que le permitirá a la organización tener éxito, puesto que una Gestión por Competencias permite que el Recurso Humano se transforme, en base a los requerimientos de la organización. Para llevar a cabo este estudio de investigación, se utilizó un tipo de investigación de campo a nivel descriptivo, la población y muestra estuvo constituida por los quince (15) instructores que laboran en CEVENCA. Para la captura de la información se utilizó un cuestionario estructurado por ocho (8) competencias con la modalidad de opciones de respuestas cerradas, donde es evidente que los instructores guían sus decisiones y acciones, tanto las que realizan personalmente como las de los equipos que supervisan, sobre la base de sus valores morales respetan y hacen respetar; además, éstos hacen aportes y prevén ideas para mejorar el funcionamiento del instituto

**Palabras claves: competencias, desarrollo de las personas y organizaciones**



## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones, sean grandes, medianas o pequeñas cuentan con un conjunto de recursos (humano, técnicos y financieros) que les hace más factible realizar las actividades que se plantea, por lo tanto, la utilización correcta de estos recursos les va a permitir alcanzar los objetivos fijados de forma eficiente.

El recurso humano dentro de la organización es de suma importancia, dado que son los encargados de hacer posible los planes y políticas de la organización consolidando así la visión, misión y objetivos formulados. Es por ello que las organizaciones deben procurar mantener al personal altamente motivado brindándoles las mejores condiciones de trabajo que garanticen los mejores niveles de rendimiento para el desarrollo de estos y de la empresa.

Una efectiva administración de recursos humanos implica que la empresa puede conocer la actuación y el desempeño de sus miembros en cualquier instante. En éste sentido, las organizaciones deben estar en constante supervisión de su personal con la finalidad de mejorar su desenvolvimiento llevando a cabo una capacitación adecuada, permitiendo así un desarrollo eficiente en la ejecución de sus actividades, sintiéndose conforme con lo que ejecuta y con los resultados que se obtienen. Para lograr esto es necesaria la implementación de un modelo que le permita primero conocer las competencias requeridas y segundo, el desempeño.

En la actualidad muchas organizaciones se han visto en la necesidad de implantar programas de Administración de Recursos Humanos, con el fin

de elevar al máximo la eficiencia y economía en los procesos operativos manteniéndose a la par con el mercado donde se desenvuelve.

Las organizaciones no sólo se preocupan por co-existir en el mercado competitivo sino que también es un reto para ellas alcanzar la cima económica lo que las lleva a implementar niveles de planificación y organización más exigentes, utilizar nueva tecnología y además contar con un recurso humano especializado, comprometido y competente en el desarrollo de su trabajo.

En este sentido, cada vez es más evidente como las instituciones públicas o privadas, están adoptando el modelo de competencias con el fin de integrar de forma efectiva sus estrategias competitivas y sus requerimientos de capital humano.

En este orden de ideas, es necesario señalar que el tema de las competencias se ha intensificado en las últimas décadas en casi todo el mundo. No hace mucho tiempo el desarrollo de competencias estaba ausente en muchas organizaciones.

Para estudiar su desarrollo nos debemos remontar a la primera década del siglo XX, cuando los criterios del éxito estaban estrechamente relacionados con las actividades de producción dejando de lado las actitudes de los individuos que realizaban dichas actividades.

Parsons en el año de 1949 elaboró 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. Pasado alrededor de una década, Atkinson demuestra de manera estadística la utilidad del dinero como incentivo para mejorar la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es Boyatzis (1982), el cual en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

Lógicamente el estudio y profundización de esta teoría no se limitó a esa región del mundo (E.E.U.U). 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. A partir de ello, surgen diversas escuelas que concentran sus esfuerzos en el tema pero no es sino hasta finales del siglo 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.

Según Alles (2008, 84):

El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

De acuerdo a lo antes expuesto, se evidencia que las competencias están referidas a las habilidades, destrezas, comportamientos, entre otras cualidades que posee el individuo y que utiliza para realizar sus actividades de manera sobresaliente con el fin de contribuir de forma eficiente al logro de los objetivos dentro de las organizaciones.

Son muchos los estudios realizados sobre las competencias y en su totalidad coinciden en que éstas se refieren a conductas o comportamientos de un individuo en el desarrollo de las actividades diarias en su trabajo. Las competencias permiten diferenciar a un trabajador normal que solo hace su trabajo de aquel que es capaz de ir más allá de lo requerido por el puesto y que lo convierte en el trabajador que toda organización desea dentro de su recurso humano.

Sin embargo, se debe resaltar que las competencias han venido evolucionando y desarrollando desde mediados de la década de los sesenta del siglo pasado. Uno de los principales exponentes de estos estudios es el experto en motivación David McClelland.

Según Valle (2003, s/p) expresa que:

David McClelland propone una nueva variable (*performance/Quality*) para entender la motivación, la primera variable la considero como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda variable como; la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La evolución de las competencias se ha dado gracias a la cantidad de autores que se han encargado de estudiarlas lográndose formular la Teoría de Gestión por Competencias. Implementar esta teoría se ha convertido en una fórmula óptima para lograr una mejor utilización de las capacidades del recurso humano. Y en ese sentido, se puede decir que no existe un modelo único de Gestión por Competencias, estos modelos van a depender de las expectativas, objetivos y motivaciones de las empresas de forma particular. Cuando las organizaciones se guían por medio de un Modelo de Gestión por Competencias, logran que los miembros de su organización estén enfocados todos en la misma dirección que no es más que dar cumplimiento al Plan Estratégico que se han propuesto.

En este contexto, se considero necesario realizar una investigación cuyo objetivo primordial es evaluar las competencias académicas de los instructores que laboran en el Centro Empresarial Venezolano, C.A. (CEVENCA), sede Cumaná, estado Sucre en el periodo: noviembre 2011 a marzo 2012, con la finalidad de brindar un documento donde se plasmen

cuáles son las competencias ideales que deben poseer estos facilitadores con el objeto de desarrollar al máximo sus habilidades.

El presente trabajo de investigación se estructura en cinco capítulos: en el primer capítulo se exponen las generalidades del problema de investigación, el cual está conformado por los aspectos que determinan el problema, el cual contiene el planteamiento del problema de investigación, el objetivo general y específicos, y la justificación 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 que se definieron en la investigación.

En el segundo capítulo se contempla todo lo relativo al Centro Empresarial Venezolano, C.A. (CEVENCA), sede Cumaná, estado Sucre: aquí se describen lo más relevante de la empresa que fue tomada como base para la investigación como lo es su reseña histórica, su misión y visión, estructura organizativa y su objetivo, su ubicación geográfica y bases legales sobre las que se fundamenta.

El tercer capítulo habla sobre la Selección y Capacitación de Personal donde se define lo correspondiente al conjunto de elementos teóricos en los cuales se sustenta la investigación tales como: definiciones, elementos que la integran, tipos, objetivos, importancia, modelo, características, ventajas, limitaciones y enfoques de la selección y capacitación de personal.

El cuarto capítulo trata sobre de la Gestión por Competencias, donde se definen los aspectos conceptuales en los cuales se respalda la investigación tales como: definición de gestión por competencias, 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 propuestas con sus respectivas características, ventajas y limitaciones.

En el quinto capítulo se hizo la presentación, análisis e interpretación de los resultados acerca de la evaluación de las competencias académicas de los instructores que laboran en el Centro Empresarial Venezolano, C.A. (CEVENCA), sede Cumaná, estado Sucre. Periodo: noviembre 2011 a marzo 2012 y por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones surgidas como resultado de la investigación.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Problema de Investigación**

Toda investigación científica parte de la formulación de un problema, el cual no es más que una situación que se debe resolver. Arias (2006, 37), señala que: “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”.

Igualmente, Arias (2006, 39), define un problema de investigación como: “una pregunta o interrogante sobre algo que se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. De esta manera, se puede decir que un problema de investigación es el punto de partida de un trabajo, por eso la importancia de realizar un buen planteamiento que permita dar interés por la investigación y así encaminar al investigador hacia lo que se quiere lograr.

##### **1.1.1 Planteamiento del Problema**

El pasar de los años ha demostrado que el hombre siempre ha sentido la necesidad de mantener un nivel de organización que le permita el control y supervisión de los recursos que tiene a su alcance a fin de garantizar un mayor bienestar a la comunidad a través del manejo óptimo de dicho recursos; aunque a principios de la humanidad, se utilizaban métodos y estrategias muy arcaicos en comparación a la época actual, se puede afirmar que existía una correcta administración.

En ese sentido existen indicios de que a través de las épocas y circunstancias, la empresa ha evolucionado pasando de estructuras simples sedentarias a estilos más complejos como la matricial, en las que ha articulado normas, estilos, cultura, conocimientos a fin de integrar un conjunto que permita una mejor organización con modelos cada vez más novedosos. En todo esto el hombre siempre ha estado presente como recurso invaluable que hace posible todo lo que acontece.

Por lo dicho anteriormente, se considera que el recurso humano en la organización es vital, de allí que se puede afirmar que una efectiva organización administrativa permitirá el desarrollo de estrategias veraces para la consolidación de un sistema. Las empresas son equipos de personas trabajando con un fin común, y el éxito o fracaso de la organización depende en gran medida del talento del equipo. Es por esto que para cada nueva contratación, resulta indispensable asegurarse que se tengan todas las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente su labor.

Por su parte, la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Es entonces nuestra responsabilidad capacitar a cada nuevo recurso que contratamos. Certo (2001, 266) expone que, “la capacitación es el proceso de desarrollar cualidades de los recursos humanos que les permitirá ser más productivos”.

Chiavenato (2007, 386) también expresa que:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

En este sentido, se puede decir que el éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el recurso humano y en ese caso, las organizaciones compiten a través de las personas desarrollando cada vez sus conocimientos, habilidades y capacidades lo que tendrá un impacto en el desempeño de la empresa.

Actualmente en el contexto empresarial se está utilizando con más frecuencia el concepto de competencias, para garantizar el desempeño futuro del personal, puesto que estas constituyen una herramienta que permite conocer cómo ejecutan las personas su trabajo y calificarla en forma objetiva a través de procedimientos formales y criterios bien definidos, además, busca medir la actuación de estas en el cumplimiento de las exigencias del cargo, todo con la finalidad de mejorar los niveles de rendimiento.

Spencer y Spencer citado por Alles (2008, 9) consideran que:

Las competencias son una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.

Debido a que las competencias son las habilidades, conocimientos y motivaciones que tienen las personas para realizar las actividades, éstas son

herramientas estratégicas que promueven la excelencia de los aportes individuales que van a permitir el desarrollo de las organizaciones.

Por lo tanto, nuestra sociedad depende de organizaciones e instituciones que cuenten con las competencias deseadas. En este sentido, ellas deben ocuparse de manera eficaz en el logro de los objetivos que persiguen, mostrando competencias tales como: adaptabilidad al cambio, innovación, ética, prudencia, justicia, comunicación, liderazgo, entre otros.

Como se dijo anteriormente, existe una cantidad de autores que han estudiado las competencias y la mayoría de ellos coinciden en que están compuestas por habilidades o conductas que exhibe un individuo en el desarrollo de sus tareas diarias. Dichas conductas o habilidades lo hacen estar en un nivel superior, es decir, las competencias diferencian a un trabajador de otro que es capaz de ir más allá de lo requerido por el cargo y que lo convierte en el colaborador que toda organización desea tener dentro de su recurso humano.

La organización necesita en todo momento de personas que posean destrezas y habilidades que estimulen el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo que favorecen el crecimiento para el aprendizaje, orientan al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.

Las competencias son necesarias en todas las áreas de la organización, éstas se evalúan para saber cuál es el grado de preparación, experiencia, capacidad, entre otros, que tiene el personal encargado de algún cargo, para alcanzar de manera eficiente y eficaz los objetivos obteniendo el máximo provecho de las capacidades, conocimientos,

habilidades, valores y actitudes de cada uno de los empleados que integran el equipo de trabajo.

En el caso del Centro Empresarial Venezolano, C.A. (CEVENCA) se tiene como función contribuir al progreso y bienestar de la sociedad, formando recursos humanos, manejando información valiosa para ofrecerle servicios adecuados a las personas, así como también mantener trayectoria de excelencia a través de un equipo profesional altamente capacitado y comprometido. Además de estar orientada a ser una academia líder en educación donde todos tienen la oportunidad de aprender los conocimientos que se imparten y que garantice la plena satisfacción de sus clientes.

En vista a esto, nuestro propósito fue realizar una evaluación de desempeño basado en las competencias académicas que poseen los instructores del Centro Empresarial Venezolano, C.A. Específicamente, dicha evaluación se realizó a los instructores pertenecientes a la institución debido a que ellos tienen la responsabilidad de formar o capacitar a los estudiantes.

Partiendo de estos señalamientos se ha querido desarrollar una investigación que tiene como objetivo “Evaluar las Competencias Académicas de los instructores que laboran en el Centro Empresarial Venezolano, C.A. (CEVENCA), sede Cumaná, estado Sucre, en el periodo: noviembre 2011 a marzo 2012”, a fin de dar respuesta a una serie de interrogantes como son:

¿Cuál es la misión, visión y los objetivos del Centro Empresarial Venezolano, C.A., sucursal Cumaná del estado Sucre?

¿Qué requisitos se consideran necesarios para la selección de los instructores en el Centro Empresarial Venezolano, C.A., sucursal Cumaná del estado Sucre?

¿Cuáles son los aspectos conceptuales sobre la selección y capacitación de personal y sobre el desarrollo de competencias?

¿Cómo clasificar por el nivel de instrucción a los facilitadores en las diferentes áreas que existen en el Centro Empresarial Venezolano, C.A., sucursal Cumaná del estado Sucre?

¿Cuáles son las competencias que poseen los facilitadores actualmente para desarrollar sus actividades?

¿Cuáles son las competencias requeridas para los instructores del Centro Empresarial Venezolano, C.A., sucursal Cumaná del estado Sucre?

### **1.1.2 Objetivos de la Investigación**

Los objetivos de la investigación van a representar las líneas que se deben seguir y que a su vez delimitaran la investigación que se desea realizar, al respecto Balestrini (2006, 67), expresa que:

Los Objetivos de Investigación orientan las líneas de acción que se han de seguir en el despliegue de la investigación planteada; al precisar lo que ha de estudiar en el marco del problema objeto de estudio. Sitúan el problema planteado dentro de determinados límites.

Los objetivos están relacionados con el problema propuesto para su estudio. Desde el punto de vista de su contenido estos se clasifican en objetivos generales y objetivos específicos.

#### **1.1.2.1 Objetivo General**

Evaluar las Competencias académicas de los instructores que laboran en el Centro Empresarial Venezolano, C.A. (CEVENCA), Sede Cumaná, estado Sucre, para el periodo: noviembre 2011 a marzo 2012.

#### **1.1.2.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Indicar la misión, visión y los objetivos del Centro Empresarial Venezolano, C.A.
- ❖ Establecer los requisitos que se consideran necesarios para la selección de los instructores en el Centro Empresarial Venezolano, C.A.
- ❖ Señalar los aspectos conceptuales sobre la selección y capacitación del personal y sobre el desarrollo de competencia.
- ❖ Clasificar por nivel de instrucción a los docentes en las diferentes áreas que existen en la institución.
- ❖ Determinar si los instructores poseen las competencias necesarias para desarrollar sus puestos de trabajo.
- ❖ Señalar las competencias requeridas por los instructores en el Centro Empresarial Venezolano, C.A.

### **1.1.3 Justificación**

Nuestra investigación esta centrada específicamente en la Evaluación de las Competencias Académicas de los instructores que laboran en el Centro Empresarial Venezolano, C.A. (CEVENCA), Sede Cumaná, estado Sucre, basándonos en las competencias desarrolladas por Martha Alles a través de sus estudios en este campo.

Las competencias deben estar presentes en todas las áreas laborales de la organización, es por eso que en la actualidad el recurso humano se desenvuelve mediante las que posean o puedan desarrollar. De acuerdo con esto surge lo que en el ambiente gerencial se conoce como Gestión por Competencia.

La Gestión por Competencias integra la misión y objetivos de la organización con el desarrollo del recurso humano, de allí la importancia que cada trabajador conozca a cabalidad las funciones a desarrollar en el cargo que desempeña lo que le permitirá realizar su trabajo con eficacia y eficiencia.

En este sentido, la ejecución de esta investigación tiene gran relevancia por los resultados que la misma ofrece:

En primer lugar al Centro Empresarial Venezolano, C.A. (CEVENCA), sede Cumaná, estado Sucre, por cuanto le permitirá tener un personal capacitado con las habilidades, conocimientos y destrezas que la institución requiere para lograr de manera eficiente los objetivos propuestos por la misma.

En segundo lugar a los instructores, quienes tendrán a su disposición toda una serie de recomendaciones para ejecutar sus labores de manera eficiente, que les facilite desarrollar sus habilidades, destrezas y conocimientos.

En tercer lugar a los estudiantes de la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre, quienes podrán disponer de material bibliográfico y apoyo para el desarrollo de futuras investigaciones sobre el tema de desarrollo de competencias dentro de las organizaciones. Así mismo se beneficiara la comunidad en general al disponer de conocimientos básicos sobre la Gestión por Competencias aplicados al ambiente de trabajo para impulsar el desarrollo del personal en el desempeño de sus funciones.

De igual forma la realización de esta investigación se plantea como un requisito indispensable para graduarnos como Licenciadas en Contaduría y en Administración y así cumplir una meta importante de nuestras vidas.

## **1.2 Metodología de la Investigación**

Una vez que se ha formulado el problema de investigación y delimitado sus objetivos se debe seleccionar los métodos y las técnicas que facilitaran la obtención de la información que se necesita. Balestrini (2006, 126) señala que:

Es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporarán en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos.

En la metodología se incluyen los métodos, las técnicas, las estrategias y los procedimientos que utilizara el investigador para lograr los objetivos de su estudio.

### **1.2.1 Tipo de Investigación**

Según la Comisión de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (2006), el tipo de investigación es la manera como se dará respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación; las cuales pueden ser documentales, de campo y experimental.

Martín (citado por Balestrini, 2006, 131), define el diseño de investigación como

El plan global de investigación que integra un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos... el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma”.

Por su parte, Arias (2006, 26), define cada uno de los tipos de investigación de la siguiente manera:

- Documental: es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica 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 conocimientos.

- De campo: se refiere a la captación de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde suceden los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar ninguna variable, es decir, el investigador obtiene la información pero no cambia las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.
- Experimental: proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuo a determinadas condiciones, estímulos o tratamientos (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

Con respecto a lo expuesto anteriormente y enmarcados en la investigación planteada referida a Evaluar las Competencias Académicas de los instructores que laboran en el Centro Empresarial Venezolano, C.A. (CEVENCA) y en función de los objetivos Formulados, se puede decir, que esta investigación es de campo, por cuanto este diseño permitió recolectar los datos de interés directamente de la población a estudiar y que además se complementa con una investigación documental por cuanto se hicieron revisiones bibliográficas que sustentan la investigación mediante libros, folletos, manuales, entre otros.

### **1.2.2 Nivel de Investigación**

Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio, Arias (2006, 23), señala que se puede distinguir tres tipos: exploratoria, descriptivas y explicativas, las cuales desde el punto de vista de los objetivos intrínsecos, no son más que respuestas generalizados a las preguntas formuladas anteriormente.

- Exploratorias: Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.
- Descriptivas: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.
- Explicativa: se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

El nivel de investigación que se utilizó es de carácter descriptivo, debido a que este consiste en describir, analizar y detallar aspectos ligados con el objeto de estudio, basándose en “Evaluar las Competencias académicas de los instructores que laboran en el Centro Empresarial Venezolano, C.A. (CEVENCA)”.

### **1.2.3 Población y Muestra**

Para la Comisión de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (2006), la población es el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis. La muestra representa una parte de la totalidad de los sujetos de la investigación.

Por su parte Balestrini (2006, 137) explica a la población o universo como “cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán validas las conclusiones obtenidas en la investigación”.

Asimismo señala que: la muestra es “una parte de la Población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo”.

En el caso de esta investigación, la población está determinada por los instructores que laboran en el Centro Empresarial Venezolano, C.A. (CEVENCA), que está conformada por veinte (20) instructores. Por tratarse de una población finita se tomaran todas las unidades de análisis para el estudio, por lo que considerando que la población es pequeña (conformada por veinte (20) instructores) se tomara como muestra la totalidad de la población.

#### **1.2.4 Fuente de la Investigación**

Bernal (2000, 43), 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).

### **1.2.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Según Arias (2006, 30) define la técnica de recolección de datos como “el proceso o forma particular de obtener los datos o información”. Y los Instrumentos de recolección de datos como “cualquier recurso, disposición o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.”

Las técnicas e instrumento para la recolección de datos utilizadas fueron en primer lugar, la aplicación de encuestas a los instructores que laboran en el Centro Empresarial Venezolano, C.A. (CEVENCA). En segundo lugar, la observación directa de las actividades que desempeñan los instructores, además de hacer uso de la técnica del fichaje.

### **1.2.6 Técnicas y Análisis de Recolección de Datos**

Una vez realizada la encuesta, se clasificó la información obtenida según la variable, luego se registró la información para asignarle un valor.

Para procesar toda la información se usaron técnicas estadísticas, debido a que estas permitieron hacer recopilaciones numéricas de fácil comprensión y así se sintetizaron los datos obtenidos para darlos a conocer de forma más comprensiva.

## **CAPITULO II**

### **DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: CENTRO EMPRESARIAL VENEZOLANO, C.A. (CEVENCA)**

#### **2.1 Reseña Histórica CEVENCA**

El Centro Empresarial Venezolano C.A (CEVENCA), abre sus puertas en Carúpano, estado Sucre, el 19 de junio de 1999, ubicado en la avenida Independencia en el Liceo “Cecilio Acosta”, unidad educativa que alquilaron para iniciar sus actividades. Es una empresa privada dedicada a la rama educativa ya que su principal objetivo es el de dictar cursos que preparen personas aptas y con un nivel cognitivo amplio para el campo laboral.

Para el año 2000, específicamente el 16 de enero debido a la gran demanda que tenía la empresa por sus cursos, ésta se ve obligada a buscar una sede más amplia en la cual pudiese ofrecer comodidad y confort a todos los estudiantes que necesitaran de sus servicios, ubicándose así en la Av. Independencia edificio Palacio Negro, 2do piso, lugar donde reside actualmente, cuenta con seis (6) trabajadores y quince (15) profesores.

En sus trece (13) años de ardua labor en Carúpano, estado Sucre, ha graduado a un aproximado de 3500 alumnos en los cursos de: auxiliar de educación inicial, contabilidad, seguridad industrial, computación, secretariado administrativo, ayudante de farmacia, gerencia de personal, construcción civil y vialidad, electrónica digital, instrumentación, entre otros.

Así mismo, se ha logrado expandir teniendo sedes en las ciudades de Casanay y Cumaná, ambas en el estado Sucre. Su meta es llegar a cada rincón de Venezuela y hacer de éste un país de progreso con personal óptimo y capacitado para el campo laboral.

En CEVENCA, se dictan cursos para las personas que se encuentran interesadas en prepararse en las diferentes asignaciones laborales que posee el Instituto.

El objeto de estudio se estableció en el Departamento de Administración del Instituto CEVENCA, en el cual se realizará un examen exhaustivo en el manejo de sus procedimientos de capacitación y selección de personal docente

## **2.2 Misión de CEVENCA**

Benítez y González (2011:15) explican que la misión se define como la razón de ser de la empresa. Es el papel que desempeña ésta en la sociedad, es decir, lo que le permite lograr la estabilidad, sostenibilidad o rentabilidad en el mercado a una organización.

La misión de CEVENCA es contribuir al progreso y bienestar de la sociedad formando recurso humano técnicamente calificado mediante la difusión de información y conocimientos en las áreas de: Administración, Contabilidad, Educación, Informática, Construcción, Salud, Leyes, entre otras. Así como también brindarle apoyo cognitivo tanto a las empresas como a la población en general.

## **2.3 Visión de CEVENCA**

Así mismo, Benítez y González (2011:15) expresan que la Visión representa la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el esfuerzo de verse a sí misma en el espacio y en el tiempo. Es decir, es lo que guía a los líderes a cumplir metas permitiendo que todo lo que se haga tenga sentido y coherencia.

CEVENCA tiene como visión: ser una academia líder en educación reconocida en el estado Sucre y en todo el país, en la cual todos tienen la oportunidad de aprender los conocimientos que aportamos. Posicionarnos dentro del mercado, como la más completa y segura academia del estado Sucre y de Venezuela. Entre los valores de la empresa se mencionan: ética profesional, respeto, vocación de servicio, trabajo en equipo, honestidad, identidad laboral y compañerismo.

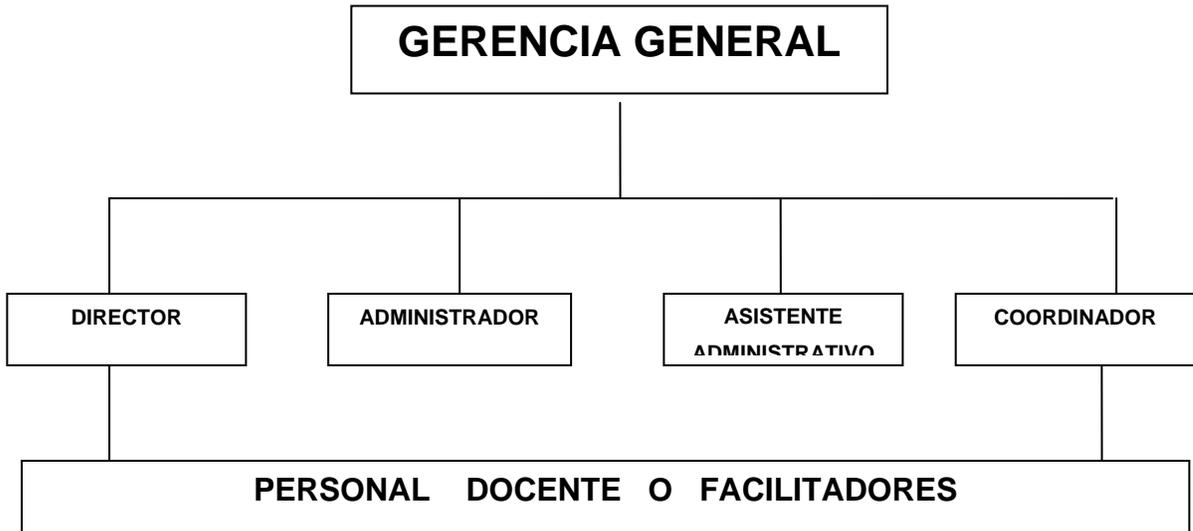
#### **2.4 Objetivos de CEVENCA**

Prestar servicios educativos básicos y complementarios, como cursos, talleres seminarios entre otros, en áreas tales como: Administración, contabilidad, educación, informática, construcción, salud, leyes entre otras.

#### **2.5 Estructura organizativa**

Muestra el organigrama del Centro Empresarial Venezolano C.A (CEVENCA), la misma es muy sencilla, hay poca departamentalización, es decir, escasa división de departamentos concentrándose el ejercicio de la autoridad en la Gerencia General, de esta dependen las distintas áreas que están en la institución.

## ORGANIGRAMA



Fuente: Documento de la empresa

**EL CENTRO EMPRESARIAL VENEZOLANO, C.A.**, cuenta con:

- **Personal Directivo:** consta de una directora encargada de supervisar que cada uno de los miembros de esta institución desempeñe su labor a cabalidad, también podrá participar en todas las actividades que se realicen en la misma, pudiendo opinar, aprobar o rechazar cualquier situación que se presente. El director es el funcionario designado conforme a normas legales vigentes, para dirigir las actividades del Centro.

El personal directivo deberá poseer título de Educación Superior y además los requisitos exigidos por el Reglamento de Ejercicio de la Profesión Docente en cuanto a la III jerarquía se refiere el Art.32 (ejusdem).

El Director del Centro es, en lo concerniente al régimen interno, la autoridad superior del establecimiento, en las relaciones con el Ministerio de Educación y demás autoridades y corporaciones.

Además de lo contemplado en la legislación escolar vigente y Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

- Llegar al Centro por lo menos treinta minutos antes de iniciarse las actividades en cada turno de trabajo.
- Firmar el libro del registro de asistencia y puntualidad para el personal directivo y registrar la hora exacta de entrada y salida.
- Responder por la organización del archivo.
- Organizar la comunidad educativa y cumplir los compromisos que con ella adquiriera.
- Cumplir y hacer cumplir el calendario y horario escolar.
- Presidir las secciones del Consejo de Docentes y sus similares.
- Realizar visitas de supervisión a los cursos.
- Estudiar y analizar con los coordinadores las situaciones que se presentarán en cada curso.
- Informar a la supervisión escolar y otras autoridades sobre todos los problemas y situaciones que se produzcan en el Centro.
- Promover actividades culturales y de relaciones con el fin de mejorar las condiciones de la comunidad.
- Formar parte de las comisiones de trabajo para las cuales fuere designada por los Consejos Docentes o por la comunidad educativa.
- Velar por la conservación del mobiliario escolar.
- Representar al centro en todos los actos a los cuales oficialmente fuere invitado.

- Conceder, si se justifica, las licencias que solicitaren los funcionarios y tramitarlas.
  - Firmar los documentos oficiales del centro.
  - Asistir a reuniones y asambleas de la comunidad educativa.
  - De acuerdo con los coordinadores ordenar el inventario general de los bienes existentes.
  - Coordinar las actividades del Centro: inscripción inicial, programación, realización de proyectos, etc.
  - Convocar y presidir el Consejo General de docentes.
  - Asistir a las reuniones y consejos de los docentes sobre la marcha del Centro y someter a la consideración de este organismo los problemas cuya importancia lo requieran.
  - Velar por el estricto cumplimiento de los deberes del personal.
  - Estrechar las relaciones entre el Centro y el hogar con el objeto de lograr una efectiva colaboración.
  - Revisar cuando lo crea conveniente los libros de actas y registros que lleven los diferentes organismos de la institución.
  - Cumplir como docentes las obligaciones que le corresponden por las cátedras a su cargo.
  - Cumplir con los deberes y ejercer las demás atribuciones especiales emanadas de las autoridades competentes.
- **Personal Administrativo:** Tendrá la función de llevar la parte administrativa de la empresa, especificando a diario, al Director General, las actividades realizadas, y está integrado por: 1 Coordinador, 1 Administrador, 2 Secretarias. El personal de secretaria tendrá a su cargo todo lo relativo a la redacción, tipiado y despacho de la correspondencia del Centro. El

Personal de Secretarías, además de poseer el título de Bachiller tendrá que presentar las credenciales que le acrediten en el ejercicio de su función.

Son atribuciones del personal administrativo o de secretarias, además de las establecidas en la normativa legal las siguientes:

- Velar por el despacho oportuno de los recaudos administrativos del Centro.
  - Cuidar de que la correspondencia por el Centro además de su buena presentación no contengan errores ortográficos.
  - Estar pendiente de que los libros y registros de asistencia, puntualidad y otros aspectos del personal del Centro están debidamente firmados por los mismos en la casilla correspondiente.
  - Atender las llamadas telefónicas y solicitudes de las personas que visiten a la institución.
  - Cumplir con el horario del centro y con el calendario de su trabajo conforme al director.
- 
- **Personal Docente:** El personal docente está integrado por Técnicos Superiores y Profesionales Universitarios, de diferentes ramas o especialidades, según el curso por el cual fueron contratados. El Personal Docente deberá poseer título de Educación Superior, en su defecto, la credencial de Técnico Superior, y constancia que especifique que está estudiando para hacerse Licenciado o Profesor y además experiencia profesional en el área o asignatura que impartirá.

**Tabla Nº 1 Distribución del Personal Docente**

<b>CANTIDAD</b>	<b>ÁREA</b>
1	T.S.U. Informática
1	Farmacéutico
2	Administración de Empresas
1	Lcdo. Educación Mención Ingles
3	Lcdo. Educación Preescolar
1	Lcdo. Informática

Fuente: Elaboración propia

Son atribuciones de los docentes, coordinadores, personal directivo y de supervisión las siguientes:

- Asistir diaria y puntualmente al centro y llegar por lo menos diez minutos antes del inicio de actividades de cada turno.
- Firmar el libro de registro de asistencia y puntualidad y asentar la hora exacta de llegada.
- Impartir conforme las leyes, reglamentos, disposiciones y normas vigentes, la enseñanza de la asignaturas o áreas de estudio.
- Evaluar diariamente el trabajo de sus alumnos.
- Registrar en el libro respectivo las asistencias diarias de sus alumnos y determinar las causas de las inasistencias.
- No abandonar el aula o los sitios de trabajo en horas de labor.
- Colaborar con la disciplina general del Centro y en especial corresponder por la de los alumnos de sus cursos.
- Ser responsable de la conservación del mobiliario, útiles de trabajo etc., asignadas al aula.
- No interrumpir la labor desarrollada en los demás cursos.
- Planificar diariamente el trabajo escolar.
- Supervisar al alumnado que se encuentra en pasantías.

- Asistir obligatoriamente a los eventos efectuados por la Institución.
  - Elaborar, recabar y enviar a la dirección o a la coordinación respectiva los recaudos administrativos producidos durante el mes.
  - Atender a los alumnos a la hora de llegada y salida.
  - Controlar diariamente el aseo de las aulas, del mobiliario y de higiene personal de los alumnos.
  - Planificar y realizar actividades de recreación dirigidas.
  - Sancionar al personal que no cumpla con sus obligaciones o asistencias obligatorias a reuniones.
- Personal obrero: El personal obrero o subalterno cumplirá con las siguientes tareas dentro de la institución:
    - Asistir diaria y puntualmente al Centro.
    - Cumplir con el horario de trabajo conforme al contrato establecido.
    - Mantener el completo aseo y limpieza de todas las dependencias del instituto así como el mobiliario y demás materiales existentes.
    - Velar por el buen mantenimiento y conservación del material de trabajo de lo cual es responsable.
    - Respetar y acatar las instrucciones de las autoridades del Centro.
    - Guardar el debido respeto al alumnado y personal que labora en este instituto.
    - Cumplir con las guardias que se les sean asignadas.
    - Cumplir con las recomendaciones impartidas por el personal docente y el administrador.
    - El vigilante nocturno pernoctará en el Centro y evitará que se produzcan desordenes en los alrededores del edificio y cumplirá con las siguientes recomendaciones:
      - A) Realizar á recorridos frecuentes dentro y por los alrededores del edificio.

- B) Vigilará las entradas y salidas de los alumnos requiriendo la información de si están autorizados para hacerlo o no.
- C) Colaborar con el mantenimiento de la disciplina del Centro.
- D) Velar porque los bienes del Centro no se extravíen o salgan del mismo, sin autorización.

## **2.6 Bases legales de CEVENCA**

- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación de los Consejos Docentes. Art.82º
- Ley Orgánica de Educación. Art. 63º Al 65º
- Reglamento General de la de la Ley Orgánica de Educación. Art. 87º Al 104º
- Regulaciones Complementarias sobre el proceso de evaluación.

## **2.7 Requisitos para la Inscripción y Renovación de Planteles Privados (Resolución 1791 del 16 de Octubre de 1998 Gaceta Oficial N° 36566 del 27- 10 – 1998)**

**Nota:** CEVENCA debe consignar cuatro meses antes del inicio del año escolar a la zona educativa los siguientes recaudos.

### **Documentos a Consignar (Formularios)**

- Solicitud de Inscripción Inicial o Renovación
- Nómina de Personal Directivo y Docente
- Historial del docente
- Nómina del Personal Administrativo y Obrero
- Acta de Visita de Supervisión
- Anexo a estos formularios los siguientes documentos (Tabla N° 2)

**Tabla Nº 2 Documentos a consignar ante la Zona Educativa**

DEL LOCAL	DE LA INSTITUCIÓN	DEL PROPIETARIO	DEL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTES	DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OBRERO
1. Documentos de propiedad del inmueble u otro que acredite la posesión del mismo para uso educativo.	1. Reglamento Interno del Plantel	1. Acta constitutiva estatutos, y acta de la última Asamblea de Socios o asociados debidamente registrada.	1. Nómina del personal directivo y docente	1. Nómina del personal administrativo y obrero
2. Planos de ubicación y distribución del inmueble con su respectiva memoria descriptiva	2. Registro de Información Fiscal	2. Balance Personal si se trata de una persona natural o Balance General en el caso de ser una persona jurídica. (visado por un Contador Público)	2. Historial académico de los docentes	1. Ficha del trabajador
3. Constancia de cumplimiento de las normas exigidas por el Cuerpo de Bomberos	3. <b>De las Dotaciones de Materiales y Equipos.</b> Inventario y descripción de muebles y equipos, de materiales didácticos no impresos, impresos y otros recursos del aprendizaje.	3. Fotocopia de la Cedula de Identidad	3. Fotocopia del título de profesional de la docencia, obtenido o revalidado en el país, a la vista de su original.	3. Certificado de salud expedido por la autoridad sanitaria competente
4. Permiso expedido por la Autoridad Sanitaria Competente	4. <b>De Los Niveles y Modalidades</b>  Relación de asignaturas, programas y horarios		4. Fotocopia de la Cédula de Identidad	4. Certificado de salud mental expedido por la autoridad competente
5. Conformidad de uso expedida por la Autoridad Municipal competente			5. Solicitud de autorización para docentes no graduados y sus respectivas credenciales	
			6. Certificado de salud del personal del plantel expedido por la autoridad sanitaria competente	
			7. Certificado de salud mental expedido por la autoridad competente	

Fuente: Elaboración propia

### **2.7.1 Tipos de Planteles**

Dependiendo del tipo de plantel que se está registrando se deben consignar los siguientes recaudos:

1.- Planteles privados con servicio de internado o semi– internado, deben consignar:

- Permiso expedido por el Ministerio de Sanidad y Desarrollo Social
- Permiso expedido por el Instituto Nacional de Nutrición
- Permiso de la LOPNA

2.- Planteles privados que ofrezcan educación en la modalidad de Educación Militar deben consignar:

- Autorización por parte del Ministerio de la Defensa

### **2.7.2 Solicitud de Autorización para el Director**

Cuando sucede un hecho extraordinario con el director o simplemente renuncia o es momento de retirarse se deberán consignar en este caso lo siguiente:

Documentos a Consignar (Los establecidos en la Resolución N° 1 de fecha 15 de Enero de 1996 y en la Ley Orgánica de Educación. Artículo 81.)

**NOTA:** consignar al momento de su ocurrencia, en el caso de renuncia, o retiro del director

- Solicitud de autorización para Director por duplicado
- Fotocopia del título de profesional de la docencia, obtenido o revalidado en el país
- Fotocopia de la cédula de identidad
- Historial Académico del docente
- Certificado de salud expedido por la autoridad sanitaria competente

- Certificado de salud mental expedido por la autoridad

### **2.7.3 Solicitud de Autorización para Docente no Graduado**

**Nota:** Consignar cuando ingrese por primera vez en el plantel (debe ser renovada cada año)

**Documentos a Consignar** Los establecidos en la Resolución N° 1 de fecha 15 de Enero de 1996 y en la Ley Orgánica de Educación. Artículo 78.

- Solicitud de Autorización para docentes no graduados por duplicado.
- Constancia de estudio actualizada que indique el semestre que cursa (quinto semestre aprobado en la carrera de educación que cursa)
- Fotocopia de la cédula de identidad
- Fotocopia del título de bachiller
- Certificado de salud expedido por la autoridad sanitaria competente
- Certificado de salud mental expedido por la autoridad competente

### **2.7.4 Organización de los Expedientes**

Los planteles, cátedras y servicios educativos, deberán elaborar dos carpetas contentivas de los mismos recaudos:

- Una carpeta para el plantel (originales)
- Una carpeta para la Zona Educativa (copia, firmas y sello en original)

Las carpetas deberán indicar en la portada la siguiente etiqueta:

EJEMPLO

Carpeta n° \_\_\_\_\_  
Plantel: \_\_\_\_\_  
Año escolar: \_\_\_\_\_  
Solicitud: \_\_\_\_\_

Expediente n° \_\_\_\_\_

Destino: \_\_\_\_\_  
 Distrito n°: \_\_\_\_\_  
 Observación: \_\_\_\_\_

Además de lo antes expuesto, se especifica en la Tabla N° 3 cuáles son los documentos que exige la Zona Educativa a los planteles educativos para poder laborar en el año en curso:

**Tabla N° 3 Documentos a Consignar en la carpeta para la Zona Educativa**

<b>Lado A (parte izquierda de la carpeta)</b> Documentación relacionada con la permisología del plantel:	<b>Lado B (Parte derecha de la Carpeta)</b> Documentación personal:
1. Constancia de Aprobación de Epónimo (inscripción de nuevos planteles)	1. Nómina del personal directivo y docente
2. Acta de visita de supervisión firmada y sellada por la dirección del plantel y el supervisor, debe ir elaborada en manuscrito por el supervisor	2. Autorización para director
3. Solicitud de Inscripción en caso de apertura del plantel cátedra o servicio educativo; Solicitud de Renovación de inscripción, en caso de vencimiento del permiso de funcionamiento (consignar en el lapso Abril-Mayo). Los que tengan permiso de funcionamiento vigente se le hará seguimiento y consignará el acta respectiva (lapso de Octubre- Noviembre)	3. Historial Académico de los docentes
4. Conformidad de uso expedida por la autoridad municipal competente (Alcaldía)	4. Fotocopia de la cédula de identidad
5. Conformidad o certificado sobre prevención de incendios (bomberos)	5. Título de profesional de la docencia en fondo negro, obtenido o revalidado en el país, a la vista de su original
6. Permiso expedido por el Ministerio de Sanidad y Desarrollo Social	6. Certificado de salud del personal expedido por la Autoridad Sanitaria competente
7. Registro de Información Fiscal (RIF) Número de Información Tributaria (NIT) e Impuesto Sobre la Renta (ISLR)	7. Certificado de salud mental expedido por la autoridad competente
8. Balance General o Personal debidamente visado por un Contador Público	8. Solicitud de autorización para docentes no graduados (colocar luego toda la documentación de dicho personal)
9. Registro mercantil	9. Nómina del personal administrativo y obrero
10. Solvencia de Seguro Social	10. Ficha del trabajador

11. Reglamento Interno del Plantel (debe ser renovado cada vez que se haga una modificación)	11. Fotocopia de la cédula de identidad
12. Documento de Propiedad del Inmueble o Arrendamiento	12. Certificado de salud expedido por la autoridad sanitaria competente
13. Planos de ubicación y distribución del inmueble con su respectiva memoria descriptiva	
14. Acta Constitutiva, Estatutos y Acta de la última Asamblea de Socios o Asociados debidamente registrada, cuando se trate de una persona jurídica	
15. Inventario y descripción de muebles y equipos, materiales didácticos no impresos, impresos y de otros recursos para el aprendizaje	
16. Relación de Asignaturas, Programas y Horarios	
17. Permiso expedido por el Instituto Nacional de Nutrición y permiso de la LOPNA (si son internado o semi – internado)	
18. Del propietario: fotocopia de la cédula de identidad en caso de ser persona naturalizada presentar copia de la Gaceta Oficial en la cual adquirió la nacionalidad venezolana, el Registro de Información Fiscal (RIF). El Balance Personal (persona natural) y el Balance General (persona jurídica)	

Fuente: Elaboración propia

### **2.7.5 Requisitos para la solicitud de reconocimiento de Estudio:**

1. Exposición de motivos por parte del Director, señalando las razones de su incumplimiento, debidamente firmada y sellada en original por el plantel
2. Copia de la Autorización de Funcionamiento otorgada al plantel
3. Acta en original, levantada por el supervisor, la cual deberá especificar en forma amplia y detallada, del año o años escolares si el plantel cumplió con lo establecido en el Art. 46 de la Ley Orgánica de Educación.
4. La Autorización de Funcionamiento para planteles privados (Escuelas Básicas y Unidades Educativas) es por seis (6) años

5. La Autorización de Funcionamiento para planteles privados (Centros de Educación Inicial) es por dos (2) años
6. La Autorización de Funcionamiento para Cátedras y Servicios Educativos es por un (1).

Cuando se trate de creación de planteles educativos oficiales o de modificación del epónimo o denominación de estos, la Comisión de Asesoría Técnica debe coordinar con la División de Personal de la Zona Educativa, la elaboración de los recaudos pertinentes, a fin de que no haya DISCREPANCIA entre el epónimo y el código de la dependencia ni con la nómina oficial de planteles. Es obligatorio que los Alumnos Graduandos asistan al Acto de Graduación, el cual debe efectuarse en EL PLANTEL RESPECTIVO con su UNIFORME ESCOLAR. El Año Escolar 2006 – 2007 culmina el 31 de Julio.

Cabe destacar que, CEVENCA también debe entregar en la Zona Educativa todos y cada uno de los recaudos antes mencionados sin excepción para poder laborar.

## **2.8 Ubicación Geográfica de CEVENCA**

EL CENTRO EMPRESARIAL VENEZOLANO C.A. se encuentra ubicado actualmente en la Av. Gran Mariscal, c/c Rómulo Gallegos N° 128, en la ciudad de Cumaná, estado-Sucre.

## CAPITULO III

### SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL

#### 3.1 Selección de Personal

Sin lugar a dudas la selección del personal es uno de los pasos más importantes para cualquier organización, debido a que, es esta la que suministra la información precisa de los individuos que van a ocupar los puestos vacantes. Esta información debe cumplir todas las exigencias relativas al puesto lo que garantiza en cierta medida el rendimiento del individuo y así mismo el logro de los objetivos propuestos en la organización.

##### 3.1.1 Concepto Selección de Personal

Según Chiavenato, (2007, 169) Consiste en *elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado*. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a.) Adecuación de la persona de trabajo
- b.) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Esta definición la respalda Sherman, (2001, 171) quien manifiesta que la selección de Personal se refiere a el *proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas*.

Por lo expresado anteriormente por estos autores se puede resaltar que la selección de personal lo que trata es de ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado según las características que este exige.

En CEVENCA, la Selección de personal se realiza de manera informal, no existe un manual de descripción de cargos donde se indican las tareas, obligaciones, responsabilidades y requisitos exigidos que sirven para identificar y describir los diferentes cargos de la organización, cuando se requieren instructores lo solicitan a través de los medios de comunicación (Prensa), la selección es muy simple se recibe el resumen curricular y se eligen la persona que se va a entrevistar, la administradora al momento de la selección toma en cuenta: la profesionalización, experiencia laboral, presentación personal, expresión verbal y componente pedagógico, no se hacen prueba de conocimiento ni se aplican ningún tipo de instrumento para determinar si el candidato elegido es el idóneo.

### **3.1.2 Importancia de la Selección de Personal**

La selección de personal implica recoger información sobre las personas que van a ocupar el puesto de trabajo así como también decidir quién se debe contratar, por lo tanto la selección constituye una de las partes principales que se desarrollan en las organizaciones.

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007, 129), una adecuada selección significara:

- ❖ Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones pueden satisfacer sus objetivos.

- ❖ Asegurarse que la inversión monetaria que hace la organización incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.

- ❖ Para lograr eficazmente estos fines las actividades de selección deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de recursos humanos.

### **3.1.3 Objetivos De La Selección**

El Objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.

La selección de recursos humanos se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones.

### **3.1.4 Bases Para La Selección De Personal:**

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún

estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto. Chiavenato, (2007:174)

### **1.- Obtención de la información sobre el puesto:**

Según Chiavenato, (2007:174) las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras:

- **Descripción y análisis de puestos:** es la presentación de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del puesto. Lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado.

- **Requisitos del Personal:** Consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto de debe tener.

- **Análisis en el puesto del mercado:** Cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.

- **Hipótesis de trabajo:** en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es

decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe, como simulación inicial.

## **2.- Elección de las Técnicas de Selección de Personal**

Según Chiavenato (2007, 176) una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

### ***A.- Entrevista de Selección***

La entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista, en realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistado o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados.

Según el autor citado (Ob. Cit. 177), estos grupos son:

#### **A.1.- Etapas de la entrevista de Selección:**

La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber:

*a.- Preparación de la entrevista:* La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.

- El tipo de entrevista adecuada a los objetivos
- Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato a entrevistar
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar
- La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto

*b.- Ambiente:* Es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. Debe enfocarse desde dos puntos de vista:

Físico: la entrevista debe ser privada y confortable, sin ruidos, sin perturbaciones y de carácter particular.

Psicológico: el clima debe ser ameno y cordial, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.

*c.- Desarrollo de la entrevista:* Consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, al tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva, de reforzar su interés.

*d.- Cierre de la entrevista:* Debe iniciarse y fluir libremente, es una conversación amable y controlada, el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado.

*e.- Evaluación del candidato:* El entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones, debe anotar los detalles. Si utilizó alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada. Por último, es

necesario tomar decisiones respecto al candidato y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante.

***B.- Pruebas o exámenes de conocimiento o de habilidades:***

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Existe una variedad de pruebas de conocimiento y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.

Clasificación de las pruebas de conocimiento o de habilidades (Ob. Cit. 182):

*1.- De acuerdo con la manera en la que se aplican*

- Orales: Son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales.
- Escrita: son las que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito.
- Realización: son por medio de la realización de un trabajo o tarea de manera uniforme y en determinado tiempo.

*2.- De acuerdo con el área de conocimiento*

- Pruebas generales: son las que evalúan cultura general y conocimientos generales

- Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata.

### *3.- De acuerdo con la forma en que se elaboran éstas*

- Pruebas tradicionales: son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación.
- Pruebas objetivas: son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil.
- Pruebas mixtas: son las pruebas que utilizan tanto preguntas expositivas como en punto concisos de las pruebas objetivas.

### **C.- Prueba o test psicológicos**

El término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas.

Éstos se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

### **D.- Test de personalidad:**

Los test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter o por el

temperamento. Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

A los tests de personalidad se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración.

### **E.- Técnicas de Simulación:**

Las técnicas de simulación tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad.

Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo. La principal técnicas de simulación es el psicodrama que se fundamenta en la teoría general de los papeles. Establecer vínculos que le son habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora como en su propio esquema de conducta.

### **3.1.6 Principios de la Selección de Personal**

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

## **1. Colocación:**

Como ya se indicó anteriormente, es muy común estos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionara en más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, Las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

## **2. Orientación:**

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la al organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país.

Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientar lo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o así el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, etc.

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que está decidida si pueden ser los miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común y que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que sí se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Quiera desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

### **3. Ética Profesional:**

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la

organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

### **3.2 Capacitación de Personal**

Hoy en día, los puestos que no exigen de muchas destrezas están siendo remplazados por otros que requieren más aptitudes técnicas, personales y de solución de conflictos, por lo que se hace necesario que los individuos desarrollen las habilidades que le permitan manejar las tareas asignadas cada vez más exigentes y novedosas. Por lo tanto, las organizaciones además de brindar la capacitación necesaria para el desempeño en el puesto de trabajo, ofrecen capacitaciones en otras áreas importantes para el individuo.

#### **3.2.1 Concepto de Capacitación.**

En relación con la definición de capacitación, Hill (2003, 1) la definen como:

Una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

En concordancia con la definición anterior, Ayala (2004, 1) concibe la capacitación como:

Un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Para Chiavenato (2007, 386) la capacitación es:

Un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

En los conceptos mencionados puede observarse que los autores conciben a la capacitación como un mecanismo que busca el mejoramiento continuo y permanente de personal, de tal manera que le garantice mejorar constantemente el desempeño laboral.

### **3.2.2 Objetivos de la Capacitación:**

En términos generales, el objetivo fundamental de la capacitación consiste en proporcionar conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes a los trabajadores, a través de un proceso de enseñanza aprendizaje y que le permite mejorar su desempeño laboral actual y futuro dentro de la organización, garantizando una mayor calidad y productividad en el ejercicio de sus funciones.

En tal sentido, Chiavenato (2007, 387) plantea, que entre los objetivos de la capacitación figuran:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

### **3.2.3 Importancia de la Capacitación**

Según Ayala (2003, 256), la capacitación de los recursos humanos representa una de las herramientas más importante con que cuenta la gerencia moderna, por cuando constituye el mecanismo a través del cual se puede obtener personal calificado y productivo que resultan indispensables para garantizar el éxito de una organización dentro del mercado competitivo y globalizado que caracteriza el entorno empresarial actual.

Así mismo, los cambios tecnológicos y gerenciales que envuelven a la administración contemporánea exigen de una constante renovación en los conocimientos, habilidades y destrezas de los sistemas que sirven de soporte a la actividad administrativa, los cuales es posible alcanzar mediante efectivos programas de capacitación.

En términos concretos, la capacitación brinda a las organizaciones un conjunto de beneficios, entre los cuales se destacan:

- Propicia un aumento en la productividad y rentabilidad de la empresa.
- Aumenta el nivel técnico y científico en las actividades empresariales.

- Permite una mayor identificación e internalización del trabajador con la misión de la empresa.
- Mejora la relación y comunicación entre los jefes y subordinados.
- Permite manejar razonablemente los conflictos.
- Ayuda a la gerencia en la toma de decisiones y solución de problemas.

En síntesis, la capacitación es esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo presente y futuro, e igualmente constituye un instrumento fundamental para la organización.

### **3.2.4 Finalidad de la Capacitación**

Ayala (2003, 258) plantea que el proceso de capacitación de personal debe generar los siguientes resultados:

- Transmisión de Información: dirigido a la distribución de información entre los entrenados con un contenido diseñado para el logro de objetivos claramente definidos en un programa formal. Debe cubrir también la transferencia de nuevos conocimientos.
- Desarrollo de Habilidades: que comprende generar y perfeccionar artes, pericias, así como también conocimientos relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- Desarrollo o modificación de actitudes en general: Se refiere al cambio de conductas que permite reforzar valores positivos en el trabajador, aumentado la motivación, desarrollo de la sensibilidad y el compromiso para con la institución.

### 3.2.5 Contenido de la Capacitación

Según Chiavenato (2007, 386) el contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

1. *Transmisión de información:* el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos, Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y política, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
2. *Desarrollo de habilidades:* sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
3. *Desarrollo o modificación de actitudes:* se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.
4. *Desarrollo de conceptos:* la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea

para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

### **3.2.6 Ciclo de la Capacitación.**

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. Ayala (2003, 388), en términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas a saber:

#### *1.- Detección de las necesidades de capacitación (diagnostico)*

Se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

- Nivel de análisis de toda la organización: El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos, sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta.

Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

El análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la

capacitación en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización.

- Nivel de análisis de los recursos humanos: Este procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización.

Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.

- Nivel de análisis de las operaciones y tareas: Es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante.

Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puesto y la especificación de puesto sirven para determinar los tipos de competencias, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

## *2.- Programa de capacitación para atender las necesidades.*

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, busca planear cómo se atenderán las necesidades diagnosticadas:

qué capacitar, a quién, cuándo, dónde y cómo capacitar, a fin de utilizar la tecnología más adecuada para la instrucción.

### *3.- Implementación y realización del programa de capacitación.*

Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices.

### *4.- Evaluación de los resultados.*

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

- Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tiene relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones se debe constatar si las técnicas son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

- *Evaluación a nivel organizacional:* En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento en la eficiencia organizacional.
  - b) Mejora de la imagen de la empresa.
  - c) Mejora del clima organizacional.
  - d) Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
  - e) Apoyo del cambio y la innovación.
  - f) Aumento de la eficiencia, entre otros.
- *Evaluación a nivel de los recursos humanos:* En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
- a) Reducción de la rotación de personal.
  - b) Reducción del ausentismo.
  - c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
  - d) Aumento de las habilidades de las personas.
  - e) Aumento del conocimiento de las personas.
  - f) Cambio de actitudes y conductas de las personas, etcétera.
- *Evaluación a nivel de las tareas y operaciones:* En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultado como:
- a) Aumento de la productividad.
  - b) Mejora de la calidad de los productos y servicios.
  - c) Reducción del flujo de la producción.
  - d) Mejora en la atención al cliente.
  - e) Reducción del índice de accidentes.
  - f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

### **3.2.7 Selección y Capacitación Personal para CEVENCA.**

Para la Selección de Personal la Directora toma como requisitos para la contratación de personal de los Instructores:

- 1.- Solicitan a través de los medios de comunicación el instructor o los instructores en las áreas que necesitan
- 2.- Reciben resumen curricular en una semana por medio del correo o físico
- 3.- se selecciona el resumen curricular que más se ajuste al perfil del personal requerido
- 4.- En la entrevista toman en consideración los siguientes aspectos:
  - a.- Grado de Instrucción
  - b.- Especialización en el área
  - c.- Experiencia Laboral
  - d.- Expresión Verbal
  - e.- Aspecto Personal
  - f.- Disponibilidad de tiempo
  - g.- Componente Pedagógico

Es importante resaltar que no existe manual para la selección de personal en el Centro Empresarial Venezolano C.A.

#### **3.2.7.1 Capacitación de personal**

Cabe destacar que desde el 2008 no se dictan cursos de inducción docente a los instructores y hay profesores nuevos desde la fecha del último curso dictado.

## CAPITULO IV

### COMPETENCIAS ACADÉMICAS

#### 4.1 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).

Durante la investigación se ubicaron los siguientes trabajos relacionados con el tema en estudio:

- ❖ Fermín, María, para el año 2007. Presento un trabajo de grado que lleva por nombre **DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES. CASO: BANCO EXTERIOR BANCO UNIVERSAL, SUCURSAL CUMANÁ DEL ESTADO SUCRE.** El cual tiene por objetivo: Analizar las Competencias Gerenciales del equipo profesional del Banco Exterior Banco Universal, sucursal Cumaná del estado Sucre. Sus conclusiones más relevantes fueron:
  - La capacidad de liderazgo, la iniciativa, el trabajo en equipo, la comunicación, la experiencia y la adaptación al cambio son algunas de las competencias que más valoran las empresas al momento de seleccionar, proporcionar, formar y retribuir a los empleados.
  - Las competencias gerenciales permiten que los gerentes sean capaces de generar en sus equipos de trabajo mayores niveles de compromiso con la misión de la empresa y contribuyen a la creación de una base ética, personal y profesional que ayuda al gerente a relacionarse de manera diferente en la empresa generando mayor bienestar, productividad y efectividad.

❖ Benítez, Mariven y González, María en el año 2011. Diseñaron un **MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA EMPRESA J.J. SPORT, C.A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE. PERIODO: MAYO- AGOSTO 2011.** En este se planteaba: Diseñar un Modelo basado en una Gestión por Competencias en la empresa J.J. Sport, C.A en Cumaná, estado Sucre periodo mayo-agosto 2011. Puntualizaron los siguientes aspectos:

- En la actualidad el conocimiento es la vía para el desarrollo de competencias, pues es adquirido durante el desenvolvimiento de la carrera de un individuo que le permite ejercer un rol o ejecutar las tareas con un rendimiento superior a los demás.
- En el desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias es importante la participación activa del trabajador, lo cual permite que se logren las estrategias de manera eficiente y llegar al éxito deseado.
- Los directivos de la empresa J.J. Sport, C.A, no han identificado las competencias que se requieren para el desempeño laboral y las que deben poseer los empleados que actualmente laboran.

❖ *Córdova R, María y Núñez A, Jackmissel para el Año 2011.* En su trabajo titulado **Propuesta de una Gestión por Competencias a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD). Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra (MPPAT). Cumaná, estado Sucre. (I Semestre del 2011).** Su objetivo era proponer una Gestión por Competencias a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) para el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT) en Cumaná, estado Sucre en el año 2011. Las conclusiones más resaltantes fueron:

- El personal es una fuente muy importante dentro de toda organización es por ello que la alta gerencia debe tomar en cuenta que solo teniendo un

personal altamente capacitado se podrán cumplir los objetivos trazados con mayor eficiencia.

- La empresa no cuenta con ningún tipo de manual y dispone de muy poca información escrita referente a las normas y funciones que sirvan de guía para los supervisores y empleados en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.
- La estructura organizativa de la empresa no está acorde con la realidad, ya que refleja cargos que no existen y son innecesarios dentro de la institución.

❖ Gil, Wuarke y Núñez, Reinaldo. En el año: 2009. En su trabajo de grado el cual lleva por título: **LA GERENCIA POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES**. El cual pretende **Analizar la contribución del enfoque de gerencia por competencias en el desarrollo de las personas en las organizaciones**. Sus conclusiones más importantes fueron las siguientes:

- La tecnología, es indispensable para lograr la productividad exigida por el mercado, es indiscutible que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.
- En la actualidad la experiencia es la vía para el desarrollo de competencias, pues es adquirida durante el desarrollo de la carrera de un individuo.
- Las competencias abarcan aspectos tan variados como los conocimientos (teóricos o empíricos), aptitudes, actitudes, cualidades, habilidades, destrezas y todo aquello que determina que un individuo ejerza un rol o ejecute una tarea con un rendimiento superior a los demás.

## 4.2 Origen de las Competencias

Actualmente, en el contexto empresarial se está utilizando con más frecuencia el concepto de competencias, el cual consiste en designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas. Al hacer referencia a los orígenes del mismo, por lo general, se cita a David McClelland (Escobar, 2008), que señala que en 1949, Parsons elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de “Logros vs. Atributos” 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. Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

A inicios de los años sesenta, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland (Escobar, 2008), propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Desempeño / Calidad, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque, McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, gerentes, entre otros, podrán seleccionarse entonces personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logro y, por consiguiente, formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría se llevó a cabo por parte de McClelland (Escobar, 2008), en la India, en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en sólo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían asimilado características innovadoras, que potenciaban el auge de sus negocios y en consecuencia de su localidad de residencia. Dichos resultados permitieron que los estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y que fuese adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelto. En 1973, McClelland (Escobar, 2008), demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. Debido a esto, señala McClelland (Escobar, 2008:1), 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.

### 4.3 Competencias

En la actualidad se hace común que las organizaciones de la naturaleza que sean, están adoptando un modelo de competencia esto con el fin de ir a la par con el desarrollo de las nuevas tendencias. Por lo que los modelos de competencias están ayudando a las organizaciones a mejorar los sistemas de gestión de recursos humanos que estas poseen.

Según Alles (2008, 84) el término competencia hace referencia a:

Características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Al respecto Cruz y Vega (2009:9), las define como:

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.

Rodríguez y Feliú (2008:1), dicen que las competencias son: "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Para Boyatzis (1982: 23), competencias son: "las características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo".

Desglosando las definiciones anteriores se puede observar que todos los autores coinciden que las competencias son características profundas de la personalidad, que anuncian el comportamiento y el desempeño de un individuo y además anticipan si este hace el trabajo como es requerido o no.

#### 4.4 Tipos de Competencias

Alles (2009:13-14) presenta las competencias en tres grupos:

##### 1. Competencias Cardinales

Son aplicables a todos los trabajadores de la organización, es decir, se espera que todos los trabajadores posean estas competencias, ya que ellas representan la esencia organizacional y permiten alcanzar su visión. A continuación se visualizan en la siguiente tabla N° 4;

<b>Tabla N° 4 Competencias Cardinales</b>	
1. Compromiso con la rentabilidad	11. Innovación y creatividad
2. Compromiso	12. Integridad
3. Compromiso con la calidad de trabajo	13. Justicia
4. Adaptabilidad a los cambios del entorno	14. Perseverancia en la consecución de objetivos
5. Conciencia organizacional	15. Prudencia
6. Ética	16. Respeto
7. Ética y sencillez	17. Responsabilidad personal
8. Flexibilidad y adaptación	18. Responsabilidad social
9. Fortaleza	19. Sencillez
10. Iniciativa	20. Temple

**Fuente:** Alles 2009. Págs. 12,13

## 2. Competencias Específicas Gerenciales

Son aquellas aplicables al nivel gerencial de las organizaciones. Cuando se habla de competencias específicas se hace referencia a ciertos grupos de personas y cuando se habla de específicas gerenciales es cuando estas son aplicables solo a los gerentes de la organización. Ellas se presentan a continuación en la Tabla N° 5.

<b>Tabla N° 5 Competencias Específicas Gerenciales</b>	
1. Conducción de personas	6. Liderar con el ejemplo
2. Dirección de equipos de trabajo	7. Liderazgo
3. Empowerment	8. Liderazgo ejecutivo
4. Entrenador	9. Liderazgo para el cambio
5. Entrepreneurial	10. Visión estratégica

**Fuente:** Alles 2009. Pág. 13

## 3. Competencias Específicas por Área.

Son aquellas competencias que la organización espera que cierto grupo de trabajadores posea, por ejemplo, un área de la organización (Dpto. de Ventas, Dpto. de Recursos Humanos, entre otros). Ellas se señalan en la Tabla N°6.

<b>Tabla N° 6 Competencias Específicas por área</b>	
1. Adaptabilidad – Flexibilidad	16. Iniciativa – Autonomía
2. Calidad y mejora continua	17. Manejo de crisis
3. Capacidad de planificación y	18. Orientación a los resultados con

organización	calidad
4. Cierre de acuerdos	19. Orientación al cliente interno y externo
5. Colaboración	20. Pensamiento analítico
6. Competencia "del naufrago"	21. Pensamiento conceptual
7. Comunicación eficaz	22. Pensamiento estratégico
8. Conocimiento de la industria y el mercado	23. Productividad
9. Conocimientos técnicos	24. Profundidad en el conocimiento de los productos
10. Credibilidad técnica	25. Relaciones públicas
11. Desarrollo y autodesarrollo del talento	26. Responsabilidad
12. Dinamismo – Energía	27. Temple y dinamismo
13. Gestión y logro de objetivos	28. Tolerancia a la presión de trabajo
14. Habilidades mediáticas	29. Toma de decisiones
15. Influencia y negociación	30. Trabajo en equipo

**Fuente:** Alles 2009. Págs. 13, 14

Allen (2009: 14) afirma que los conceptos de los tipos de competencia pueden cambiar de grupo o categoría. Por ejemplo, una competencia cardinal podría ser considerada como específica por área, y la competencia específica por área podría ser considerada como cardinal. Todas las competencias que presenta esta investigación no necesariamente deben utilizarse con la misma clasificación ya que eso va a depender de las

necesidades de cada organización y las diferentes áreas y puestos que en ellas existan, es decir, una competencia que es cardinal para toda la organización podría ser una específica para un puesto en particular. Esta autora considera que existen 60 competencias que serán las más utilizadas en el siglo XXI y las cuales están divididas de acuerdo a la clasificación antes mencionada

Por su parte, Spencer y Spencer citado por (Alles, 2006a:79) clasifica a las competencias en cinco tipos:

- *Motivación*: son 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
- *Características*: son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.
- *Concepto propio, o concepto de uno mismo*: son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Estos valores son motivaciones íntimas que predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo.
- *Conocimientos*: es la información que una persona posee sobre áreas específicas, es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimientos no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma manera en que se utilizan en un puesto de trabajo.
- *Habilidad*: es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental, son competencias mentales o cognoscitivas que incluyen pensamientos analíticos y conceptuales.

Según Marelli (2000: 40), los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias clave (conductismo) requeridas.

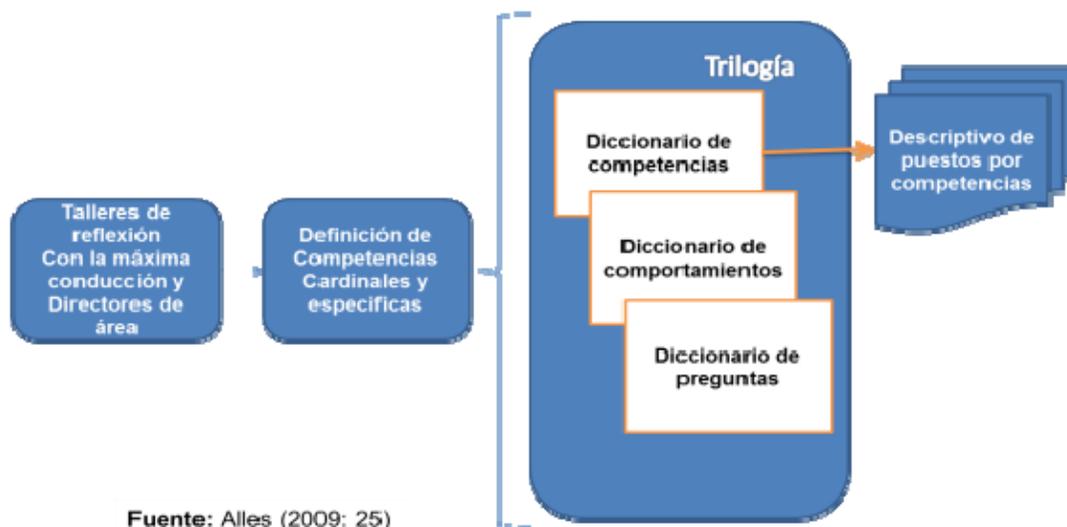
Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones puede resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas; e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

#### **4.5 Modelo de Gestión por Competencias**

El Modelo de Gestión por Competencias se desarrolla de acuerdo a las características de cada organización, la metodología para la implementación de este queda representada en la siguiente figura

**Figura N° 1 Metodología para implementar un Modelo de Gestión por Competencias**



Fuente: Alles (2009: 25)

Como se puede observar en la figura, un Modelo de Gestión por Competencia está conformado por las diferentes clasificaciones de competencias. Es en el diccionario de éstas donde se definen las competencias cardinales, las específicas gerenciales y las específicas por áreas. Es muy relevante mencionar que los modelos de competencias no pueden ser iguales para todas las organizaciones y que el diseño de estos queda determinado de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Una vez que se han realizado los mencionados talleres de reflexión con la máxima conducción y se han definido las competencias que integraran el modelo, se deberán preparar tres documentos; el primer documento es el ya mencionado **Diccionario de Competencias**, luego se debe preparar otro documento en donde se mencionan los comportamientos que están asociados a cada competencia y este tiene por nombre **Diccionario de Comportamientos**, el tercer documento es el **Diccionario de Preguntas**. Para la elaboración del Diccionario de Competencias se debe tomar en consideración que estas se abren

en cuatro grados o niveles, la apertura en grados debe ser igual para todas las competencias (Ver Figura N° 2)

**Figura N° 2 Diccionario de Competencias**



Fuente: Alles (2009, 35)

A continuación se expone un ejemplo de una competencia abierta en cuatro grados. Como puede apreciarse, la competencia se presenta con nombre y definición general, así como la definición correspondiente a cada uno de los niveles establecidos (A,B,C, D), ver Tabla N°7;

**Tabla N° 7 Ejemplo de una Competencia abierta en grados**

**COLABORACION**

Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

**A**

Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontaneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza.

**B**

Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de sus áreas y otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlos en el cumplimiento de sus objetivos

**C**

Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición de ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

**D**

Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición de ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

Nota: El Grado D indica que la competencia esta desarrollada al mínimo

Fuente: Alles (2009: 33)

Algunas organizaciones preparan un único documento, mezclando los conceptos de competencias y comportamientos. En la metodología utilizada por Alles se deben confeccionar los dos documentos por separado. En el diccionario de competencias se define la competencia y se abre en grados como lo observamos en la tabla N° 7 y en el diccionario de comportamientos se describen por lo menos cinco comportamientos para cada grado de dicha competencia. Según Alles (2009: 34) la existencia de dos documentos por separado se fundamenta en lo siguiente:

Las competencias definen las características de personalidad que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con una *performance* superior; por ello en los descriptivos de puestos se indican las competencias así como las otras capacidades que los puestos requieren: estudios formales, conocimientos especiales, experiencia requerida, etcétera y los comportamientos son indicadores que permiten la medición de las competencias.

Para darle punto final al diseño del modelo se debe realizar la asignación de competencias a los diferentes puestos de la organización y esta se debe realizar tomando como base el Diccionario de Competencias. En los Descriptivos de Cargos las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. Una vez que se han desarrollado estos pasos, se debe hacer un revisión o evaluación del grado de desarrollo de competencias de todos los colaboradores de la organización para realizar un inventario y determinar, por comparación, las brechas existentes entre lo requerido y lo real.

#### **4.6 Aplicación del Modelo**

Una vez finalizado el modelo de gestión por competencias, se debe ser consciente que la base principal para el éxito de este, es el proceso de selección de personal, y es aquí donde entra en juego el papel del

Departamento de Recursos Humanos, ya que es el encargado de garantizar que no entren a la organización personas que no posean las competencias necesarias para desempeñarse dentro de un puesto de trabajo. A partir del diseño del Modelo de Gestión por Competencias, este deberá estar integrado con todos los procesos referentes al talento humano, es decir, las evaluaciones de desempeño, la formación de los empleados, entre otros deben estar ligados al Modelo de Competencias.

Según Alles (2009: 43) “una vez que se completó el armado del modelo de competencias, se observa que los tres grandes pilares de su implementación son Selección, Desempeño y Desarrollo.” De acuerdo con esto se pueden mencionar los principales temas relacionados.

- ✓ Selección: Entrevistas y *Assessment Center Method*.
- ✓ Desempeño: Evaluación vertical, evaluaciones de 360° y 180°, fichas de evaluación y diagnósticos circulares.
- ✓ Desarrollo: Autodesarrollo, codesarrollo, planes de sucesión, planes de carrera, otros programas.

Sólo hemos mencionado algunos de los aspectos más relevantes en relación con competencias; no son los únicos. La gestión de competencias no es solo la elaboración de un modelo de gestión, si no que se extiende a los distintos procesos de recursos humanos.

## **CAPITULO V**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **5.1 Presentación de los Resultados**

Las competencias nos permiten determinar qué requiere un puesto de trabajo y qué debe poseer la persona que lo va a ejecutar, además, es una herramienta que permite ajustar la organización a estos requerimientos del puesto.

Para analizar y comprender los datos recogidos en la investigación producto del cuestionario, se realizó la tabulación de los datos de forma manual debido a que la población y muestra era pequeña y fácil de manejar. Con respecto a los datos recogidos a través del cuestionario, primero se depuró la información obtenida, verificando que se encontrara completa y acorde con los objetivos de la investigación, luego se analizó de forma objetiva.

Los resultados obtenidos se presentan con el análisis de cada una de las variables que componen el cuestionario aplicado con el fin de visualizarlos para una mejor comprensión e interpretación con la finalidad de obtener conclusiones y recomendaciones acerca de la investigación realizada.

Los niveles de competencias según lo planteado por Martha Alles (2006, 91) son:

A: Alto o desempeño superior, está por encima del promedio de desempeño.

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto.

D: Nivel mínimo de la competencia

D N/D: No respondió

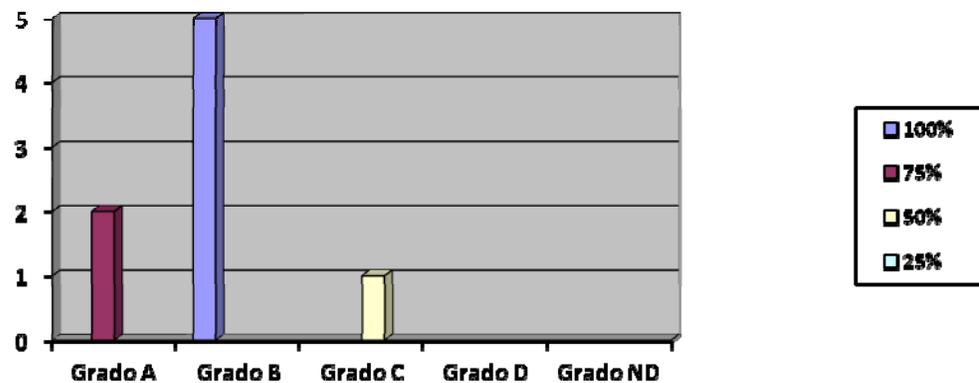
El Centro Empresarial Venezolano, C.A. (CEVENCA), a través de la aplicación del diccionario de competencias, arrojó los siguientes resultados:

De ocho (08) competencias evaluadas, dos (02) fueron expresadas en grado A (responsabilidad y credibilidad técnica) representando el 25% de la totalidad de las competencias. Asimismo cinco (05) fueron expresadas en grado B (desarrollo de las personas, comunicación para compartir conocimiento, liderazgo, calidad del trabajo y ética) representando el 62,50% de las competencias evaluadas y una (01) fue expresada en grado C (compromiso) representando el 12,50% de la totalidad.

Cabe destacar, que el nivel proporcionado a las competencias señaladas corresponde a un nivel por encima del estándar, lo que implica que las competencias desarrolladas dan mayor capacidad a los instructores de CEVENCA de anticiparse con visión de mediano plazo, requerido para un nivel gerencial aunque no de primer nivel.

De las sesenta (60) competencias planteadas por Alles se escogieron ocho (08) para elaborar el cuestionario que fue aplicado a los instructores de CEVENCA, el motivo de escoger estas competencias en particular se debe a que están asociadas a un nivel académico.

**Gráfico N° 1.  
Competencias definidas por CEVENCA**



Fuente: Elaboración propia. 2012.

De la información obtenida de las interrogantes planteadas se observó que el 100% de los instructores guían sus decisiones y acciones, tanto las que realizan personalmente como las de los equipos que supervisan, sobre la base de sus valores morales, respetan y hacen respetar, además éstos hacen aportes y prevén ideas para mejorar el funcionamiento del instituto según lo expresado en el Gráfico N° 1.

## **5.2 Análisis de los Resultados**

Una vez obtenido los resultados de las encuestas, se realizó un análisis en una forma global acerca de la situación de los instructores de CEVENCA,

en relación a las competencias, tanto cardinales, específicas gerenciales y específicas por áreas.

Según el cuadro N° 1: diccionario de competencias, se puede observar que el grado más alto de respuestas se encuentran en la ética con un 75% de grado A, es decir, alto o desempeño superior. La calidad de trabajo también posee un porcentaje importante, de un 62,5 % del grado B, es decir, bueno por sobre el estándar.

**Cuadro N° 1**

<b>Diccionario de Competencias</b>					
<b>Nombre de la Competencia</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>N/R</b>
<b>Competencias Cardinales</b>					
Compromiso	33,3%	26,7%	40,0%		
Ética		66,7%	33,3%		
Calidad del Trabajo		73,3%	26,7%		
<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>					
Liderazgo		66,7%	33,3%		
<b>Competencias Específicas por Área</b>					
Desarrollo de las personas		80,0%	20,0%		
Comunicación para compartir conocimiento	20%	53,3%	26,7%		
Responsabilidad	46,7%	26,7%	26,7%		
Credibilidad técnica	40,0%	33,3%	26,7%		

Fuente: Elaboración Propia. 2012.

Resumiendo, las competencias cardinales, están conformadas por tres competencias (compromiso, ética y calidad del trabajo) de un total de ocho (08) competencias aplicadas a quince (15) instructores en CEVENCA, las cuales se distribuyeron de la siguiente forma:

**1. Compromiso:** consiste en 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 interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se muestra claramente que los encuestados se identificaron de la siguiente forma:

- Grado A, representó el 33,3 %, de los quince (15) instructores, sólo cinco (05) define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.
- Grado B, corresponde al 26,7%, del total de la muestra, es decir, cuatro (4) facilitadores, asumen como propios los objetivos de la organización, lo cual es su guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación.
- Grado C, por su parte expresa el 40,0%, que corresponde a seis (6) de los instructores que comprende y asume como propios los objetivos de la organización, se mantiene motivado para guiar su accionar según los objetivos pautados, tiene un buen nivel de desempeño.

**2. Ética:** se trata de sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

- Grado B, el 66,7%, que implica diez (10) instructores que guía sus decisiones y acciones, tanto las que realiza personalmente como las de los equipos que supervisa, sobre la base de sus valores morales,

respetar y hace respetar a su gente las pautas de trabajo establecidas por la organización.

- Grado C, constituye el 33,3%, que corresponde a cinco (05) instructores, estos guían sus acciones por sus valores morales, y orienta y motiva a sus alumnos a actuar de la misma manera, se desempeñan respetando las pautas de trabajo de la empresa, las buenas costumbres

**3. Calidad del Trabajo:** Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la 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. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés de aprender.

- Grado B, el 73,3%, representado en once (11) instructores que conocen ampliamente los temas relacionados con su especialidad, muestra interés por permanecer actualizados en los conocimientos técnicos requeridos por su área
- Grado C, donde el 26,7%, restante, es decir, cuatro (4) docentes que poseen lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades, toman iniciativas propias para mejorar los procedimientos de su área, pero no es habitual que escuchen los puntos de vistas de los demás.

En ese mismo orden, para las competencias específicas gerenciales, se seleccionó para esta investigación la competencia (liderazgo) de un total de ocho (08) competencias aplicadas:

**4. Liderazgo:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza.

- Grado B, donde el 66,7% que corresponde a diez (10) instructores que fijan objetivos, los transmiten y realizan, los siguen, brindando feedback a los integrantes de su equipo, escuchan a los demás y son escuchados.
- Grado C, el 33,3% de los instructores cinco (05) son capaces de fijar objetivos de acción para el grupo en función de parámetros prefijados por sus superiores, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

Por su parte, las competencias específicas por áreas, están conformadas por cuatro competencias (desarrollo de las personas, comunicación para compartir conocimiento, responsabilidad y credibilidad técnica) de un total de ocho (08) competencias aplicadas y quince (15) instructores encuestados, las cuales se distribuyeron de la siguiente forma:

**5. Desarrollo de las personas:** Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.

- Grado B, constituyó el 80,0%, que representan a doce (12) instructores que facilitan el aprendizaje, explicando cómo y por qué las cosas de determinada forma, además de verificar que sus explicaciones e instrucciones hayan sido comprendidas
- Grado C, que representa el 20,0% del total encuestado, es decir, tres (03) facilitadores está disponible para ser consultado por quienes tienen menos experiencia o conocimiento, o cuando se requiere asesoramiento en su área de especialidad

**6. Comunicación para compartir conocimiento:** Habilidad de comunicación personal que asegure una comunicación clara dentro del grupo; con el propósito de alentar a los miembros del equipo a compartir la información. Implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.

- Grado A, representa el 20,0%, de los instructores, tres (03) de ellos que entienden, comparten y proclaman que el conocimiento es el activo principal tanto propio como de la organización, su trabajo está sistemáticamente orientado a construir,
- Grado B, corresponde al 53,3%, reflejando en ocho (08) facilitadotes que suelen presentar actividades destinadas a compartir conocimientos y a obtener beneficios derivados de la comunicación eficaz

- Grado C, el 26,7%, de los instructores encuestados, o sea, cuatro (04) de ellos comparten logros y experiencias, y se abren al conocimiento de los otros

**7. Responsabilidad:** Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

- Grado A, representa el 46,7% de los encuestados reflejado en siete (07) instructores que muestran amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto, anteponen el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúan atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.
- Grado B, el 26,7%, de los instructores tienen una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, cuatro (04) docentes que siempre procura cumplir en tiempo y forma
- Grado C, el 26,7% restante, es decir, cuatro (04) facilitadores que logran comprometerse con los proyectos en los que participan, y cumplen con su parte, asumen con seriedad sus trabajos obteniendo finalmente resultados

**8. Credibilidad técnica:** Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

- Grado A, representa el 40,0%, seis (06) instructores del total encuestado donde estos instructores tiene un profundo conocimiento

técnico respecto a su especialidad y están capacitados para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la organización

- Grado B, el 33,3% de los instructores, cinco (05) se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus educandos, poseen los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área
- Grado C, constituye el 26,7% restante, es decir, cuatro (04) facilitadores tienen el conocimiento técnico requerido para su área de especialidad, incrementan sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para lo que demande el negocio en el futuro.

### **5.3 Interpretación de los Resultados**

A continuación se presentan los datos en forma analítica que representan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los instructores de CEVENCA para marzo de 2012.

De acuerdo a la información obtenida de las encuestas se observa que los instructores evaluados con respecto a la competencia cardinal referida al compromiso que se ubican en el grado C, se sienten identificados y asumen los objetivos planteados por CEVENCA como propios, están motivados y tienen un nivel de desempeño adecuado, además de no comprometerse más allá de lo que pueden cumplir. Es posible inferir que los instructores que se ubicaron en el grado A y grado B sean instructores de mayor antigüedad y por eso están más comprometidos e identificados con la institución por lo que su desempeño es mayor.

Con respecto a la competencia cardinal referida a la ética, se puede evidenciar por el resultado obtenido que los instructores se identifican con el grado B, debido a que estos guían sus acciones y comportamientos a través de sus valores morales y los que establece la institución. Cuando se encuentran en situaciones de contradicción e inconsistencia, estos hacen aportes y presentan ideas para mejorar la institución. Se puede apreciar que los instructores que se identifican con el grado C, aunque se guían con los parámetros morales propios y de la empresa, se identifican más con los propios al momento que se enfrentan a situaciones en las que sus principios y valores chocan con los de CEVENCA.

Asimismo, la competencia cardinal referida a la calidad del trabajo, los instructores se identifican con el grado B puesto que están ampliamente relacionados con los temas que dictan en su área, se mantienen en constante actualización de sus conocimientos y están dispuestos a escuchar otros puntos de vista con respecto a mejorar los procesos inherentes a sus funciones. Por otro lado, los instructores que se identifican con el grado C poseen conocimientos con respecto a su área que les permite cumplir con sus funciones pero no están abiertos a escuchar otros puntos de vistas y solo cooperan en otras áreas cuando se les solicita y no de forma espontánea.

Según la información obtenida en el análisis de las encuestas referidas a la competencias específica gerencial de liderazgo, los instructores se ubican en el grado B pudiéndose demostrar que los instructores fijan objetivos y realizan seguimiento para verificar su cumplimiento, además de afirmar que los situados en el grado C fijan sus objetivos bajo los parámetros de la institución y realiza sus tareas con energía y entusiasmo.

Por su parte, el resultado obtenido en el cotejo de las encuestas referidas a las competencias específicas por área con respecto al desarrollo de las personas, los instructores se identificaron con el grado B en mayor proporción pues son capaces de facilitar las cosas para el aprendizaje dedicando el tiempo necesario para la realización de las actividades, por su parte los identificados en el grado C, aunque pueden ser consultados, ofrecen sugerencias y sirven de soporte.

De igual forma, los resultados atribuidos a la competencia específica por área referida a la comunicación para compartir conocimiento, se puede evidenciar que los instructores ubicados en el grado B son más participes para compartir sus conocimientos de forma eficiente y responden a los desafíos que se le presentan de la mejor forma. Sin embargo, la otra distribución de la información no evidenció mucha variabilidad del grado A y el grado C

En cuanto a los resultados arrojados por las otras dos áreas consultadas de responsabilidad y credibilidad técnica, los instructores en ambos casos se identificaron en el grado A, tienen un profundo conocimiento técnico que desarrollan de forma eficiente y adecuan su tiempo en pro de la institución, los resultados restantes fueron poco relevantes con respecto a la responsabilidad y a la credibilidad técnica ubicadas en el grado B y C.

## CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación y producto del análisis e interpretación de los datos obtenidos en el al Centro Empresarial Venezolano, C.A. (CEVENCA), sede Cumaná, estado Sucre se está en capacidad de señalar las siguientes reflexiones a modo de conclusiones que van a resumir los descubrimientos más relevantes:

✓ Las competencias permiten que los individuos conozcan sus limitaciones y puedan mejorarlas, además aportan un valor único a la organización, debido a que brindan un apoyo para el aprendizaje y el desempeño de todos los que la componen.

✓ Las competencias se caracterizan primordialmente por acercar a la persona al logro de una serie de objetivos, permitiéndole un gran desarrollo personal y profesional; capacitándola para manejar situaciones difíciles y las incertidumbres que se le presenten con mayores garantías de éxito, e impulsar el desarrollo personal, más allá de sus propias posibilidades.

✓ CEVENCA no cuenta con un manual constituido legalmente y dispone de muy poca información escrita referente a las normas y funciones que sirvan de guía para los empleados, directivos, instructores y obreros en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

✓ La estructura organizativa de CEVENCA no está acorde con la realidad, ya que refleja cargos que no existen y son innecesarios dentro de la institución.

✓ En CEVENCA, al momento de la contratación no se toma en cuenta las competencias que posee el nuevo empleado y las competencias que se requieren para el cargo a ocupar.

✓ En CEVENCA no implementan cursos de capacitación y formación a los instructores luego que son contratados, además no aplica métodos de evaluaciones y proyectos de selección de personal capacitado.

✓ Los resultados consolidados arrojaron que de las ocho (08) competencias evaluadas, dos (02) de ellas se cumplen satisfactoriamente de acuerdo al grado requerido a los instructores por CEVENCA, y las restantes seis (6) se ajustan a lo mínimo requerido por esta institución.

## RECOMENDACIONES

En proporción con el trabajo realizado y considerando los resultados encontrados se establecen algunas sugerencias como alternativas posibles para contribuir con el desarrollo de las competencias en el Centro Empresarial Venezolano, C.A. (CEVENCA), sede Cumaná, estado Sucre:

- ✓ Capacitar y entrenar a los Instructores luego de contratados alineado con el proceso de captación y selección por competencias; así como de realizar la entrevista preliminar por competencias a fin de asegurar la contratación del personal que requiere la organización para el logro de sus objetivos.

- ✓ Dar a conocer a los instructores las competencias clave que deben poseer para desarrollarse en el área que les corresponde, con la finalidad de estimular la participación en el logro de los objetivos de la institución.

- ✓ La Institución debe suministrar información suficiente acerca de la misión y los objetivos que persigue, pues de ello depende el logro de los mismos.

- ✓ Los Instructores de CEVENCA deben ser capacitados de manera constante, para así estar preparados para dar solución a los conflictos que se le presenten en el área.

- ✓ Diseñar un Manual de Cargos para que cada empleado de CEVENCA tenga conocimiento de las funciones que debe efectuar.

✓ Al momento de la contratación de nuevos instructores resaltar las competencias que estos deben poseer de acuerdo al área que va a desempeñar.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Capacitación:** se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. (Dessler, 2001)

**Competencia:** Es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad o a una performance superior en un trabajo o situación. Partiendo de que característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales; también en esta obra se aclara que causalmente relacionada significa, que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño, sin dejar de lado que el estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien y quien pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. (Alles, 2006)

Competencias Cardinales: **Son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Éstas, a su vez, podrán transformarse en específica cuando sea desglosada en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado. (Alles, 2007)**

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. (Alles, 2007)**

**Competencias Gerenciales:** Consisten en los conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general y por el nivel de responsabilidad, deben tener los servidores públicos para el desempeño de sus funciones (<http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia>).

**Inducción:** procedimiento para proporcionar a los nuevos empleados información básica de los antecedentes de la compañía. (Dessler, 2001).

**Selección:** es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. ([http://drupal.puj.edu.co/files/OI050\\_Herman\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf))

## BIBLIOGRAFÍA

### TEXTOS:

Alles, Martha. (2009) **Diccionario de Competencias: La trilogía**. Tomo I. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

Alles, Martha. (2008) **Desempeño por Competencias: Evaluación 360°**. 2da edición. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. Editorial Episteme. Caracas.

Balestrini, A (2002) **Como se elabora un proyecto de investigación**. consultores Asociados, Servicios Editorial, Sexta Edición, Caracas.

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

Certo, Samuel. (2001). **Administración Moderna**. Octava Edición, Editorial Trencice-Hall, Colombia.

Chiavenato, Idalberto. (2007). **Administración de Recursos Humanos**. Octava Edición, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia.

Dessler, Gary. (2001). **Administración de Personal**. Octava Edición, Editorial Pearson, México.

Silva M., Jesús. (2006). **Metodología de la Investigación: Elementos Básicos**. Colegial Bolivariana, C.A., Caracas, Venezuela.

Villegas, José. (1988). **Administración de Personal**. Tercera edición, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia

## **DOCUMENTOS**

**Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajo de Grado (2006)**. Escuela de Administración, Universidad de Oriente, Núcleo de sucre, Venezuela.

## **TRABAJO ACADÉMICOS**

Benítez, Mariven y González, María (2011). **MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA EMPRESA J.J. SPORT, C.A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE. PERIODO: MAYO- AGOSTO 2011**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Sucre.

Córdova R, María y Núñez A, Jackmissel (2011) **Propuesta de una Gestión por Competencias a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD). Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra (MPPAT). Cumaná, estado Sucre**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Sucre

Fermín M, María E (2007). **Desarrollo de competencias gerenciales. Caso: Banco Exterior, banco universal, sucursal Cumaná del estado Sucre**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Sucre.

Gil, Warka y Núñez, Reinaldo (2009). **La gerencia por competencia en el desarrollo de las personas en las organizaciones**. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Sucre.

**Páginas Web:**

Cruz P. y Vega G. (05-01-2012). **La gestión por competencia: una nueva herramienta en la planificación estratégica de recursos humanos**  
Disponible en: [http:// www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh)

Escobar, C. (15-11-2011). **Gerencia por competencias**. Disponible en:  
<http://www.gestiona.es/intraemprendedores/capitulo3.pdf>

Rodríguez, T y Feliú N (12-12-2011) **Curso básico de psicometría**.  
[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel\\_efe/bib.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/bib.htm).

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (30-11-2011). **Competence at Work, New York, John Wiley and Sons**. Disponible en:  
[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel\\_efe/bib.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/bib.htm)

Valle León, Isel. (2003). **Sobre Competencias Laborales**. Disponible en  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

## **APÉNDICE**

El instrumento que se presenta a continuación tiene por objeto recabar la información necesaria para evaluar las Competencias Académicas de los instructores que laboran en el Centro Empresarial Venezolano, C.A. (CEVENCA), Sede Cumaná, estado Sucre, el cual constituye el objetivo general de la investigación que se esta llevando acabo como requisito final para optar por el Título de Licenciadas en Administración y el de Licenciada en Contaduría.

El cuestionario esta estructurado de tal forma que los instructores puedan identificarse dentro de los grados especificados en cada competencia que se describe y así poder hacer el análisis pertinente.

<b>Ética:</b> Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
<b>Grados de los comportamiento</b>	<b>Frecuencia de los comportamientos</b>			
<b>Grado A</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Estructura la visión y misión organizacional sobre la base de valores morales, estableciendo un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado B</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Guía sus decisiones y acciones, tanto las que realiza personalmente como las de los equipos que supervisa, sobre la base de sus valores morales, respeta y hace respetar a su gente las pautas de trabajo establecidas por la organización, orientándolas cuando ésta se encuentra en situaciones en las que sus intereses y sus valores son inconsistentes o contradictorios, hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes.				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado C</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Guía sus acciones por sus valores morales, y orienta y motiva a sus alumnos a actuar de la misma manera , se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa, las buenas costumbres, velando por su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea buscando consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales, se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado D</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Actúa de acuerdo con los valores y principios morales, respeta las pautas de acción que le impone la organización, es confiable, y sus principios son sólidos, es capaz de dar cuenta de los valores que guían su acción				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado No Desarrollado</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses o los de la organización, en cuyo caso prioriza los fines y beneficios a obtener , al modo de lograrlos, respeta escasamente las buenas costumbres y el buen trato no guía su trabajo de acuerdo con las buenas prácticas profesionales, pierde de vista las pautas establecida por la organización, y se guía por su propio criterio y beneficio, ante un error o fracaso, tiende a depositar la responsabilidad de lo hecho en los demás, frente a la obtención de buenos resultados, se vanagloria y no toma en cuenta ni reconoce el aporte que han realizado los demás				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				

<b>Calidad del trabajo:</b> Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la 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 interés de aprender.				
<b>Grados de los comportamientos</b>		<b>Frecuencia de los comportamientos</b>		
<b>Grado A</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, y permanentemente se actualiza en estos temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización haya fijado en su misión y visión, aplica los conceptos teóricos modernos y las mejores prácticas al desarrollo de sus actividades, realiza constante propuestas de mejoramiento y está abierto a valorar las propuestas de otros para optimizar el desempeño, su capacidad de análisis le permite basarse en hechos y datos concretos para la solución de problemas, es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización que requieren de sus conocimientos y experiencias en pos de los objetivos de la organización				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado B</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad, muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área, realiza mejoras a los procesos de su área, basadas en nuevos conocimientos adquiridos, tiene los conocimientos necesarios para resolver problemas dentro de su área, tiende a tomar iniciativas propias para mejorar los procesos inherentes al desempeño de sus funciones, y está dispuesto a escuchar otros puntos de vista al respecto				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado C</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades, toma iniciativas propias para mejorar los procedimientos de su área, pero no es habitual que escuche los puntos de vistas de los demás, comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización, cumple con la calidad requerida en sus trabajos y proyectos, respecto tanto de su contenido como de su presentación, coopera con otras áreas cuando se lo solicitan				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado D No Desarrollada</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente en su área, y no demuestra interés por aprender, no se actualiza en nuevas tecnologías de trabajo ni aplica las teorías modernas y mejores prácticas a los procesos de su áreas, no toma iniciativas de mejora para los procesos de su área de especialidad, posee escasa capacidad de análisis y es poco objetivo al evaluar situaciones o problemas, sus observaciones están basadas en lo que él cree y no están fundadas en hechos y datos concretos, en sus reportes, trabajos y presentaciones evidencia poco esmero y falta de prolijidad				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				

**Liderazgo:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirado valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo .La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza

<b>Grados de los comportamiento</b>	<b>Frecuencia de los comportamientos</b>			
<b>Grado A</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos, anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo, tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía, motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades, y en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo, inspira con su ejemplo; brinda de valores de acción				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado B</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando feedback a los integrantes de su equipo, escucha a los demás y es escuchado, el grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados, motiva el grupo para el logro de los objetivos organizacionales				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado C</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Fija objetivos de acción para el grupo en función de parámetros prefijados por sus superiores, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado, el grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en los que se le conoce su experiencia, es técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas, por su reconocida experiencia, se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuadas para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de su gente				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado D No desarrollada</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
El grupo no lo percibe como líder Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede poner a su equipo en marcha tras las metas planteadas y hacer un seguimiento, le cuesta administrar su energía, por lo que se agota antes de finalizar sus proyectos, no percibe las particularidades ni los niveles de motivación de su gente; suele no preocuparse por motivar a sus colaboradores				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				

<b>Credibilidad Técnica:</b> Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.				
<b>Grados de los comportamientos</b>	<b>Frecuencia de los comportamientos</b>			
<b>Grado A</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Tiene un profundo conocimiento técnico respecto a su especialidad y está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la organización, se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad, resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad realiza acciones orientadas a satisfacer a sus estudiantes				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado B</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus educando, posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área, goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización y por parte de los clientes				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado C</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Tiene el conocimiento técnico requerido para su área de especialidad, incrementa sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para lo que demande el negocio en el futuro, aplica su conocimiento a la resolución de sus problemas que se plantean, para resolver las necesidades de los clientes				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado D</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Tiene el conocimiento técnico requerido para llevar a cabo su tarea, investiga y adopta nuevas prácticas o metodologías sólo cuando se lo solicitan o es indispensable para la resolución de un problema específico, recibe material actualizado e información que le proporciona la organización, y los aplica en las situaciones en que se le requiere, consultas a expertos cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la resolución de los temas que se le delegan				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado D No desarrollada</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Su conocimiento, en el área de su especialidad, es escaso y corriente, le cuesta aprender y actualizarse en las nuevas tecnologías relacionadas con su área de especialidad, no resuelve directamente los problemas relacionados con su área de especialidad, muestra poco interés por la satisfacción de sus estudiantes				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				

**Responsabilidad:** Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

<b>Grados de los comportamientos</b>		<b>Frecuencia de los comportamientos</b>			
<b>Grado A</b>		<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas, prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades, muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto, antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra					
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>					
<b>Grado B</b>		<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, que siempre procura cumplir en tiempo y forma, atiende gustosamente las tareas encomendadas, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados, identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación, critica su desempeño y se autoexige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas					
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>					
<b>Grado C</b>		<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Cumple con las tareas asignadas, proveyendo lo estrictamente encomendado, le cuesta establecer prioridades en la gama de tareas asignadas, requiriendo del apoyo de algún par , logra comprometerse con los proyectos en los que participa, y cumple con su parte, asume con seriedad sus trabajos y obteniendo finalmente resultados					
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>					
<b>Grado D No desarrollada</b>		<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad deseados, carece de criterio en el momento de decidir continuar y terminar a tiempo la tarea asignada, se conforma con el resultado de sus tareas, que realiza a su ritmo, es disperso, y respeta sus tiempos de almuerzo, entrada y salida del trabajo, sin contemplar situaciones especiales					
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>					

<b>Comunicación para compartir conocimientos:</b> Habilidad de comunicación personal que asegure una comunicación clara dentro del grupo; con el propósito de alentar a los miembros del equipo a compartir la información. Implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos				
<b>Grados de los comportamientos</b>	<b>Frecuencia de los comportamientos</b>			
<b>Grado A</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Entiende, comparte y proclama que el conocimiento es el activo principal tanto propio como de la organización, su trabajo está sistemáticamente orientado a construir, compartir y obtener beneficios derivados de la eficaz gestión y comunicación del conocimiento, identifica nuevos vínculos de conocimientos, conectando y reforzando flujos separados de datos e información en campos de conocimientos, reconoce, respeta y valora los saberes y aportes realizado por los otros				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado B</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Suele presentar actividades destinados a compartir conocimientos y a obtener beneficios derivados de la comunicación eficaz, identifica los conflictos dentro del equipo y los encausa de forma constructiva, comprende cabalmente temas complejos, y es capaz de transmitirlo con eficiencia, sabe responder a los desafíos sin ponerse a la defensiva				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado C</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Comparte logros y experiencias, y se abre al conocimiento de los otros, con el fin de alcanzar objetivos y logros más importantes en la actividad, suministra información, asegurando el correcto flujo de la misma dentro de la empresa, tiene una actitud positiva con respecto al trabajo y al intercambio de información y conocimiento, actúa con entusiasmo en los grupos que comparte conocimientos y obtienen logros a partir de su metodología				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado D</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Acepta e instrumenta de buen grado las consignas de la organización en materia de comunicación de conocimientos, cuando se lo solicitan, participa satisfactoriamente en equipos de trabajo que comparten el conocimiento con el fin de potenciarlo, hace correcto uso de las herramientas informáticas para distribuir datos y conocimientos Se comunica con claridad y formula preguntas constructivas				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado D No desarrollada</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Tiene dificultad para trabajar y para intercambiar información, experiencias y conocimientos, no demuestra buena predisposición a exponer lo propio, le cuesta comunicar eficientemente información al resto del equipo, su participación para trabajar e impartir conocimientos es insatisfactoria y escasa				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				

<b>Desarrollo de las Personas:</b> Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.				
<b>Grados de los comportamientos</b>	<b>Frecuencia de los comportamientos</b>			
<b>Grado A</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Está atento e informado respecto de las capacidades actuales y potenciales propias y las de las personas con las que se vincula, brinda ideas y herramientas para el desarrollo de toda la gente de su empresa, da oportunidades para que las personas pongan a prueba nuevas capacidades, utilizar el recurso del ejemplo para motivar e inspirar con sus acciones a sus colaboradores				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado B</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Facilita el aprendizaje, explicando cómo y por qué las cosas de determinada forma, verifica que sus explicaciones e instrucciones hayan sido comprendidas, detecta y distribuye información actualizada pertinente entre los alumnos, monitorea las mejoras en los resultados a partir de sus explicaciones				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado C</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Está disponible para ser consultado por quienes tienen menos experiencia o conocimiento, o cuando se requiere asesoramiento en su área de especialidad, da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias para realizar mejor los trabajos, dedica tiempo para explicar cómo realizar los trabajos, monitorea los resultados de los alumnos para darles soporte cuando sea necesario				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado D</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades, brinda consejo o ayuda si se le solicita, es optimista respecto de la posibilidad de los alumnos de desarrollar su potencial, difunde entre los alumnos la información				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado D No desarrollada</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
No brinda explicaciones claras sobre cómo realizar las tareas, no da feedback sobre el desempeño a sus colaboradores, no resuelve directamente los problemas relacionados con su área de especialidad, Le dificulta creer la posibilidad de los alumnos de aprender y desarrollar sus capacidades				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				

<b>Compromiso:</b> 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 interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales				
<b>Grados de los comportamientos</b>	<b>Frecuencia de los comportamientos</b>			
<b>Grado A</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos en la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia, diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos de logro de los objetivos propuestos, es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado B</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Asume como propios los objetivos de la organización, lo cual es su guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación, apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados, cumple con los compromisos profesionales y personales, Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado C</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Comprende y asume como propios los objetivos de la organización, se mantiene motivado para guiar su accionar según los objetivos pautados, tiene un buen nivel de desempeño, y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado D</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan, y trabaja para el logro de los mismos, tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la empresa, escucha opiniones sobre su desempeño, y corrige su accionar si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera, usualmente cumple con lo que promete				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				
<b>Grado D No desarrollada</b>	<b>Siempre 100%</b>	<b>Frecuente 75%</b>	<b>Medio Tiempo 50%</b>	<b>Ocasional 25%</b>
No tiene claros los objetivos y la visión de la organización, trabaja orientado por los objetivos de la empresa, sin sentirse identificado con ellos, suele prometer cosas que después no puede cumplir, aunque originalmente haya tenido la mejor intención, tiene dificultades para alcanzar el logro de los objetivos que se le plantean				
<b>Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)</b>				

## HOJAS DE METADATOS

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso –

1/6

<b>Título</b>	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS EN EL CENTRO EMPRESARIAL VENEZOLANO, C.A. SEDE CUMANÁ-ESTADO SUCRE. PERIODO: NOVIEMBRE 2011 - MARZO 2012
<b>Subtítulo</b>	

### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
Rondón, Carmen Matilde	<b>CVLAC</b>	14.420.680
	<b>e-mail</b>	Carmenrondon26@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
Soto Márquez, Rosiris Del Valle	<b>CVLAC</b>	13.941.509
	<b>e-mail</b>	rosirisoto@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

### Palabras o frases claves:

Competencias, desarrollo de las personas y organizaciones.

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

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración y Contaduría

### Resumen (abstract):

Actualmente, en el contexto empresarial se está utilizando con más frecuencia el concepto de competencias, el cual consiste en designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, la gestión por competencias, es una estrategia indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, debido a que, las organizaciones quieren ser cada día más competitivas, donde las competencias que poseen los empleados son características indispensables, por eso en este trabajo de investigación el Objetivo General es Evaluar las Competencias académicas de los instructores que laboran en el Centro Empresarial Venezolano, C.A. (CEVENCA), como una herramienta que le permitirá a la organización tener éxito, puesto que una Gestión por Competencias permite que el Recurso Humano se transforme, en base a los requerimientos de la organización. Para llevar a cabo este estudio de investigación, se utilizó un tipo de investigación de campo a nivel descriptivo, la población y muestra estuvo constituida por los quince (15) instructores que laboran en CEVENCA. Para la captura de la información se utilizó un cuestionario estructurado por ocho (8) competencias con la modalidad de opciones de respuestas cerradas, donde es evidente que los instructores guían sus decisiones y acciones, tanto las que realizan personalmente como las de los equipos que supervisan, sobre la base de sus valores morales, respetan y hacen respetar, además éstos hacen aportes y prevén ideas para mejorar el funcionamiento del instituto.

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

**Contribuidores:**

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Patiño, María de Lourdes	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.693.604
	e-mail	Lourdes.0303@hotmail.com
	e-mail	
González G, María Alejandra	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	11.833.975
	e-mail	mariamaaqq@yahoo.com
	e-mail	
Cabello Díaz, Cándida R	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.187.997
	e-mail	candidacabello@gmail.com
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

**Fecha de discusión y aprobación:**

Año      Mes      Día

2012	03	30
------	----	----

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso –

4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS-rondonsoto.DOC	Application/word

Alcance:

Espacial: NACIONAL (Opcional)

Temporal: TEMPORAL (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciada en Administración y Licenciada en Contaduría

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIADA

Área de Estudio: Administración y Contaduría.

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR *Mazley*  
FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*Juan A. Bolanos Cunele*

JUAN A. BOLANOS CUNELE

Secretario



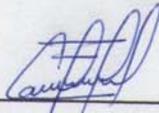
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

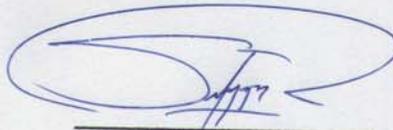
Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

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

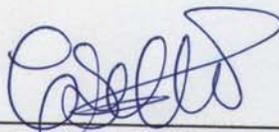
**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) :**  
"los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización".



**Rondón, Carmen  
Autora**



**Soto, Rosiris  
Autora**



**Msc. Cabello Díaz, Candida  
Asesora**