



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

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DEL NÚCLEO
DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

ASESOR ACADÉMICO

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

AUTORES

Herrera O., Carlos C.I. 16.314.340.

Rivas S., María C.I. 1648.5012

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

Cumaná, Marzo de 2008



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

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN NÚCLEO DE
SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

AUTORES:

Herrera O., Carlos C.I. 16.314.340

Rivas S., María C.I. 16.485.012

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el
siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 07 días del mes de
Marzo de 2008**

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

INDICE GENERAL

DECICATORIA.....	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
LISTA DE TABLAS	iv
LISTA DE FIGURAS.....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
NATURALEZA DEL PROBLEMA	3
1.1 El Problema De Investigación.....	3
1.1.2 Objetivos	9
1.1.2.1 Objetivo General	9
1.1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
1.1.3 Justificación.....	10
1.2 METODOLOGÍA	12
1.2.1 Nivel de investigación.....	12
1.2.2 Diseño de investigación	12
1.2.3 Población y muestra	13
1.2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	13
1.2.5 Fuentes de información	14
1.2.6 Análisis e interpretación de la información	14
CAPÍTULO II	16
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	16
2.1 Antecedentes De La Investigación.....	16
2.2 COMPETENCIAS	19
2.3 GESTIÓN POR COMPETENCIAS	22
2.4 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	23
2.4.1 Características del Modelo de Gestión por Competencias.....	31

2.4.2	Objetivos básicos para la implementación del modelo de gestión por competencias:.....	33
2.4.3	Motivadores para la implementación del modelo de gestión por competencias.....	34
2.4.4	Beneficios de la implantación del modelo de gestión por competencias...	35
2.4.5	Problemas o limitaciones en la implementación del modelo de gestión por competencias.....	36
CAPÍTULO III.....		38
ELEMENTOS DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.....		38
3.1.	Escuela de Administración Del Núcleo De Sucre De La Universidad De Oriente.....	38
3.1.1	Reseña histórica.....	38
3.1.2	Objetivos.....	39
3.1.3	Estructura Organizativa.....	40
3.2	Gestión Por Competencias En La Escuela De Administración Del Núcleo De Sucre De La Universidad De Oriente.....	46
3.2.1	Misión y visión de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	47
3.2.2	Competencias definidas por la dirección en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	47
3.2.3	Documentos para el desarrollo de una Gestión por Competencias en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	49
3.2.4	Competencias en los puestos de trabajos en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	73
3.2.5	Brechas entre las competencias definidas en el modelo de gestión por competencias y las interrogantes que presenta la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	76

3.2.6 Diseño de procesos o subsistema para la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, con relación a: selección, desempeño y desarrollo.....	77
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83

DECICATORIA

Primeramente a mi SEÑOR JESUCRISTO, por ser mi maestro y guía durante toda mi vida ayudándome a alcanzar tan anhelada meta, al Espíritu Santo de DIOS por cuidarme siempre y por ser la fortaleza de mi vida.

Este logro quiero dedicárselo de todo corazón a mis seres queridos y a las personas que me apoyaron y ayudaron en todo tiempo para alcanzar este sueño.

A mi madre Marvelis Salmerón a la que le debo todo lo que soy, pues gracias a sus sacrificios y amor hicieron de mí una persona luchadora y de bien, por ser tan consentidora conmigo.

A mis padres Enrique Rivas y Ángel Ortiz por su incondicional apoyo para alcanzar esta meta, los quiero muchos.

A mis hermanas Enriqueta y Carolina, les dedico mi logro y espero que esto le sirva de motivador y ejemplo para que sigan luchando por sus metas, las quiero.

A mis primos; Osmar, Mariana, Dayana, Marian, Ana Lourdes, Julio, Carlos Eduardo, Laura, Anthony, David Enrique, Luis Daniel, Geraldo, Rocco y Salvador, los quiero mucho.

A mis tías; Dinora, Argelia, Marisol, María Inés, Rosa (Mila), Odalys, María Eugenia, las quiero mucho, gracias por sus oraciones y apoyo.

A mis mejores Amigos: Héctor Brito (AMOR), Erika Cedeño, Ana Rivera, Evelyn Cedeño, Dora Quiroga y a Yannelys Pinto, por estar conmigo en las buenas y las malas, por sus consejos, por brindarme su confianza en todo momento y por estar ahí siempre cuando los he necesitado.

María L., Rivas S.

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso quien ha sido guía en toda acción de mi vida

A mi madre Solange Ortiz Matos y mi padre Carlos Herrera Soto, quienes siempre se esforzaron por mí y me apoyaron en todo momento.

A mi hermana Irene Herrera Ortiz, mis abuelas Diana Ortiz y Rosario de Herrera por todo el apoyo y atención que me han brindado en mi vida.

A mis tíos Alejandro, Pedro, José, Menotti, Ramón y mi tía Diana, por todo lo que aportaron a mi formación como la persona que soy.

A Zurama Granado por su compañía y ayuda en todo momento para la realización de este logro.

En memoria de mis abuelos José Jesús Ortiz y Carlos Herrera Gómez, siempre estarán presentes en mi vida.

Carlos J., Herrera Ortiz

AGRADECIMIENTO

Primeramente gracias DIOS por darnos la fuerza para seguir adelante sin desmayar.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a la Profesora Damaris Zerpa de Márquez, por sus respectivas colaboraciones y orientaciones presentadas en la realización de este trabajo.

A la familia Herrera Ortiz y Rivas Salmerón por brindarnos su apoyo incondicional.

A todos aquellos que depositaron un granito de confianza en nosotros, compartiendo nuestras alegrías, nuestros momentos de dificultad e impulsándonos a lograr esta meta. Gracias por todo.

LISTA DE TABLAS

Cuadro N° 1: Diccionario de Competencias.....	50
Cuadro N° 2: Diccionario de Comportamientos.....	56

LISTA DE FIGURAS

Gráfico N° 1 Competencias definidas por la Dirección de Escuela.....	49
Gráfico N° 2 Competencias Cardinales.....	52
Gráfico N° 3 Competencias Especificas Gerenciales.....	53
Gráfico N° 4 Competencias Especificas de Trabajo	54
Gráfico N° 5 Problemas del Día a Día	58
Gráfico N° 6 Formas de Resolver un Problema	59
Gráfico N° 7 Objetivos Establecidos Recientemente.....	60
Gráfico N° 8 Objetivos Profesionales	61
Gráfico N° 9 Objetivos de Carrera	62
Gráfico N° 10 Plazos para Lograr Objetivos de Carrera.....	62
Gráfico N° 11 Situación Problemática	63
Gráfico N° 12 Identificación de la Situación	64
Gráfico N° 13 Análisis de la Situación.....	64
Gráfico N° 14 Solución del Problema.....	65
Grafico N° 15 Organización del Trabajo y de Colaboradores	66
Grafico N° 16 Formas de Recoger Información y Datos al Resolver un Problema....	67
Gráfico N° 17 Forma de Identificar Problemas Potenciales en su Área	68
Gráfico N° 18 Manejo de Asignación Presupuestaria y Financiera	69
Gráfico N° 19 Estadísticas en Informes	69
Grafico N° 20 Situación Laboral o Académica Tensa	70
Grafico N° 21 Situación más Tensa en su Último Trabajo	71
Grafico N° 22 Reacción ante Presiones de Estudio o Trabajo	72
Grafico N° 23 Tareas con Límites Específicos de Tiempo	72

RESUMEN

Actualmente la capacidad competitiva de las organizaciones está determinada por la implementación de una estrategia adecuada orientada a la consecución de objetivos concretos, así como la forma de conseguirlos. Un enfoque estratégico naciente es la gestión por competencias, el cual se inicia con la puesta en práctica de teorías que proponen que sus trabajadores logren estar en la misma línea de los objetivos institucionales, así como la búsqueda del desarrollo de capacidades de los mismos en los cargos que desempeñan. La idea de una estrategia de gestión por competencias ha ganado terreno en nuestro país, ya que se implementan, a nivel universitario, asignaturas que conllevan a los estudiantes a conocer de dicho enfoque. Sin embargo, la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no arroja evidencias de la aplicación de algún modelo de gestión por competencias que permita el estudio de las personas en su sitio de trabajo, y de estrategias para el desarrollo de las competencias de éstas. De allí que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar los elementos del modelo de gestión por competencias en dicha institución. Para ello se realizó una investigación de campo, encontrándose que los encuestados tienen un buen desempeño en las competencias, tanto cardinales como específicas; así con el buen comportamiento ante situaciones imprevistas en el lugar de trabajo, pero no aplican el modelo de Gestión por competencias en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Palabras claves: modelo de competencias, organizaciones, Escuela de Administración.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones poco a poco han venido evolucionando en la forma de actuar hacia sus trabajadores, es decir, cada vez es más frecuente encontrar empresas que cambian en su estructura organizativa el departamento de recursos humanos, para permitir el bienestar de todos en la organización.

Asimismo, el conjunto de cambios tecnológicos que presenta nuestra sociedad influyen en las actividades que se realizan en las organizaciones, exigen cada vez más un recurso humano altamente calificado y preparado, haciendo que sean más competentes en su puesto de trabajo y así, contribuir al logro de un mejor desempeño en la organización.

Debido a esto, es necesario implementar un mecanismo más dinámico, de actualización, tal como la gestión por competencias, la cual viene a constituir un aspecto esencial en la gestión de los recursos humanos, siendo necesario que tanto las organizaciones, como los grupos de consultoría, le presten la debida atención para lograr el propósito que desean alcanzar y puedan mantener el desempeño que exigen los constantes cambios del mundo de hoy.

Ante este escenario se planteó la presente investigación la cual tiene como objetivo analizar los elementos del modelo de gestión por competencias en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre en la Universidad de Oriente, de acuerdo con los planteamientos de Martha Alles (2006).

La investigación se estructuró en tres capítulos:

- Capítulo I: hace referencia a la formulación del problema de investigación, involucrando el planteamiento del problema; objetivos, tanto generales como específicos; y la justificación; además de la metodología, detallando el nivel y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección, fuentes de información y el análisis e interpretación de información.
- Capítulo II: lo integran los aspectos técnicos relacionados con las competencias, el desarrollo de la gestión por competencias, así como el modelo de gestión por competencias.
- Capítulo III: basado los elementos del modelo de gestión por competencias en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre en la Universidad de Oriente, además tratando lo concerniente a la organización, es decir, la reseña histórica, objetivos, estructuras y organización de la misma.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

NATURALEZA DEL PROBLEMA

1.1 El Problema De Investigación

1.1.1 Planteamiento del Problema de investigación.

En el escenario actual, donde el libre mercado y la competencia tanto tecnológica como económica se incrementan en un ritmo acelerado, la capacidad competitiva de las empresas está cada vez más determinada por la definición e implementación de una estrategia adecuada, que permita de forma clara orientar a las organizaciones hacia la consecución de objetivos concretos, así como la forma de conseguirlos (Valles, 2007:25). En este sentido, la estrategia tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen en su entorno, así entonces el análisis basado en los recursos se centra en la relación entre la estrategia, los recursos y capacidades internas de la empresa (Hooghiemstra, 1996:27).

La determinación de un plan estratégico para las organizaciones les permite tener un menor índice en la posibilidad de imprevistos, teniendo en cuenta que siempre existen variables que no pueden ser controladas; la aplicación de una estrategia gerencial coherente y flexible permitirá tener una mayor efectividad en el funcionamiento de las empresas. De allí que, la dimensión estratégica en la gestión de las organizaciones se enfoca en cuatro perspectivas (Valles, 2007:24): la humana, que identifica la estructura y la función que debe constituir el departamento de recursos humanos, para crear una mejora e incremento a largo plazo; la comercial que identifica los segmentos de clientes y mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de ella en esos segmentos seleccionados; la

financiera, que identifica los objetivos financieros que representan la meta a largo plazo de la organización y la operacional que identifica los factores más críticos para el éxito actual y futuro en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos operacionales se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente externo y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

En la perspectiva humana, el aprendizaje y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los procesos y los procedimientos de la organización, que revelarán las carencias entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo mostrarán que serán necesarias para alcanzar una actuación de alto desempeño.

En atención a lo anterior, un enfoque estratégico naciente para atender la perspectiva humana, es la gestión por competencias, dicho enfoque comienza a surgir gracias a la puesta en práctica de teorías, que proponen que sus trabajadores logren en las organizaciones estar en la misma línea de los objetivos empresariales, así como la búsqueda del desarrollo de capacidades de los mismos en los cargos que desempeñan.

Ahora bien, la teoría en torno a la gestión por competencias se inicia en los Estados Unidos para los años setenta mediante los estudios realizados por el profesor de psicología David McClelland (Alles, 2006a: 55), quien fue el primero en llevar un estudio con el fin de entender la motivación humana, el cual es tomado como base para dar paso a esta teoría.

David McClelland (2007:19), en sus estudios estableció que para predecir con mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con la de aquellos que son solamente promedios.

Para Rampersad (2003:12), la gestión por competencias abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la empresa. La meta de la gestión por competencias se basa en llevar a cabo actuaciones sobresalientes de forma continua dentro de un ambiente desarrollado y motivado. Hace hincapié en el desarrollo máximo de los empleados, así como en el uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas corporativas. La gestión por competencias incluye el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo, es decir, un conjunto de informaciones, capacidades, experiencias, habilidades, actitudes y normas, así como valores, visiones y principios (conocimientos) que están basados en la realización profesional del trabajo. El ciclo de desarrollo es aquí capital y está formado por las siguientes fases: planificación de resultados, coaching, evaluación y el desarrollo de competencias orientadas al puesto de trabajo.

En la misma línea de pensamiento surgen autores como Spencer y Spencer (Alles, 2006a: 59-63), quienes por igual aportaron teorías sobre las competencias de las personas, estableciendo que son características fundamentales del hombre, por lo que debían ser estudiadas aquellas que hagan eficientes a los mismos dentro de la organización. Estas características las establecen luego de estudios a los individuos, en los cuales se analizó su motivación, confianza en si mismos, conocimientos y habilidades. Características que no eran tomadas en cuenta en su totalidad para la selección de personal por las empresas, generalmente solo se centraban en sus conocimientos y habilidades, con lo que dejaban abierta la posibilidad de contratar a personas que no logran estar acorde con los objetivos de la empresa, sobre todo en cargos complejos, en los que las competencias están por encima de las habilidades relacionadas con la tarea.

De acuerdo con Tovar (2007:2), en Europa también se tiene reseñado el surgimiento de un modelo de enseñanza, enfocado hacia la educación, basado en competencias, como resultado obtenido de la formación. En el Reino Unido se

realizó dicho modelo a través de las Cualificaciones Profesionales Nacionales (NVQs) y las Cualificaciones Profesionales Nacionales Generales (GNVQs). Las NVQs actúan en el plano de la formación continua, en el ámbito del trabajo, mientras que las GNVQs hacen referencia a la formación básica a partir de la cual se puede ingresar en el mercado laboral. Así, las GNVQs son cualificaciones pre-profesionales que certificarían los conocimientos y habilidades necesarios para conseguir un empleo, más que competencias ocupacionales completas, que sería lo que otorgaría una NVQ, confirmando la competencia en un área ocupacional definida.

En el ámbito latinoamericano del enfoque de gestión por competencias, se tiene casos concretos y estudios realizados en gran parte del continente, uno de ellos es en Chile, a través del Consejo Minero en el año 2004 con el inicio del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. Fundación Chile ha iniciado una línea programática orientada al desarrollo de Recursos Humanos. El Programa Competencias Laborales de fundación Chile contribuirá a este esfuerzo diseñando y poniendo en marcha un sistema nacional para evaluar y certificar las competencias laborales de las personas independientemente de cómo fueron adquiridas. El proyecto incluye a los sectores, construcción, minería y turismo, todos de gran importancia en términos de empleo, y para los cuales disponer de fuerza competente y flexible es una condición de éxito del negocio. Fundación Chile utilizará experiencia internacional en certificación de competencias con el objeto de asegurar que los estándares de competencia laboral nacionales sean relevantes y consistentes con las demandas de calidad y competitividad derivadas de una economía global (Tovar, 2007: 25).

En el caso Argentino destaca la Dra. Martha Alles (2006b:446), quien preside la consultora denominada Martha Alles Capital Humano, la cual es una de las más importantes en la búsqueda de la implementación del modelo de gestión por competencias. Los estudios de Alles la han llevado a orientar a todo tipo de empresa a nivel latinoamericano, esto gracias a la gran cantidad de ejemplares publicados

destinados al avance en las organizaciones y su forma de relacionarse con su recurso humano.

En nuestro país se comienza a orientar a las organizaciones hacia un modelo estratégico de gestión por competencias, tal es el caso de Domingo Delgado (2007:79), quien aporta ciertas consideraciones por la que se debe tomar en nuestro país un modelo de gestión por competencias, entre las que se pueden señalar el compromiso que tiene que tener la alta gerencia, así como la gerencia de línea en el diseño de un sistema de gestión por competencias flexible para el desarrollo de modelos específicos que sean de utilidad para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Venezuela cuenta con organizaciones dedicadas a fomentar la aplicación del modelo de gestión por competencias, en las empresas, dichas organizaciones se dedican a la consultaría gerencial entre las que se menciona: Psico Consult (2007:2), fundada en 1987 por psicólogos venezolanos, orienta su acción a la medición de variables psicológicas y organizacionales, y al desarrollo de soluciones a los problemas de empresas y organizaciones. Pone especial énfasis en la capacitación de sus clientes para que puedan aprovechar al máximo los beneficios de su sistema basado en competencias. El equipo de recursos humanos y el alto mando de la empresa recibirá sugerencias y recomendaciones sobre las variadas aplicaciones del modelo y adicionalmente se proporcionará información que permitirá al personal de recursos humanos realizar en el futuro sus propios levantamientos de competencias para nuevos cargos o aportaciones al catálogo de competencias, conforme vayan evolucionando los requerimientos de la empresa y la tecnología.

Se cuenta también con Adecco Venezuela (2007:1), la cual ofrece soluciones innovadoras e integradoras con tecnología de última generación, aplicada a recursos humanos e implementa proyectos de consultoría. Posee consultores y especialistas

que acompañan al cliente durante todos los procesos vinculados a su personal. Así mismo en el plano empresarial venezolano sólo fueron localizadas dos empresas del Grupo Polar: Mavesa S.A. y Remavenca, siendo esta última del estado Sucre, quienes planifican bajo un modelo de competencias, pero no implementan la gestión por competencias como tal

La idea de una estrategia de gestión por competencias cada vez va ganando terreno en nuestro país, ya en la actualidad se comienzan a implementar a nivel universitario asignaturas que conllevan a los estudiantes a conocer sobre los enfoques estratégicos basados en una gestión por competencias, en el caso de la Universidad del Zulia en su pensum de estudio lleva a cabo cursos sobre la gestión humana por competencias, en la que hace énfasis en los fundamentos del enfoque por competencias. Un caso más concreto es el de la Universidad Simón Bolívar que busca por medio de un proyecto reformar su estructura organizativa en la dirección de recursos humanos enfocados en la gestión por competencias. Sin embargo, en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, conformada por un Consejo de Escuela, una Dirección de Escuela, un Departamento de Administración, un Departamento de Contaduría, comisiones, coordinaciones y áreas de servicios, no arroja evidencias de la aplicación de algún modelo de gestión por competencias que permita el estudio de las personas en su sitio de trabajo y de estrategias para el desarrollo de las competencias de éstas. De allí que, a efectos de dar respuestas a tales necesidades se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué elementos del modelo de gestión por competencias están presentes en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?. Asimismo se plantean otras interrogantes que permitirán dar respuestas al problema planteado.

¿Cuál es la visión, misión de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cuáles son las competencias de la máxima dirección, en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, tanto generales como específicas?

¿Cuáles son los documentos necesarios para el desarrollo de una gestión por competencias en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cuáles son las competencias y grados o niveles de los diferentes puestos de trabajos en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cuáles son las brechas entre las competencias definidas por el modelo de gestión por competencias y los que poseen las interrogantes de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cuál es el diseño adecuado a los procesos o subsistema de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, con relación a: selección desempeño y desarrollo?

1.1.2 Objetivos

1.1.2.1 Objetivo General

Analizar los elementos del modelo de gestión por competencias en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Definir la misión, visión y valores de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Describir las competencias de la máxima dirección en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, tanto generales como específicas.
- Analizar los documentos necesarios para el desarrollo de una gestión por competencias en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Analizar las competencias en los niveles de los diferentes puestos de trabajo en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Identificar las brechas entre las competencias definidas por el modelo de gestión por competencias y los que poseen las interrogantes en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Diseñar los procesos o subsistema en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, con relación a: selección, desempeño y desarrollo.

1.1.3 Justificación

Partiendo de que la gestión por competencias es un modelo de gerenciar que permite evaluar las competencias específicas de un puesto de trabajo, además de ser una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra la separación de la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. Este modelo de gestión

por competencias ha tomado auge progresivamente en las organizaciones enfocado hacia la gestión de los recursos humanos, por lo que en el marco de la nueva realidad económica y las cambiantes condiciones del entorno, las empresas han empezado a preguntarse por las competencias claves que deben estimular y por la forma que estas competencias pueden ser compartidas y desarrolladas con todos sus colaboradores.

De acuerdo a los constantes cambios en la economía nace la necesidad de informar al sector productivo de nuestro país de la existencia del modelo de gestión por competencias y debido a que existen estudios donde la percepción que tienen los empleados de la empresa no es la mejor, se puede afirmar que los modelos de competencias dan respuesta a este problema basándose en el clima social, tales como el horizonte profesional, claridad en los objetivos, equidad en el trato, comunicación en el mando, entre otros.

La aplicación de un modelo de competencias, en principio tan sólo delimita la forma y el contenido sobre el cual serán evaluados los empleados, así como aspectos que ya deberían ser aclarados previamente. Además, añade un sistema de desarrollo profesional en el que se integra la formación del personal, así como su selección, incluso propone un sistema de remuneración equitativo. En tal sentido, este sistema aporta transparencia en la forma que evalúa a las personas, sin duda un 100% de objetividad en dicha evaluación así como en el establecimiento de objetivos, pero sin duda conocer previamente los parámetros sobre la base de los cuales se evaluarán, aporta confianza y equidad y permite concentrarse en lo que es importante para la organizaciones.

En la actualidad cuando la economía se encuentra en un proceso de cambios, se pueden encontrar cada vez más a nivel mundial empresas que hacen uso de este modelo para la adopción de medidas que mejoren el rendimiento de la organización a través del incremento de la competencia de las personas que forman parte de ella.

Tomando en consideración lo antes planteado, la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, también se ve afectada por dichos cambios, y además al encontrarse en un mercado más competitivo, ésta debe buscar formas de gestionar en su organización que agilicen sus procesos y se transforme en productividad para la misma, manteniéndola acorde con las exigencias del entorno. Una de estas formas es asumiendo que la gestión por competencias, es un elemento clave para el desarrollo de la evaluación de los sitios de trabajos, pues éstos constituyen parte importante de las organizaciones y que les permitirá originar nuevos elementos y reflexiones, propiciar discusiones y establecer propuestas para mejorar la calidad del personal que labora en ella.

1.2 METODOLOGÍA

1.2.1 Nivel de investigación

Arias (2004:22), señala que la investigación descriptiva consiste: en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. Según lo expuesto por el autor, la investigación en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se realizará de forma descriptiva, ya que se buscará analizar los elementos del modelo de gestión por competencias.

1.2.2 Diseño de investigación

Según Sampieri y otros (1998:106), una vez definido el tipo de estudio a realizar y establecidas las hipótesis de investigación o los lineamientos para la investigación (si es que no se tienen hipótesis), el investigador debe concebir la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación. Esto

implica seleccionar o desarrollar un diseño de investigación y aplicarlo en el contexto particular de su estudio.

En atención a lo anterior, el diseño de investigación es de campo, por lo que se realizó una recopilación de información directamente del objeto de estudio, es decir, la información se obtendrá por vía de los responsables de la Dirección de Escuela de Administración, Departamento de Administración, Departamento de Contaduría, así como de otras Comisiones, Coordinaciones y áreas de servicios, que conforman la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.2.3 Población y muestra

Según Arias (2004:98), la población es el “conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”, por su parte la muestra es un “subconjunto representativo de un universo o población”. De esta manera la población de esta investigación está constituida por los directivos de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, así como por los representantes de las diversas Coordinaciones, Comisiones y áreas de servicio que la integran. No obstante, con el fin de recabar la información requerida en la investigación no se determinará muestra por considerar que la población es manejable. Es decir, la información obtuvo de los representantes de la Dirección de Escuela de Administración, Departamento de Administración, Departamento de Contaduría, Comisión de Trabajo de Grado, Comisión de Reválidas y Equivalencias, Coordinación de Área de Administración, Coordinación de Área de Contaduría, Comisión de Currícula de Administración, Comisión de Currícula de Contaduría y Áreas de servicio.

1.2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Según Arias (2004:99), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Por lo que las técnicas utilizadas en la recolección de información se basó en el análisis documental de la información obtenida de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, a través del formato de cuestionario, como instrumento de recolección. Este instrumento se diseñó con base a lo planteado por Martha Alles (2007), en torno a los pasos para analizar los elementos del modelo de gestión por competencias en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (Ver anexo N° 1).

1.2.5 Fuentes de información

Arias (2004:24), señala que la fuente “es todo lo que suministra datos o información. Según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser documentales o secundarias (proporcionan datos secundarios), y vivas o primarias (sujetos que aportan datos primarios).

- Las fuentes primarias, señala Sampieri y otros (1998:23), constituyen el objetivo de la investigación y proporcionan datos de primera mano. Según lo expuesto las fuentes primarias estuvieron representadas por los miembros de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Las fuentes secundarias, señala Sampieri y otros (1998:23), son compilaciones, resúmenes y listado de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular. En relación a esto, se utilizaron como fuentes secundarias: material bibliográfico, como libros, publicaciones, tesis, trabajos en la web; así como documentos que sirvieron para el desarrollo de la investigación.

1.2.6 Análisis e interpretación de la información

Arias (2004:99), señala que en este punto de la investigación se describirán las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. De acuerdo con este señalamiento, las informaciones obtenidas en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, fueron analizadas e interpretadas en función de analizar los elementos del modelo de gestión por competencias en la referida Escuela, así como de elaborar el informe final de la investigación.

La gestión por competencias se presenta como una de las alternativas gerenciales que cada vez más esta tomando protagonismo, permitiendo a las organizaciones tener una mayor flexibilidad, enfoque hacia el estudio y desarrollo en su personal, con lo cual se procede al estudio del modelo de gestión por competencia.

CAPÍTULO II

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

2.1 Antecedentes De La Investigación

Yuncozar, Yelitz (2002), realizó una investigación documental, que lleva por nombre: la gestión por competencias como herramienta motivadora del recurso humano, enfocando su investigación hacia el análisis de la influencia de la gestión por competencias como herramienta motivadora y clave para la integración del recurso humano. En dicha investigación se describen: la evaluación de las competencias y su influencia en el recurso humano; el modelo de competencias usado como patrón general y su influencia tanto en el individuo como en la empresa; los diferentes factores que conforman el modelo de competencias usado como patrón general. Así como señalar el sistema empleado para la remuneración por capacidades y/o competencias de los empleados en la organización. De esta investigación se extrajo las siguientes conclusiones: los modelos de gestión por competencias se basan en la permanente comparación entre las competencias que se poseen y las que se necesitan y, en función de ellos, tomar decisiones; asimismo la función de recursos humanos busca aprovechar las oportunidades que le ofrece la gestión por competencias a través del potencial que tiene para crear ventajas competitivas sostenibles, es decir, busca desvincularse de las tareas de componente esencialmente administrativo; también la elaboración de un perfil de competencias permite sacar el máximo provecho de las organizaciones y de sus empleados, por lo que la gestión por competencias procede del ámbito del recurso humano y pretende gestionar a las personas desde la lógica de sus competencias.

Martínez, Roberto (2005), presentó un trabajo de investigación titulado, propuesta de un plan de desarrollo de carrera basado en el modelo de competencias

para el personal técnico y supervisor de la empresa Bauxilum mina, corporación venezolana de Guayana (C.V.G.) estado Bolívar. Teniendo como objetivos, describir los perfiles de cargo existentes en la empresa para el personal técnico y supervisor; describir las competencias y conductas requeridas en cada uno de los cargos en estudio; comparar los perfiles de los cargos en estudio con las tareas desarrolladas en los puestos de trabajo, para detectar el grado de aplicabilidad o deficiencia de las competencias; detectar las deficiencias de competencias existentes en los cargos de trabajo a estudiar; identificar cuadros de relevo con el fin de mantener el personal capacitado a la hora de ocupar un nuevo cargo. En esta investigación el autor señala que los planes de desarrollo basados en el modelo de competencias constituyen hoy día una herramienta fundamental para la capacitación y desarrollo del personal en cualquier empresa, debido a la efectividad y eficiencia que éstos generan al poner en práctica teorías innovadoras de recursos humanos que conducen a la excelencia competitiva del personal. Además, concluye que los planes de desarrollo basados en el modelo son útiles para la cualquier empresa, puesto que tienen el objetivo de diseñar las progresiones de carrera para los puestos de trabajo, facilitando de esa manera un mejor aprovechamiento de los recursos e incrementando la productividad.

Lira, Carlos (2005), presenta una investigación, en la que busca contribuir a aclarar la importancia que representa un sistema de gestión por competencias, para una eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de recursos humanos desde una perspectiva estratégica, dicha investigación tiene como título: gestión por competencias (fundamentos y bases para su implementación). Entre los objetivos fundamentales de la investigación se encuentran: el conocimiento y comprensión del concepto de competencias y su enfoque, así como conocer los fundamentos y características que constituye una gestión por competencias; finalizando en la identificación y análisis de los pasos necesarios para la implementación de un sistema de gestión por competencias. En esta investigación el autor concluyó que los alcances del sistema de gestión por competencias son omnidireccionales y abarcan a la

totalidad de la organización, por lo tanto se requiere el compromiso tanto de su directivo, como el resto de las personas que trabajan en ella, para que su impacto sea requerido a los cambios necesarios. También, esto implica que, el sistema debe adaptarse a la cultura organizacional de la misma, al igual que la cultura tendrá que responder a las competencias que se incluyen en el sistema de gestión por competencias.

De igual manera Delgado, Nestor y Marcano, Alexandra (2007), realizaron un trabajo de investigación titulado gestión por competencias, una herramienta esencial en la capacitación y desarrollo del capital humano. Este estudio se enmarcó en la modalidad de trabajo de investigación tipo documental de carácter descriptivo. Donde los autores señalan que hoy en día, las organizaciones modernas reconocen al capital humano como un elemento fundamental en la realización de todas sus operaciones. Por esta razón mediante la gestión del capital humano por competencias se logra describir lo que los individuos deben saber y pueden hacer para lograr y mantener excelentes niveles de desempeño que marcan la diferencia entre una organización y otra. Asimismo, concluyen que para la implantación de un sistema de competencias es importante la participación activa del trabajador, lo cual permite romper con los paradigmas logrando el aprendizaje participativo, además agregan que en el mundo organizacional moderno los activos intangibles son un elemento de gran valor en las empresas, y dentro de ellos el capital humano es uno de los más valiosos, porque comprende el conjunto de competencias que permiten el desarrollo de las tareas. Sin dejar de lado que la formación, las competencias, las habilidades, experiencias, lealtad del personal, entre otros, son determinantes e importantes en el capital humano de la empresa, pues, son factores claves de gestión.

2.2 COMPETENCIAS

De acuerdo con Hay Group (Yunconzar, 2002: 2) en la psicología industrial y organización norteamericana ha habido un movimiento real hacia las competencias desde finales de 1960 y principios de 1970. Específicamente, en la década de los setenta (70) se comienza a hablar del movimiento competitivo y, por ende, de las competencias.

En el año 1973, el Departamento de Estado Norteamericano le recomendó a David McClelland (2007:31), profesor de Harvard y experto en motivación, realizar un estudio orientado a mejorar la selección del personal, específicamente a detectar las características presentes en las personas a seleccionar y las que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral. David McClelland (2007:1), describió y guió hacia el concepto de “competencias” y lo definió como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”.

En ese mismo año, y como consecuencia del estudio realizado, McClelland (Alles, 2006b:56), publica un artículo titulado “Testing for Competence rather for Intelligence” (Evaluar la habilidad en vez de la inteligencia), donde señala no sólo aspectos tales como los conocimientos y habilidades, sino también aquellos que pueden predecir un desempeño altamente satisfactorio en un puesto de trabajo.

Según William Hecser (Jobpilot, 2001:4) la definición de competencias que ha permanecido intacta durante los últimos veinticinco años es la que reza: “las competencias son aquellos comportamientos que los empleados con un rendimiento excelente exhiben con mucha más consistencia que los empleados de rendimiento medio”.

Para Levy Leboyer (Hay Group 1997:18) en el contexto actual: “competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y que las hace más eficaces en una determinada situación”.

Para Spencer y Spencer (Alles, 2006b:78) 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.

Spencer y Spencer (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 Anne 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.

2.3 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

A través de los métodos de gestión; se pretende establecer un ambiente de confianza hacia los subordinados en el que hay poca comunicación resaltando las recompensas o castigos ocasionales.

Partiendo de que la gestión (diccionario de planificación económica, 1989:148), es la dirección de la coordinación, organización y reproducción de la actividad socioeconómica con fines sociales concretos, se puede entender el significado de gestión por competencias, la cual es considerada por Alles (2006b: 84-85), como una herramienta necesaria para afrontar los nuevos desafíos que impone el medio, con el propósito de elevar las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas; garantizando el buen desarrollo y una administración del potencial de las personas.

Para Rodríguez (2007:1), la gestión por competencias se basa en estructuras organizacionales más flexibles, fomenta el incremento del liderazgo participativo, empoderamiento (*empowerment*) de los colaboradores, a través de la formación y educación, en una dirección que promueva un mayor equilibrio entre las necesidades de los colaboradores y el negocio. Por tanto, el trabajo competente resultante de esta actividad incluye, como valor agregado los atributos de las personas lo que permite crear una plataforma que facilita su capacidad para solucionar situaciones circunstanciales y problemas que surjan durante su actividad laboral.

Según Anne Marelli (2008:40), ¿es un candidato para un puesto o un candidato para la organización? Claramente este dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que ésta precisa es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen

así exigencias del tipo “lo que esta empresa necesita de su gente”, que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica.

Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen sus colaboradores. Usualmente el “modelo” de competencias llega hasta la definición de niveles y conductas esperadas en un grupo de no más de 6 ó 7 competencias. Este conjunto de competencias incluye también la descripción de los comportamientos conexos, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento.

Este grupo de competencias se desagregan en un grupo más detallado o específico denominado subcompetencias. En este punto, las subcompetencias se suelen expresar en diferentes niveles, a cada uno de los cuales le corresponde un indicador de conducta.

Tovar (2007:2), por su parte, señala que otra parte fundamental de la gestión por competencias es el entrenamiento y desarrollo de carrera. La empresa ha de implementar un sistema de certificación de habilidades con la intención de asegurar que los individuos las desarrollen de la forma más adecuada, en beneficio de la organización.

2.4 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. Este enfoque, deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales, independientemente de las personas que los ocupan e intentan transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades tanto de clientes internos

como de clientes externos, donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo.

Hay Group (1997:815), señala que el modelo de gestión por competencias propone desde una perspectiva sistémica y estratégica la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano. A diferencia de otros modelos de gestión centrados en las estructuras o procesos organizacionales, acá lo que pretende es “atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”.

Para Anne Marelli (2008:40), en muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos ya poseen y que, por lo general son muy poco modificables, frente a aquéllas que adquieren y se pueden desarrollar.

Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su relacionamiento, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencias suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos. O se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere, o no se tienen. Entran en este grupo competencias del tipo: “afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje”.

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc.

Normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo.

Alles (2006:56-58), por su parte señala diferentes perspectivas a tomar en cuenta: desde una perspectiva sistémica, tal como lo señalaba Aristóteles “el todo es más que la suma de sus partes”, resulta importante considerar que cada elemento que integra una organización, ya sea de forma interna o externa, interactúa y resultan interdependientes, por lo cual el cambio en una de ellas afecta a las demás partes y por supuesto al todo, siendo el cambio un factor constante.

Desde una perspectiva estratégica, la implementación del modelo de gestión por competencias, contribuye a obtener resultados que agreguen valor en torno al cumplimiento de la misión, concretamente a través del logro de los objetivos organizacionales planteados, transformando a las personas en centro de la ejecución de la estrategia.

Existe una amplia gama de orientaciones relacionadas con el modelo de gestión por competencias, de los que la suscrita ha decidido destacar la orientación conductista.

Desde una perspectiva conductual es posible realizar un análisis a partir de una descripción de las conductas consideradas como exitosas para el cumplimiento de objetivos de la organización, lo cual es positivo y va más allá de un detalle de tareas o funciones que se deben cumplir por las personas, donde muchas veces se da cabida a

la incertidumbre que significa el no saber cómo se espera que se hagan las cosas o en definitiva qué se espera de nosotros. A través de este análisis, se permite según Trujillo (2007:53):

Identificar comportamientos observados en las personas que están alcanzando los mejores resultados en una realidad organizacional específica, desde donde se derivan el perfil de competencias, bajo el supuesto que si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

Concretamente, se requiere definir de forma operativa las competencias en términos de comportamiento, es decir, realizar un esquema de niveles de conductas asociadas a un resultado, jerarquizadas en función del grado de importancia que se les ha asignado, lo que permite identificar posteriores parámetros de evaluación en función de los indicadores conductuales asociados. Esto es beneficioso, ya que posibilita reforzar los comportamientos deseados actualmente y los que van a ser imprescindibles en el futuro, ofreciendo una imagen clara del conocimiento, destreza, experiencia y rasgos que la persona requiere para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente. Esto resulta muy funcional en un contexto en donde el foco de interés se centra en los resultados que se obtengan, ya sea a nivel de organización, como a nivel de personas.

Sin embargo, Martha Alles (2006a: 84,85), señala que para la implementación de un modelo de competencias existen diversos caminos; uno de ellos es la definición estratégica que cada organización posea. Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y su visión, además de todo el material que dispone la organización en materia estratégica, dándose con ello el punto de partida, para asegurarse que se trabajará en función de información actualizada. El siguiente paso será involucrar a los directivos de la organización en la definición de este modelo de competencias.

Asimismo, las competencias que se definen en función de la estrategia de cada organización se clasifican en:

- Competencias cardinales: son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.
- De acuerdo a lo anterior, los pasos para la determinación del modelo de gestión por competencias, según Alles (2006b:88), son:
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de las competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización
- Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo, son los tres pilares importantes de la implementación del modelo de gestión por competencias.

Martha Alles (2006b) explica paso a paso, cómo aplicar el modelo de gestión por competencias en los procesos de recursos humanos, mediante la aplicación de programas en los distintos procesos presentes en el área de recursos humanos, los cuales se muestran a continuación:

- Análisis y descripción de puestos; este es el primer proceso que deberá encarar la organización al momento de desear la implementación de un esquema de gestión por competencias, debido a que es fundamental porque a partir de este análisis y descripción de puestos, será posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.
- Selección; para seleccionar por competencias primero se debe confeccionar los perfiles y describir los puestos por competencias. A partir de la confección del perfil, el puesto requerido tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, se puede denominar competencias por gestión o derivadas de las conductas. Una selección correcta debe contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.
- Entrevistas por competencias; este es el paso más difícil, debido a que todas las personas creen saber entrevistar. Los hábitos de entrevistas están arraigados a personas con experiencias y adoptar las nuevas técnicas no es sencillo. La clave es detectar a través de preguntas como; comportamientos observables del pasado en relación con la competencia que desee evaluar.
- Evaluaciones por competencias; las organizaciones cuando emplean un esquema de gestión por competencias, se preguntan: ¿cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas?, ¿las cubren?, ¿deberé reemplazarlos?, ¿es posible entrenarlos?. Muchas de estas interrogantes sólo pueden ser respondidas si en las organizaciones realizan evaluaciones por competencias, esto no significa que las organizaciones cambien sus ejecutivos y otros colaboradores, si el resultado no es el esperado. No. Simplemente sabrá qué debe hacer; entrenar, cambiar de puestos o cómo desarrollar en un futuro a su personal.
- Plan de jóvenes profesionales; si es importante trabajar por competencias en todos los procesos de recursos humanos, entonces es vital que se implemente

programas de jóvenes profesionales, porque la organización espera, en el futuro, obtener de ellos los próximos conductores de la organización.

- Capacitación y entrenamiento; para implementar estos programas será necesario conocer la capacidad y entrenamiento con el que cuenta el personal, existen distintos caminos para esto, mediante evaluaciones por competencias o por desempeño, si no se conoce qué competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.
- Desarrollo de los recursos humanos; si la empresa trabaja con descripciones de puestos por competencias, así como planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en relación con las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores.
- Evaluación del desempeño; para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias, el otro elemento fundamental para el éxito de este proceso es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar.
- Compensaciones; se considera el programa de más difícil implementación, compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño.

Un modelo de gestión por competencias a destacar distinto al planteado anteriormente por Martha Alles, es el modelo con fase conductual, expuesto por Hooper (2007:3) en el cual señala que, primeramente es necesario plantear una definición para orientar, estructurar y con ello aplicar las bases al concepto y, por consecuencia, al modelo. Una primera definición es: formar a las personas en un

conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo. Expresada así, el concepto no es novedoso, ya que en la historia de la formación profesional aparece con mayor o menor énfasis el término competencia, entendida bajo estos elementos. Definirlo de esta manera lo sitúa en un plano histórico, que si bien le da una base firme y difícilmente cuestionable, aparentemente no le otorga el sentido crítico o estratégico que hoy día tiene para las organizaciones, empresas y ofertantes de formación profesional, así como para los individuos y la sociedad en general.

Sin embargo, esta definición plantea dos facetas decisivas que le otorgan un significado importante en el contexto de la relación formación profesional y trabajo; facetas que se deben subrayar para poder establecer una comunicación y entendimiento efectivo con los interlocutores del mundo del trabajo: empresarios, gerentes, trabajadores, sindicalistas.

La primera faceta que caracteriza el concepto de competencias es la enumeración de un conjunto de atributos de la persona, que no se limitan al conocimiento, sino que incluyen las habilidades, actitudes, comunicación y personalidad, es decir, define a la formación de manera integral, reflejando las diferentes dimensiones que representa el acto de trabajar y no se limita al conocimiento únicamente.

La segunda faceta es la relación explícita que se establece entre esos atributos y el resultado o desempeño requerido. Intenta cerrar el tradicional abismo entre la calificación, entendida como un acervo de conocimientos y habilidades, y el desempeño concreto requerido en la empresa u organización. Es una propuesta para aumentar la posibilidad de que la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades conduzcan efectivamente a un desempeño o resultado superior de la organización. Como bien lo demuestran los responsables del aprendizaje en las empresas, para que

estos atributos culminen en resultados se requiere de una aplicación, que a su vez esté determinada por lo que la empresa haya avanzado en la gestión de recursos humanos y la organización del trabajo, en la innovación de la organización de la producción y la tecnología del producto y proceso, y en determinar sus módulos y/o segmentos de mercado donde puede desarrollar una ventaja competitiva.

2.4.1 Características del Modelo de Gestión por Competencias.

En su documento “40 preguntas sobre competencia laboral”, Vargas (2007:50) señala que los modelos por competencias se caracterizan por los siguientes aspectos:

- El énfasis en la empresa: la principal característica de este modelo está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar las competencias para una misma ocupación.
- Referencia en los mejores: los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados. De allí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará la productividad.
- Competencias diseñadas, más que consultadas: algunas de las competencias que se requieren en la organización, no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación.

Asimismo, Ernest & Young Consultores (2007:18), establece que al determinar el modelo de gestión por competencias que se implementará en la organización, hay

que tener presente cuáles son las características que deben poseer tales competencias, estas características son las siguientes:

- Adecuadas al negocio: es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positivas como negativas. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que hay que conocer las características de las personas implicadas.
- Adecuadas a la realidad actual y futura: para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se debe tomar en cuenta la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa.
- Operativas, codificables y manejables: es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.
- Exhaustiva: la definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.
- Terminología y evaluación: se deben utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas.
- De fácil identificación: dentro del modelo se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

2.4.2 Objetivos básicos para la implementación del modelo de gestión por competencias:

Partiendo de la base de que la gestión del desempeño en una organización debe direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para producir resultados de negocio, identificamos tres objetivos básicos para la implementación del modelo de gestión por competencias:

1. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio
2. Definir las “conductas de éxito” que se requieren para cada posición.
3. Determinar cual es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.

En el mismo orden de ideas, para Ernst & Young consultores (2007:20) el objetivo principal del modelo de gestión por competencias es implementar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una forma más efectiva en la organización. Estos delimitan los objetivos que se pretende alcanzar con la implementación de un modelo por competencias:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.

- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos

2.4.3 Motivadores para la implementación del modelo de gestión por competencias.

Delgado (2007:15), señala los siguientes motivadores.

- La gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia de la organización.
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- Aporte de valor agregado vía competencias puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.
- Necesidad de generar talento: en un mercado con fuerza laboral escasa en competencias, la empresa requiere de mecanismos que le permitan desarrollar eficientemente las capacidades de sus empleados.
- Necesidad de atraer y retener el talento: organizaciones con pocos niveles jerárquicos producen un estancamiento de la fuerza laboral interna, dejando la empresa de ser atractiva para los jóvenes talentos. La gestión por competencias permite atraer y retener el talento sin aumentar significativamente los costos laborales, a través de ofrecer desarrollo y carrera laboral.

- Necesidad de generar cambios: la gestión por competencias puede ser una herramienta eficaz en la búsqueda para cambiar conductas que se adapten a las nuevas tecnologías y formas de hacer las cosas.
- Necesidad de alcanzar metas productivas: la gestión por competencias permite alinear a la organización tras objetivos claros y percibidos a nivel de desempeño individual como seguridad, costos, productividad y calidad.
- Necesidad de ser más flexibles: la gestión por competencias permite establecer una lógica de desarrollo más orientada a la multifuncionalidad de los trabajadores, permitiendo a la empresa ser más flexible en la búsqueda de sus objetivos.

2.4.4 Beneficios de la implantación del modelo de gestión por competencias

Para Gramigna (2007:35) “la gestión por competencias aporta innumerables ventajas, destacando las siguientes:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El generamiento del desempeño en base a objetivos mediales, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- La conscientización de los equipos para que asuman la coresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

2.4.5 Problemas o limitaciones en la implementación del modelo de gestión por competencias

Para Ernest & Young consultores (2007:23) en su manual del director de recursos humanos señala que se presentan dos problemas de los cuales se deben prever y resolver para disminuir el impacto en el proceso de implementación del modelo:

- El primer inconveniente que se plantea para realizar un proyecto de la envergadura de gestión por competencias, es que requiere de un esfuerzo inicial importante, tanto en tiempo como en recursos económicos y materiales.
- La segunda dificultad, y la causa del mayor número de fracasos, es la falta de compromiso con el proyecto por parte de los directivos, quienes en ocasiones generan expectativas vagas e irreales que carecen de medidas objetivas y cuantitativas.

Asimismo, la Fundación Chile Consejo Minero (2007:10) en su informe técnico señala que son tres los problemas para la implantación de este sistema.

- Convencer a los sindicatos en un primer momento no es fácil, esto implica introducir una nueva lógica en la gestión del recurso humano. Todo tiempo invertido al inicio con los sindicatos es necesario para una implementación posterior con su apoyo.
- El rol de la supervisión de primera línea es tan central en la administración del sistema, que cualquier atraso en la incorporación de este a su rutina diaria atrasa la totalidad del proyecto.
- A pesar del firme apoyo de la alta gerencia, la mayoría de las veces se enfrenta resistencia pasiva de parte de la organización, especialmente en los niveles de

supervisión inmediata, esperando que la “moda” pase. Sólo un esfuerzo sostenido en el tiempo vence esta natural resistencia.

Ahora bien, la aplicación de un modelo de gestión por competencias en cualquier organización comienza a tomarse como un requerimiento para el éxito de la misma, gracias a sus innumerables beneficios tanto a nivel externo como interno. Los resultados de dicha aplicación siempre vendrán de la mano con el esfuerzo y empeño que se dedique para la rápida implantación del modelo, para lograr evaluar las competencias individuales, para el buen desarrollo del potencial de las personas

CAPÍTULO III

ELEMENTOS DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

3.1. Escuela de Administración Del Núcleo De Sucre De La Universidad De Oriente.

Esparragoza (2006:11), establece ciertos aspectos generales de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, los cuales se presentan a continuación:

3.1.1 Reseña histórica

La Universidad de Oriente representa la casa de estudio más importante de la región oriental. El 6 de diciembre de 1958, fue publicada en la Gaceta Oficial N° 25.831 de la República de Venezuela, el Decreto de Ley N° 459 donde se expresaba la creación de la Universidad de Oriente el día 21 de noviembre de 1958.

El 12 de octubre de 1959 se da inicio al Núcleo de Sucre, el primogénito de la Universidad de Oriente con estudios formales de Ciencias Marinas en el Instituto Oceanográfico. En la actualidad la Universidad de Oriente está conformada por cinco núcleos: Bolívar, Anzoátegui, Monagas, Nueva Esparta y Sucre, este último constituido académicamente por el Instituto Oceanográfico, la Dirección de Cursos Básicos, las Escuelas de Humanidades y Educación, de Ciencias, de Ciencias Sociales y de Administración.

La existencia legal de la carrera Licenciatura en Administración es establecida en Gaceta Oficial N° 26.565, Decreto N° 515 con fecha 26 de mayo de 1961, pero es hasta el 12 de febrero de 1962 cuando se inician las actividades de la Escuela de Administración en la ciudad de Cumaná.

La Escuela de Administración, en principio, formaba profesionales en el área de Administración Comercial. Seguidamente, se apertura la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública en el año 1963. A medida que transcurrieron los años, se llevaron a cabo una serie de modificaciones, tanto de orden físico, en cuanto a su estructura; como de orden curricular, en cuanto a su parte académica.

3.1.2 Objetivos

- Formar profesionales en el ámbito universitario en los campos de la Administración y la Contaduría Pública, con conocimientos técnicos y científicos que les permita contribuir positivamente en el desarrollo de las instituciones públicas y privadas del país.
- Mantener actividades permanentes de revisión y actualización en los planes y programas de estudio para adecuar la formación de los administradores y contadores públicos al desarrollo de dichas disciplinas.
- Efectuar investigaciones en el área administrativa, dirigidas al mejoramiento de las condiciones y de los sistemas de trabajo utilizados por instituciones públicas y privadas de la región.
- Desarrollar labores de extensión gerencial mediante el dictado de cursos de mejoramiento y tecnificación de personal adscrito a las empresas que operan en la zona.
- Ampliar las bases de contacto con el medio empresarial y académico local, nacional e internacional.

3.1.3 Estructura Organizativa

Para una organización que busque definir debidamente las actividades, debe tener en cuenta una estructura organizacional que muestre los niveles jerárquicos, departamentos, entre otros. Por lo cual la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente presenta la siguiente estructura organizativa:

- Dirección de Escuela: La Escuela de Administración es presidida por el Director y el Consejo de Escuela, la misma está constituida por los Departamentos de Administración y Contaduría y las áreas correspondientes. Las áreas son las unidades académicas primordiales integradas por uno o más profesores que tienen a su cargo la enseñanza o la investigación de una determinada asignatura. Cada departamento coordina el funcionamiento de las diversas asignaturas que lo integran y presta sus servicios a otras escuelas.
- Consejo de Escuela: El Consejo de Escuela es un organismo de dirección académica, el cual está constituido por el Director de la Escuela, quien lo preside, junto con los Jefes de Departamento, cinco representantes de los profesores, un representante de los egresados y dos representantes de los estudiantes, elegidos por los alumnos regulares de la Escuela entre los alumnos regulares del último bienio de la carrera. Según la Ley de Universidades en su Título III, Capítulo I Sección VIII, Artículo 71; el Consejo de Escuela debe cumplir con un conjunto de funciones, tales como:
 - Coordinar las labores y el funcionamiento de la cátedra y departamentos de la Escuela.
 - Elaborar los planes y programas de estudio y someterlos a la aprobación del Consejo de la Escuela.
 - Proponer la incorporación y la promoción del personal docente.

- Evacuar las consultas que en materia académica le formule el Consejo de la Escuela.
- Nombrar los jurados examinadores de trabajos de grado.
- Departamento de Administración: El Departamento de Administración, es la dependencia académica administrativo adscrita a la Escuela de Administración que se encarga de actividades inherentes a la docencia, investigación y extensión para la formación de Licenciados en Administración.

Los objetivos del Departamento de Administración, son los siguientes:

- Egresar Licenciados en Administración, mención Administración Comercial, basándose en los conocimientos científicos, tecnológicos, y humanísticos propios a la profesión, que permita la flexibilidad y adaptación al entorno donde se desarrolla el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Proporcionar la enseñanza de acuerdo a los planes que se han elaborado y a las exigencias del entorno.
- Estimular actividades de investigación y extensión en el Personal Docente.
- Actualizar y mejorar las áreas cognoscitivas.
- Desarrollar planes para la contratación de personal.
- Departamento de Contaduría: Es la dependencia académica adscrita a la Escuela de Administración que se encarga de actividades inherentes a la docencia, investigación y extensión para la formación de Licenciados en Contaduría Pública y profesiones afines.

Los objetivos del Departamento de Contaduría, son los siguientes:

- Egresar Licenciados en Contaduría Pública, basándose en los conocimientos científicos, humanísticos y tecnológicos propios a la profesión que permita la flexibilidad y adaptación al entorno donde se desarrolla el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Proporcionar la enseñanza de acuerdo a los planes que se han elaborado y a las exigencias del entorno.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Comisión de Trabajo de Grado: La Comisión de Trabajo de Grado es la unidad administrativa encargada de tramitar todo lo relacionado con los trabajos de grado en sus diferentes modalidades, como requisito indispensable, para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración y de Contaduría Pública, en la Universidad de Oriente; entre las modalidades que se pueden mencionar se encuentran: Trabajo de Investigación, Pasantía de Grado y Cursos Especiales de Grado.

El primero, denominado Trabajo de Investigación, constituye un aporte basado en la investigación teórica y/o práctica de un tema determinado, donde el estudiante demuestre su capacidad de plantear un problema relacionado con alguna asignatura vista en su carrera, usar las técnicas correctas, organizar y presentar el material y llegar a las conclusiones. El segundo, llamado Pasantía de Grado, tiene que ver con las actividades desarrolladas en el lugar de investigación, la cual le permite al pasante obtener una experiencia práctica donde aplique los conocimientos teóricos adquiridos y además, desarrolle destrezas y habilidades propias de su campo profesional; bien sea en una empresa o en cualquier institución pública o privada. Y los Cursos Especiales de Grado, los cuales se definen como un grupo de asignaturas y/o seminarios, que pueden estar concentradas en un área específica de conocimiento, propuestos para ahondar en la formación del estudiante.

En la Escuela de Administración funciona la Comisión de Trabajo de Grado, cuyas actividades estipuladas en su respectivo Reglamento, en el Capítulo III, Artículo 16, señala:

- Recibir y analizar los proyectos de Trabajo de Grado.
- Someter a la aprobación del Consejo de Escuela respectivo el nombramiento de dos miembros principales y dos suplentes, quienes conjuntamente con el Asesor Académico integrarán el jurado del Trabajo de Grado.
- Recibir y analizar las solicitudes referentes a Cursos Especiales de Grado y proponer, si fuese el caso, las modificaciones que a juicio de la Comisión sean necesarias.
- Evacuar las consultas concernientes a los Trabajos de Grado que les formulen las distintas Subcomisiones de Trabajo de Grado, el Consejo, el Director y los Jefes de Departamentos de la Escuela.
- Evaluar y mantener actualizados los folletos informativos sobre los planes y proyectos de investigación de la Institución, que sirvan de guía para los Trabajos de Investigación, Pasantías y Cursos Especiales de Grado.
- Velar que los proyectos estén en armonía con los planes de desarrollo del Estado Venezolano tanto a nivel nacional como regional.
- Velar por el cumplimiento del presente Reglamento y los Instructivos respectivos sobre la materia.
- Elaborar sus normas internas de funcionamiento.
- Firmar el acta final de presentación de Trabajo de Grado.
- Comisión de Trabajo de Grado

La Comisión de Trabajo de Grado está conformada por dos Subcomisiones, una por cada especialidad y sus integrantes deben pertenecer al área respectiva. Estas Subcomisiones tienen como función principal, estudiar las solicitudes de Trabajos de Grados y hacer las recomendaciones pertinentes ante la Comisión.

- Comisión de Reválidas y Equivalencias: Esta comisión se encarga de revisar y/o tramitar todas las solicitudes enviadas por Control de Estudios, de estudiantes que provengan de otras universidades u otros países y deseen emprender estudios en la Universidad de Oriente, en este caso específicamente en la Escuela de Administración.

Esta Comisión debe estar conformada por dos profesores: uno(a) de Administración y otro(a) de Contaduría Pública, quienes se encargarán de realizar un estudio técnico para determinar el grado de congruencia entre las asignaturas cursadas por el estudiante y la solicitada en equivalencia, todo esto a nivel de contenido programático de las asignaturas. Cada profesor(a) se encargará de revalidar y equivaler las materias correspondientes al pensum del Departamento al que éste pertenezca.

- Coordinaciones de Áreas: Las Coordinaciones de Áreas fueron creadas por la necesidad de diversificación de la estructura directiva académica de la Escuela de Administración, con el propósito de facilitar las actividades propias de la misma y realizarlas de manera eficiente acorde al crecimiento tanto estudiantil como docente de dicha Escuela; buscando como objetivo fundamental la coordinación de los planes académicos, el control de los programas desarrollados, así como también el intercambio de ideas entre los profesores encargados de las materias de las áreas correspondientes.

Estas coordinaciones están conformadas por profesores que para el momento están dictando asignaturas agrupadas en dichas áreas y/o por aquellos profesores que posean ninguna carga académica y manifiesten voluntad de pertenecer a una o varias áreas, para luego ser sometidos a un proceso de elecciones. Además, los mismos no pueden durar más de dos semestres continuos bajo la dirección de cada coordinación ni pertenecer a más de dos áreas.

- **Comisión de Currícula:** Esta comisión tiene como función mantener en constante revisión las estructuras curriculares y velar que se mantengan criterios uniformes de naturaleza académica que garanticen el funcionamiento armónico y coherente de la Unidad Académica dentro de las políticas y la filosofía aprobadas para el sistema universitario de la Universidad de Oriente. Atender situaciones de orden académico que puedan derivarse de la dinámica misma de la institución a nivel de la población estudiantil y profesoral y velar por el cumplimiento de las normas de naturaleza académica emanadas del Consejo Universitario.

El Reglamento de la Comisión Central de Currícula en su artículo N° 2 refiere que “Las Comisiones de Currícula tendrán como objetivos básicos el diseño, administración, supervisión y evaluación curricular en la Universidad de Oriente y los estudios conducentes a sus fines”.

Existen dos Comisiones de Currícula en la Escuela de Administración, una por especialidad y los profesores representantes de las mismas serán elegidos por el Consejo de Escuela a proposición del Director de Escuela, de entre los docentes o investigadores con categoría mayor a la de Asistente y con comprobada experiencia en materia curricular u otra área de administración, planificación o evaluación educativa.

- Coordinación de Informática: La coordinación de Informática es una dependencia adscrita a la Dirección de Escuela de Administración. Tiene como propósito realizar actividades inherentes a la naturaleza de la misma, para beneficio de todas las áreas de dicha Escuela. Para ello cuenta con un supervisor y dos asistentes, los cuales van a estar encargados de:
- Realizar instalación y mantenimiento de software y a los equipos de computación.
- Realizar instalación y mantenimiento de hardware a los mismos.
- Instalación, configuración y mantenimiento de redes.
- Proporcionar ayuda en los procesos de pre-inscripción y de inscripción, cuando estos sean computarizados.
- Apoyo logístico, en caso de ser necesario, para conexiones de videoconferencias.
- Otras actividades relacionadas con la informática para la Escuela de Administración.

Por su especial naturaleza a la Escuela de Administración le corresponde enseñar e investigar un grupo de disciplinas fundamentales y afines dentro de la rama de las Ciencias Económicas y Sociales, para formar profesionales exitosos, capaces de ser competitivos en el exigente mercado laboral.

3.2 Gestión Por Competencias En La Escuela De Administración Del Núcleo De Sucre De La Universidad De Oriente.

Para el análisis de los elementos del modelo de gestión por competencias, se aplicaron cuestionarios a los representantes de la Dirección de Escuela de

Administración, Departamento de Administración, Departamento de Contaduría, Comisión de Trabajo de Grado, Comisión de Reválidas y Equivalencias, Coordinación de Área de Administración, Coordinación de Área de Contaduría, Comisión de Currícula de Administración, Comisión de Currícula de Contaduría y Áreas de servicio.

3.2.1 Misión y visión de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Según Esparragoza (2006:12), la Escuela de Administración tiene como misión:

Formar profesionales eficientes en el campo de la administración y organización de empresas que sean capaces de satisfacer las apremiantes necesidades que nuestro medio comercial e industrial requiere.

Según Esparragoza (2006:12), la Escuela de Administración, tiene como visión:

Desarrollar profesionales en al área administrativa con capacidad gerencial; permitiendo de esta manera su desarrollo e integración en el campo laboral con un horizonte bien establecido y habiendo cumplido con un programa de preparación exigente.

3.2.2 Competencias definidas por la dirección en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Niveles de competencias según lo planteado por Martha Alles (2006b:91):

A: Alto o desempeño superior que según Spencer y Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Nivel mínimo de la competencia

N/R: No respondió

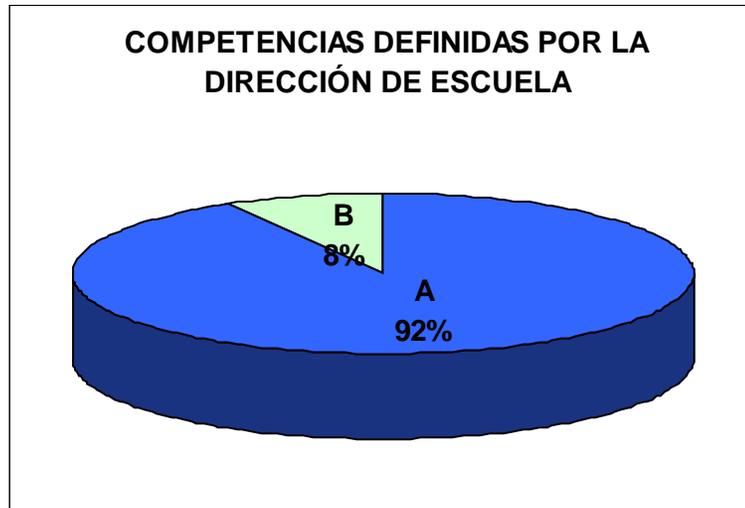
La Dirección en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, a través de la aplicación del diccionario de competencias, arrojó los siguientes resultados:

De doce (12) competencias evaluadas, 11 fueron expresadas en grado A (orientación al usuario interno y externo; orientación a los resultados, calidad de trabajo, ética, liderazgo; conocimiento de la institución y manejo de relaciones; capacidad de planificación y organización; comunicación/capacidad para atender a los demás; habilidad/pensamiento analítico/conceptual; negociación y iniciativa – autonomía) representando el 92% de la totalidad de las competencias. Asimismo sólo una (1) competencias (adaptabilidad-flexibilidad), fue expresada en grado (ver grafico N°1).

Cabe destacar, que el nivel proporcionado a las competencias señaladas corresponde a un nivel alto, lo que implica que las competencias desarrolladas se

encuentran por encima del promedio de desempeño, es decir se alcanza un nivel superior en la situación actual.

Gráfico N° 1 Competencias definidas por la Dirección de Escuela



Fuente: Elaboración Propia. 2008.

3.2.3 Documentos para el desarrollo de una Gestión por Competencias en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Según Martha Alles (2006a:96), señala en su metodología que para la implantación de un modelo de gestión por competencias se deben analizar los documentos: Diccionario de Competencias, Comportamientos y preguntas.

Ello implicó asignar niveles de competencias según lo planteado por Martha Alles (2006b:91):

A: Alto o desempeño superior.

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido.

D: Nivel mínimo de la competencia

N/R: No respondió

Una vez obtenido los resultados de las encuestas, se logra realizar un análisis en una forma global acerca de la situación de los departamentos, comisiones y coordinaciones que integran la Escuela de Administración, en relación a las competencias, tanto cardinales, específicas gerenciales como específicas de trabajo.

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 % de grado B, es decir, bueno por sobre el estándar.

Cuadro N° 1: Diccionario de Competencias

Nombre de la Competencia	A	B	C	D	N/R
Competencias Cardinales					
Orientación al usuario interno y externo	37,5%	50,0%	12,5%		
Orientación a los resultados	25,0%	50,0%	12,5%		12,5%
Calidad de trabajo	37,5%	62,5%			
Ética	75,0%	25,0%			
Competencias Específicas Gerenciales					
Liderazgo	25,0%	75,0%			
Conocimiento de la institución y manejo de relaciones	37,5%	50,0%	12,5%		

Continuación del Cuadro N° 1

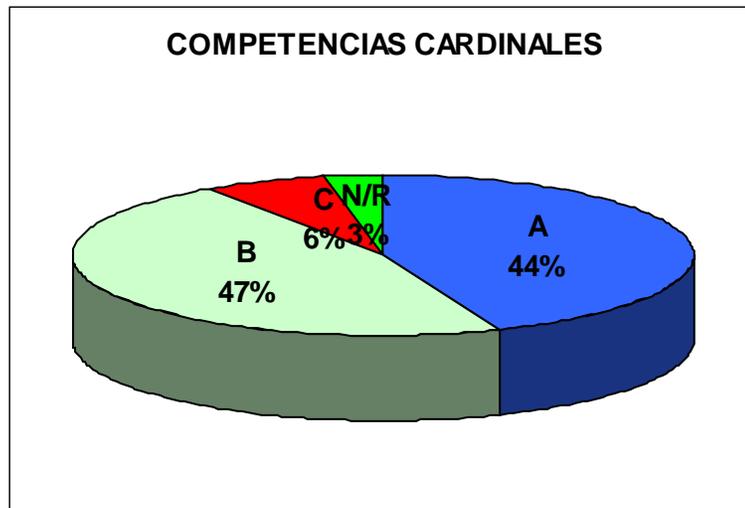
Capacidad de planificación y organización	25,0%	75,0%	
Competencias Específicas de trabajo			
Comunicación/ Capacidad para atender a los demás	62,5%	37,5%	
Habilidad/ Pensamiento analítico/ conceptual	50,0%	37,5%	12,5%
Adaptabilidad- Flexibilidad	50,0%	50,0%	
Negociación	37,5%	37,5%	25,0%
Iniciativa- Autonomía	37,5%	37,5%	25,0%

Fuente: Elaboración Propia. 2008.

En resumen, las competencias cardinales, están conformadas por un total de treinta y dos (32) respuestas, las cuales se distribuyeron de la siguiente forma:

- Grado A, representó el 44 %, es decir, de las treinta y dos (32) respuestas, catorce (14) se ubicaron en este grado (orientación al usuario 10%, orientación a los resultados 6%, calidad de trabajo 10% y ética 18%).
- Grado B, representó el 47%, es decir, de las treinta y dos (32) respuestas, quince (15) se ubicaron en este grado (Orientación al usuario de 12,8%, orientación a los resultados 12,8%, calidad de trabajo 15% y ética 6,4%)
- Grado C, representó el 6%, es decir, de las treinta y dos (32) respuestas, dos (2) se ubicaron en este grado (orientación al usuario 3% y orientación a los resultados 3%) y solo el 3% (orientación a los resultados) no dio respuesta a las competencias planteadas (ver gráfico N° 2)

Gráfico N° 2 Competencias Cardinales



Fuente: Elaboración Propia. 2008.

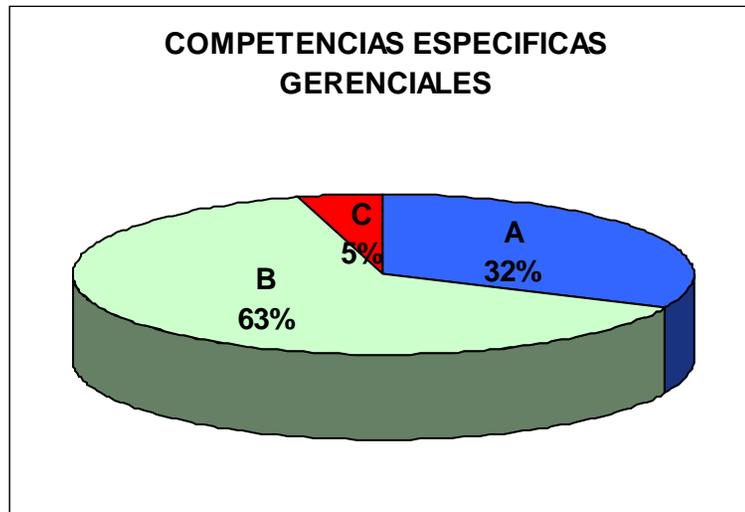
La Escuela de Administración presenta el mejor porcentaje de respuestas de los encuestados según el cuadro n° 2: diccionario de competencias, en las competencias específicas gerenciales de liderazgo y capacidad de planificación, así como organización, en un 75% de grado B, con lo que se puede decir que poseen una habilidad superior al estándar para fijar objetivos, orientar a los demás y constante interés para aprender.

En resumen, las competencias específicas gerenciales, están conformadas por un total de veinte y cuatro (24) respuestas, las cuales se distribuyeron de la siguiente forma:

- Grado A, representó el 32%, es decir, de las veinte y cuatro (24) respuestas ocho (8) se ubicaron en este grado (liderazgo 9,14%, capacidad de planificación 9,14 % y conocimiento de la institución 13,71%)

- Grado B, representó el 63%, es decir, de las veinte y cuatro (24) respuestas quince (15) se ubicaron en este grado (liderazgo 23.63%, capacidad de planificación 23,63 % y conocimiento de la institución 15,75%).
- Grado C, representó el 5 %, es decir, de las veinte y cuatro (24) respuestas sólo una (1) se ubicó en este grado (conocimiento de la institución). De esta forma demuestran un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable (ver gráfico N° 3).

Gráfico N° 3 Competencias Especificas Gerenciales



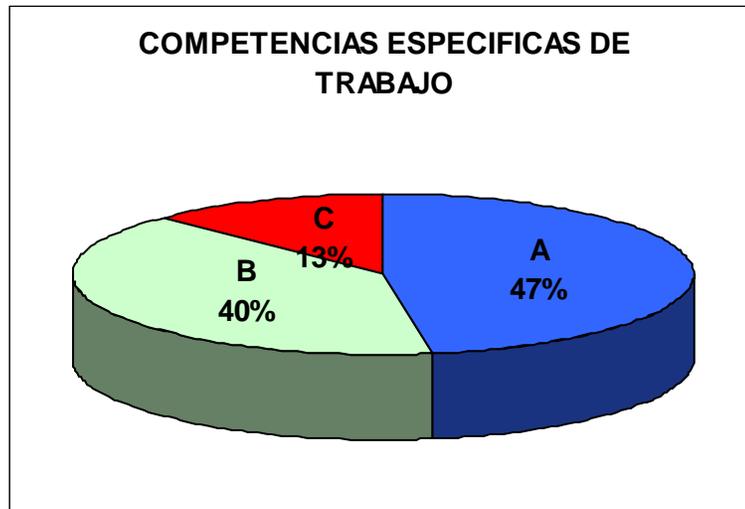
Fuente: Elaboración Propia. 2008.

Las competencias específicas de trabajo están conformadas por un total de cuarenta (40) respuestas las cuales se distribuyeron de la siguiente forma:

- Grado A, representó el 47%, es decir, de cuarenta (40) respuestas diecinueve (19) se ubicaron en este grado (capacidad para atender a los demás 13%, habilidad 10%, adaptabilidad 10%, negociación 7% y autonomía 7%).

- Grado B, representado por un 40%, es decir, dieciséis (16) respuestas de cuarenta (40) coincidieron en este grado (comunicación 7,5%, habilidad 7,5%, negociación 7,5%, iniciativa 7,5 % y adaptabilidad 10%).
- Grado C, representado por un 13%, es decir cinco (5) respuestas de cuarenta (40) coincidieron en este grado (habilidad 2,6 %, negociación 5,2% e iniciativa 5,2%). Predominando el desempeño que demuestran logros extraordinarios (ver Gráfico N° 4).

Gráfico N° 4 Competencias Especificas de Trabajo



Fuente: Elaboración Propia. 2008.

Según el cuadro N° 2 las competencias de negociación e iniciativa-autonomía, son las competencias en las que los porcentajes se encuentran en una forma mas distribuida, en donde se puede observar que el 75% de los encuestados se encuentran divididos entre el grado A y B, y el 25% restante están ubicados en el grado C, es decir, el mínimo necesario para el puesto.

La comunicación / capacidad para atender a los demás, es la competencia con la mejor ubicación de forma porcentual, el 62,5 % respondieron ubicarse en el grado A, por lo que poseen una alta demostración de solidez al comunicarse, alientan a los demás a compartir información y valora las contribuciones de los demás.

La habilidad / pensamiento analítico / conceptual, presenta un el 50% ubicado en el grado A, demostrando que aunque el 50% restante esta dividido (37,5% grado B y 12,5% grado C), el mayor porcentaje de respuestas esta ubicado en el puesto deseado para el máximo desempeño, por lo que poseen una alta capacidad para realizar un análisis lógico, identificar problemas y coordinar datos relevantes.

Asimismo, la adaptabilidad – flexibilidad presenta un porcentaje dividido entre los más altos grados de competencias, es decir, el 50% de grado A y el 50% restante en grado B, demostrando la excelente capacidad para modificar su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el entorno.

Ahora bien, el diccionario de comportamientos se señala por cada grado de cada competencias ejemplos de comportamientos o conductas que lo representan, teniendo como objetivo principal brindar ejemplos. El diccionario de comportamientos también forma parte importante para la búsqueda de los elementos presentes del modelo de gestión por competencias en la Escuela de Administración y los resultados se muestran en el cuadro N° 3, los cuales son los siguientes: el comportamiento de mayor grado en los encuestados, es la adaptación fácil a los cambios, creando nuevos procedimientos, esto con un 62,5 % de grado A. Seguidamente, el 87,5 % (grado B) realizan acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación y promueven la creatividad, innovación y la asunción de riesgos en sus equipos. El comportamiento que se puede observar como el menos desarrollado, viene dado en la creación de oportunidades y minimizar los

problemas que podrán surgir en el mediano plazo, este comportamiento presenta un 50% (grado C), es decir, el mínimo requerido por el puesto de trabajo.

Cuadro N° 2: Diccionario de Comportamientos

Comportamiento	A	B	C	D	N/R
Presenta propuestas y cambios innovadores	25,0%	62,5%	12,5%		
Se adelanta a posibles problemas o situaciones	50,0%	37,5%	12,5%		
Detecta oportunidades de mejora para su área de trabajo utilizando visión a futuro	37,5%	62,5%			
Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación	0,0%	87,5%	12,5%		
Promueve la creatividad, innovación y la asunción de riesgos en su equipo	12,5%	87,5%			
Motiva a sus colaboradores en la toma de decisiones	37,5%	50,0%	12,5%		
Elabora propuestas que dan valor agregado no sólo su área, sino también a otros departamentos	37,5%	50,0%	12,5%		
Crea oportunidades y minimiza los problemas que podrán surgir en el mediano plazo	25,0%	25,0%	50,0%		
Se adelanta a dificultades o problemas que Podrían surgir en el corto plazo	25,0%	62,5%	12,5%		
Se adapta fácilmente a los cambios, creando nuevos procedimientos	62,5%	37,5%			
Actúa rápida y decididamente ante los problemas tomando decisiones oportunas	37,5%	37,5%	12,5%		12,5%
Resuelve proactivamente los problemas que se le presentan	37,5%	50,0%			12,5%
Aporta ideas o sugerencias que contribuyen a mejorar los procesos	37,5%	37,5%	12,5%		12,5%
Lleva a cabo las acciones planeadas con anticipación	25,0%	62,5%			12,5%

Fuente: Elaboración Propia. 2008.

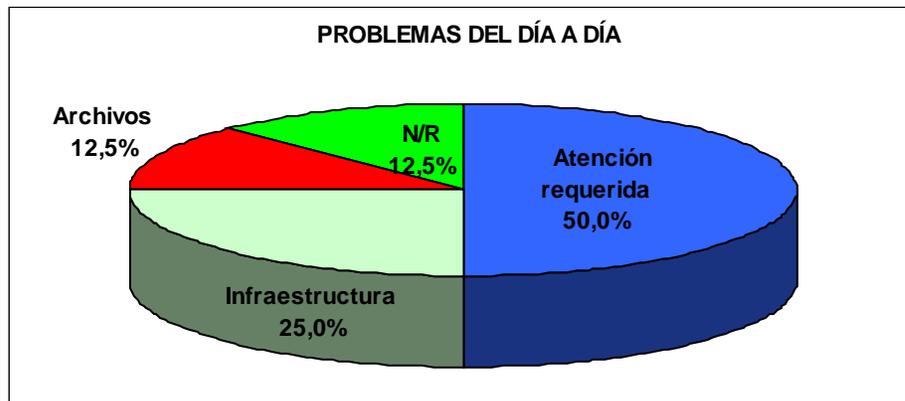
Ahora bien, una vez respondidos los diccionarios tanto de competencias como de comportamientos, se cierra el ciclo en la metodología de Martha Alles (2006) con el diccionario de preguntas, en las que los encuestados dieron respuestas a competencias específicas, como son: iniciativa, habilidad- analítica y la tolerancia a la presión. En las que se obtuvo los resultados siguientes:

- **Iniciativa:** Para el 50% de las personas encuestadas los problemas propios de su sector se basan en la atención requerida a muchos estudiantes y profesores para resolver inquietudes. Así mismo, éstos buscan apoyo en otras personas. Además de suministrar información detallada, analizando los planteamientos, agilizando las actividades. Asimismo, el 25% señala tener problemas de infraestructura, es decir, baños, filtros, luz y otros y para resolverlos acuden a la Coordinación de Servicios Generales, haciéndoles observaciones a los jefes inmediatos.

El 12,5% presenta problemas de archivos y de gestión de procesos y no indicaron forma de resolverlos, y finalmente un 12,5 % restante no dio respuesta (ver gráfico N° 5).

Los resultados obtenidos demuestran que la atención requerida es el problema más frecuente que aqueja a los encuestados, aunque los mismos demuestran tener las competencias necesarias para lograr las soluciones de manera efectiva.

Gráfico N° 5 Problemas del Día a Día

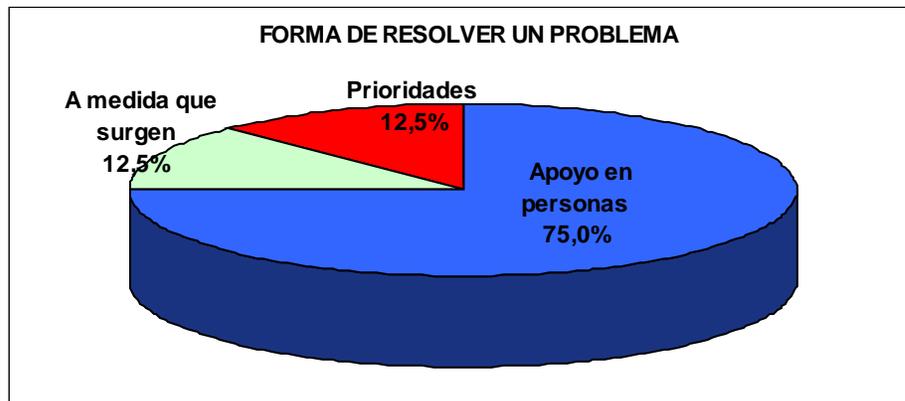


Fuente: Elaboración Propia. 2008.

El gráfico N° 6 muestra que el 75% de los encuestados buscan apoyo en personas con experiencias y consultan los reglamentos y normas que rigen la Escuela de Administración. El 12,5% respondió que resuelven las dificultades a medida que aparecen y el 12,5% restante establece prioridades para resolverlas.

Cuando los encuestados se encuentran en dificultades demuestran tener una actuación proactiva y determinante para solventarlo, al mismo tiempo demuestran tener una buena relación con sus compañeros de trabajo, ya que, la mayoría señaló consultar a los mismos.

Gráfico N° 6 Formas de Resolver un Problema

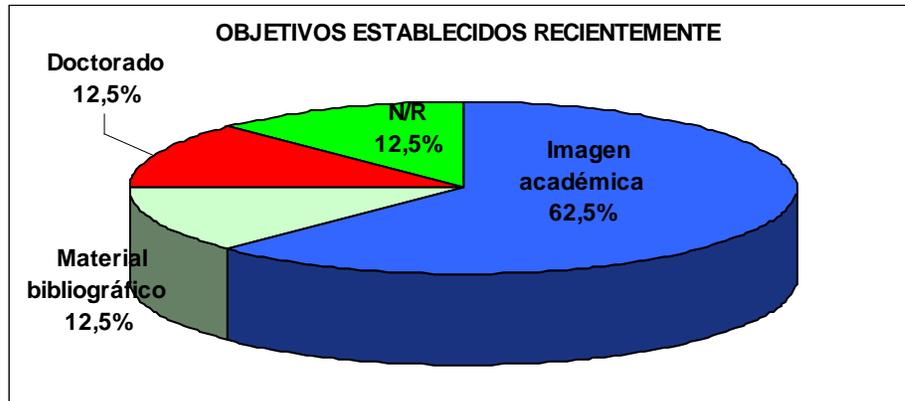


Fuente: Elaboración Propia. 2008.

El 62,5% de los encuestados coinciden que en sus objetivos recientes se encuentra el mejoramiento de la imagen académica de la Escuela, programando y dinamizando los procesos que se ejecutan, y para alcanzar los objetivos establecidos designan comisiones, y buscan apoyo implementando el trabajo en equipo.

El 12,5% estableció como objetivo administrar el proceso de clasificación de material bibliográfico, y para alcanzarlo requieren apoyo de la red académica del Núcleo. Así mismo, el 12,5% se ve impulsado al logro del título de doctorado y para conseguirlo espera terminar la maestría. Finalmente, el 12,5% restante espera activar la sala I de computación a través de la aprobación de su jefe inmediato (ver gráfico N° 7).

Gráfico N° 7 Objetivos Establecidos Recientemente

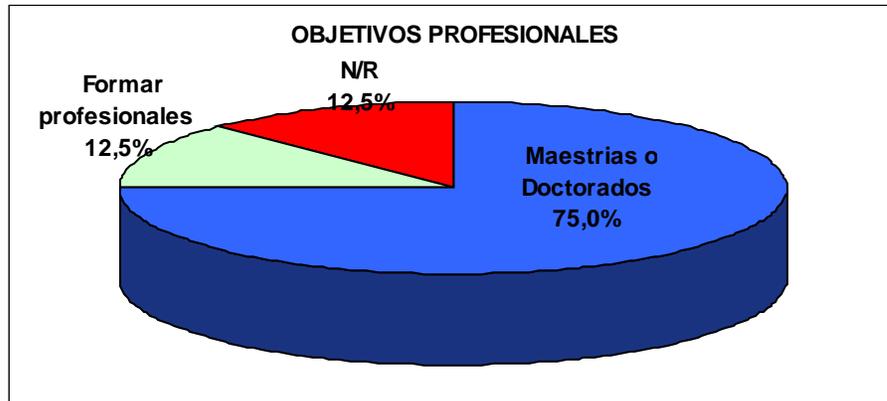


Fuente: Elaboración Propia. 2008.

La imagen académica resulta de mucha importancia para los miembros de la Escuela de Administración, lo cual denota tener apego a la institución como tal y en buscar el desarrollo de la misma. Así mismo promueven la interacción entre los compañeros buscando un fin en común.

El 75% de los encuestados señalaron como objetivos de carrera mejorar su nivel de preparación por medio de maestrías o doctorados. El 12,5% desea seguir formando profesionales, y el 12,5% restante no dio información al respecto (ver gráfico N° 8).

Gráfico N° 8 Objetivos Profesionales

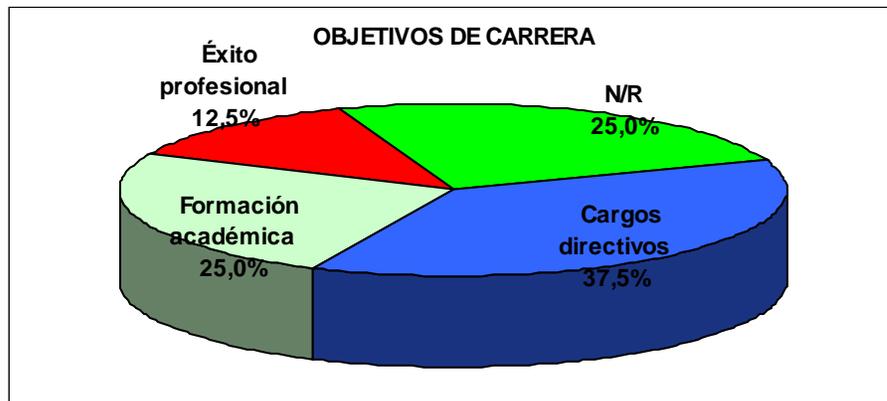


Fuente: Elaboración Propia. 2008.

La gran mayoría de los miembros de la Escuela de Administración tienen como objetivos profesionales su superación, es decir, maestrías o doctorados, por lo que demuestran poseer una iniciativa a lograr sus metas.

En relación a lo que espera obtener de su carrera, el 37,5% de las personas encuestadas esperan optar por cargos directivos y así obtener beneficios profesionales. El 25% coincide en obtener una mayor formación académica para capacitar a otros. El 12,5% espera tener éxito profesional y el 25% restante no dio respuesta (ver gráfico N° 9).

Gráfico N° 9 Objetivos de Carrera

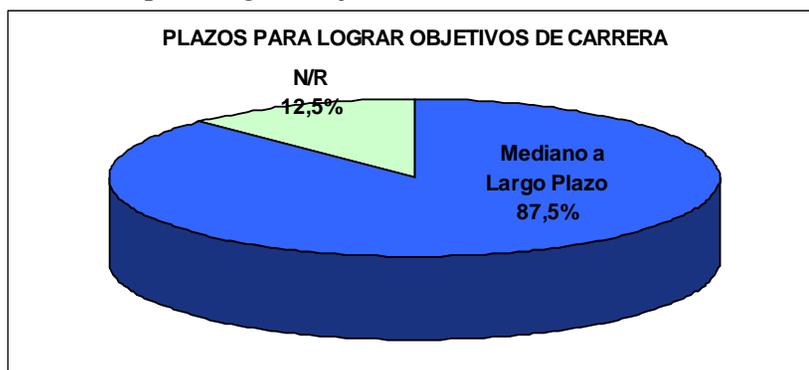


Fuente: Elaboración Propia. 2008.

La visión profesional de los encuestados está dirigida a la mejora laboral, sin descuidar su capacitación profesional para así tener la capacidad de poder capacitar a otros.

El 87,5% establece un tiempo de mediano a largo plazo para dar cumplimiento a los objetivos de carrera y el 12,5% no dio respuesta. (Ver gráfica N° 10)

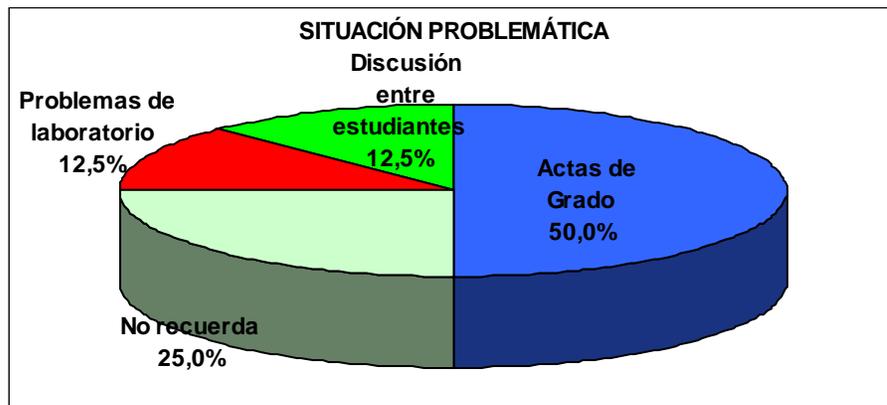
Gráfico N° 10 Plazos para Lograr Objetivos de Carrera



Fuente: Elaboración Propia. 2008.

- **Habilidad – Analítica:** El 50% de los encuestados recuerda haber tenido una situación problemática en relación a la alteración y falsificación de actas de grado. El 25% no recuerda o no ha tenido ninguna situación. El 12,5% señala haber tenido problemas con el laboratorio de informática y un 12,5% restante presentó discusión entre estudiantes de Cumaná y Carúpano (ver Gráfica N° 11).

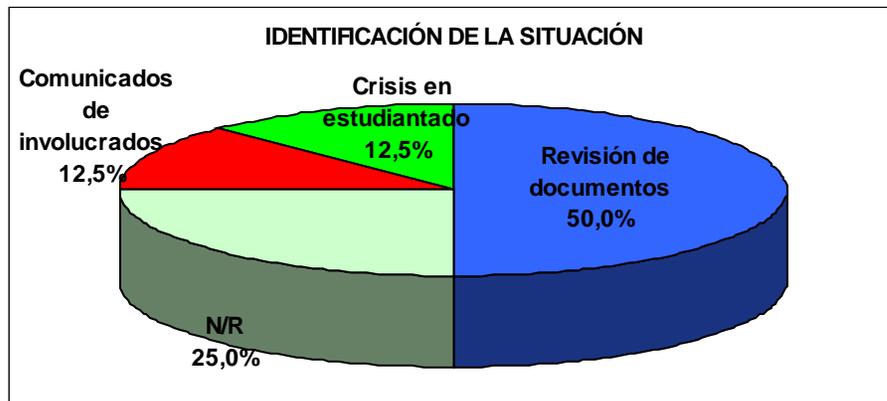
Gráfico N° 11 Situación Problemática



Fuente: Elaboración Propia. 2008.

Al consultarle a los encuestados sobre la forma cómo identificaron la situación, los mismos respondieron lo siguiente: el 50% de los encuestados coincidieron en identificarla a través de la revisión, control y verificación de documentos y firmas. Un 25% no dio información y el 12,5% identificó la situación por comunicados recibidos de las personas involucradas y finalmente el 12,5% restante la identificó al observar crisis entre el estudiantado (ver gráfico N° 12)

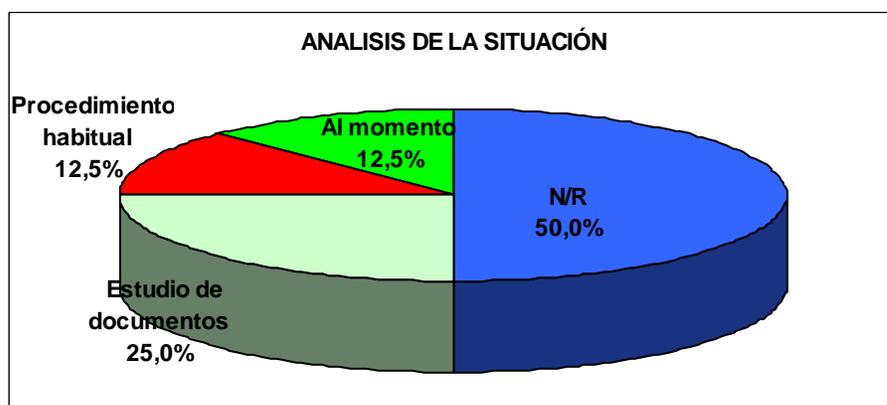
Gráfico N° 12 Identificación de la Situación



Fuente: Elaboración Propia. 2008.

El 50% de los encuestados no dio respuesta sobre la forma cómo analizaron el problema. El 25% analizó la situación a través del estudio de la documentación correspondiente, un 12,5% respondió que realiza el análisis con el procedimiento habitual y finalmente, el 12,5% restante atendió el impacto en el momento (ver Gráfico N° 13).

Gráfico N° 13 Análisis de la Situación

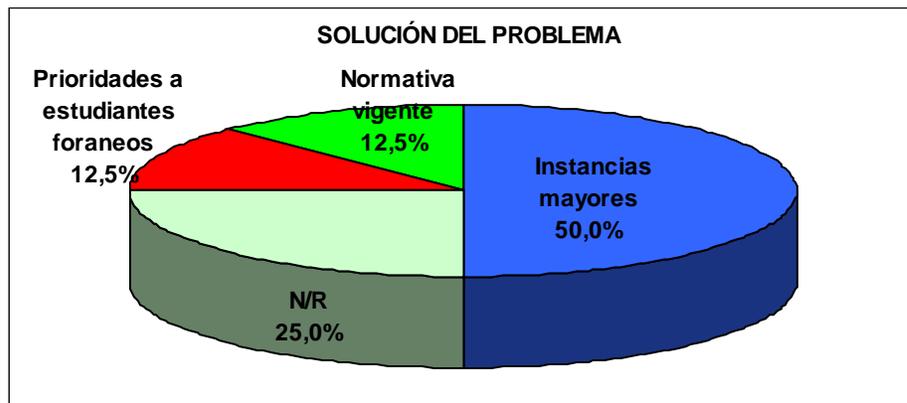


Fuente: Elaboración Propia. 2008.

El 50% resolvió la situación problemática solicitando ayuda a instancias mayores, así como al Consejo de Escuela. El 25% no dieron respuesta, un 12,5 % responde aplicando la normativa vigente. Un 12,5 % indicó: dando prioridad a estudiantes foráneos (ver gráfico N° 14).

De acuerdo con lo anterior, la mayoría de los encuestados han atravesado alguna situación problemática en su puesto de trabajo, demostrando que tienen una capacidad lógica y sentido común para identificarla, analizando y resolviendo dichas situaciones.

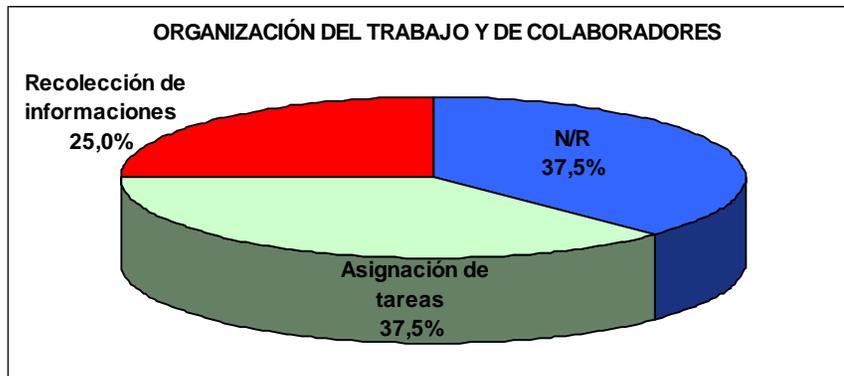
Gráfico N° 14 Solución del Problema



Fuente: Elaboración Propia. 2008.

El gráfico N° 15 muestra la forma cómo los encuestados organizan su trabajo y el de sus colaboradores: 37,5% de los encuestados organizó el trabajo suyo y el de sus colaboradores a través de la asignación de tareas y responsabilidades. Un 37,5% no dio información y el 25% restante organizó su trabajo y el de colaboradores a través de la recolección de información.

Grafico N° 15 Organización del Trabajo y de Colaboradores

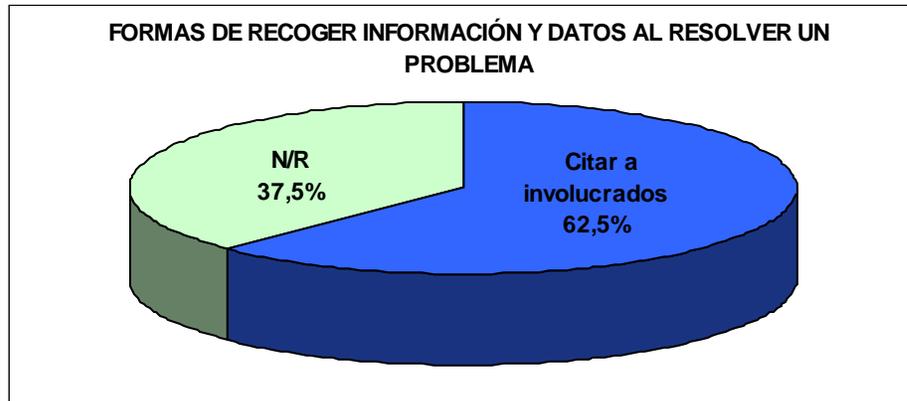


Fuente: Elaboración Propia. 2008.

El 62,5% de los encuestados respondió citar a los involucrados para la resolución de un problema, proporcionándoles información directa, pero en caso de problemas mayores, se elaboran instrumentos de recolección como cuestionarios o entrevistas. Así mismo expresan la petición ante los departamentos específicos. El 37,5% restante no dio información al respecto (ver gráfico N° 16).

Los entrevistados en su mayoría resuelven los problemas a través de la obtención de información de los implicados, desarrollando con ello una habilidad de alcance y razonamiento, que aplican para obtener la documentación necesaria y proceder a la resolución del problema.

Grafico N° 16 Formas de Recoger Información y Datos al Resolver un Problema

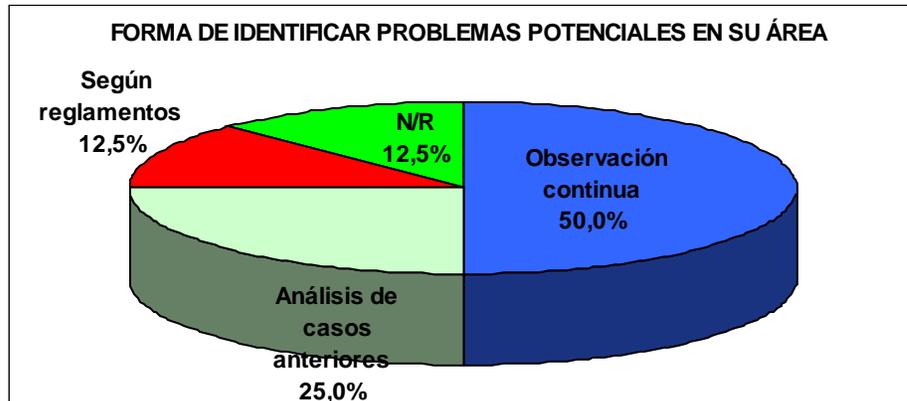


Fuente: elaboración propia

Aunado a lo anterior, el 50% de los encuestados identifica sus potenciales problemas a través de la observación continua de los procedimientos y responsabilidades, analizando los documentos y situaciones que escapan de lo común. Un 25% analiza casos pasados, comprobando la práctica diaria con otras instancias, un 12,5% señala identificarlos como se establecen en los reglamentos y el 12,5% restante no respondió (ver gráfico N° 17).

Asimismo, acotaron que a la hora de identificar los problemas en su área de responsabilidad desarrollan la habilidad de criterio lógico y sentido común, ya que, primero analizan y observan las situaciones que se escapan de lo normal, tomando como base los procedimientos y sus responsabilidades laborales.

Gráfico N° 17 Forma de Identificar Problemas Potenciales en su Área

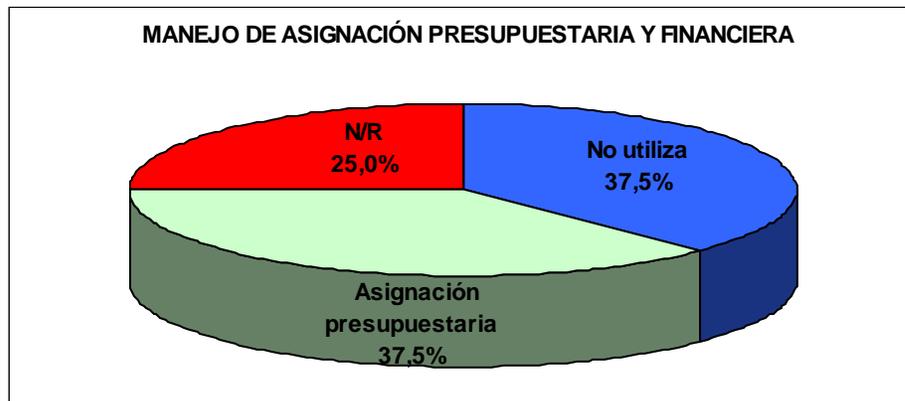


Fuente: Elaboración Propia. 2008.

En lo que respecta al manejo presupuestario y financiero de la Escuela de Administración: 37% señaló ejecutar la asignación presupuestaria de los departamentos, un 38% respondió no utilizar datos financieros y el 25% restante no dio información alguna (ver gráfico N° 18).

La utilización de datos financieros no es una tarea primordial en sus puestos de trabajo, se puede observar que sólo un pequeño grupo maneja la asignación presupuestaria.

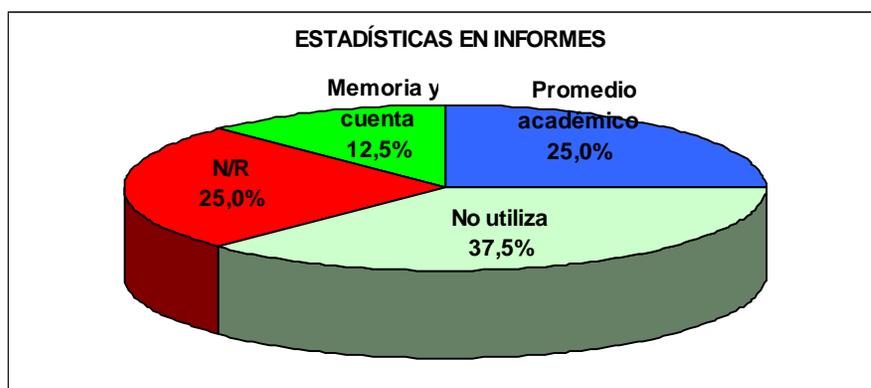
Gráfico N° 18 Manejo de Asignación Presupuestaria y Financiera



Fuente: Elaboración Propia. 2008.

En relación a la utilización de estadísticas en los informes, el 37% respondió no utilizar alguna estadística en sus informes, el 25% no dió respuesta a la interrogante. El 25 % señala utilizar la estadística de promedio académico, así como lo requerido por el trabajo de grado y el 13% alegó utilizar la estadística para la memoria y cuenta anual (ver gráfico N° 19).

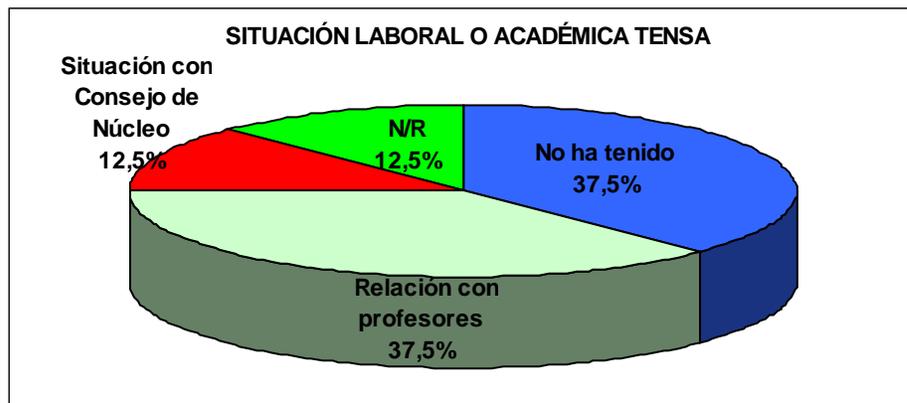
Gráfico N° 19 Estadísticas en Informes



Fuente: Elaboración Propia. 2008.

- Tolerancia a la presión: En relación a la situación más tensa que se les ha presentado: 37% coincidió en lo referente a renovaciones de contrato, asistencias y falta de entendimiento, en relación a publicaciones para la discusión de Trabajo de Grado. El procedimiento para resolver dichas situaciones fue a través de la consulta de los reglamentos, acudiendo a las autoridades superiores y conversando con ellos. El 37% respondió no haber tenido ninguna situación tensa laboral o académica. Un 12,5% describió la desautorización por parte del Consejo de Núcleo en su gestión y procedió apelando la decisión. El 12,5% no dio información alguna (ver gráfico N° 20).

Grafico N° 20 Situación Laboral o Académica Tensa

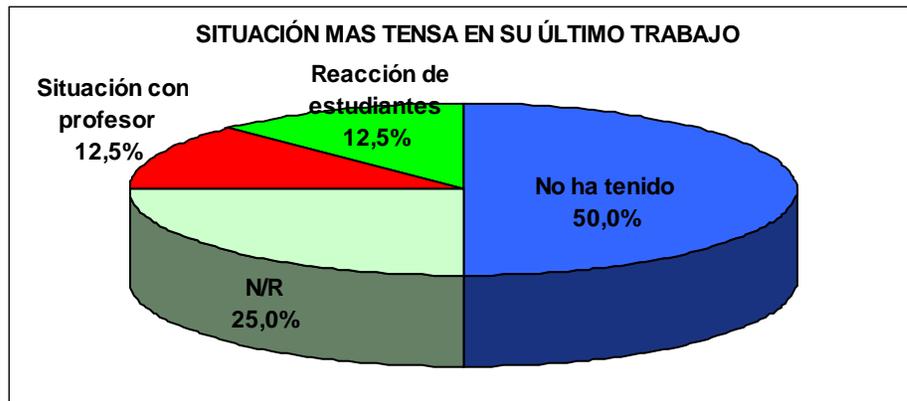


Fuente: Elaboración Propia. 2008.

En cuanto a situación más tensa en su último trabajo: 50 % de los encuestados respondieron no haber tenido ninguna situación de presión. Un 25 % no respondió. El 12,5 % indicó el descrédito por parte de un profesor y el 12,5 % restante señaló una situación en relación a los Cursos Especiales de Grado y la reacción de los alumnos no seleccionados (ver gráfico N° 21).

Ahora bien, el hecho de no presentar situación de presión, evidencia que poseen una capacidad de trabajo con un alto desempeño, debido a que éstas situaciones no se presentan continuamente.

Gráfico N° 21 Situación más Tensa en su Último Trabajo



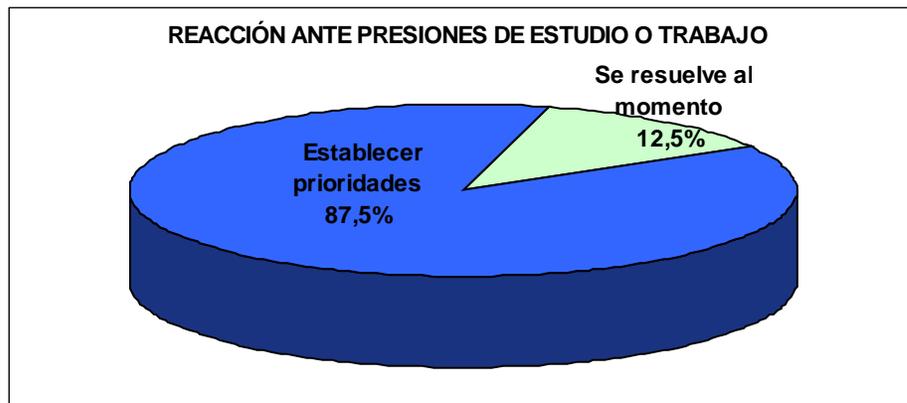
Fuente: Elaboración Propia. 2008.

Asimismo, el 87,5% de los encuestados respondió que cuando tienen presiones establecen prioridades para resolverlas y el 12,5% restante señaló que todo se resuelve a su momento (ver gráfico N° 22). Por lo tanto, la mayoría de los entrevistados establecen prioridades cuando se le presentan problemas de presión en el trabajo, mostrando con ello que tienen habilidad para resolver dichos problemas, evitando que se le aglomeren sus funciones.

En cuanto a la elaboración a un cronograma de actividades: el 37,5% lo establece utilizando el factor tiempo. Un 25% otorga prioridades a las tareas, cumpliéndolas con calma. El 25% señala la búsqueda de ayuda profesional, asignando responsabilidades y se avoca a esa tarea. El 12,5 % restante no dio información (ver gráfico N° 23).

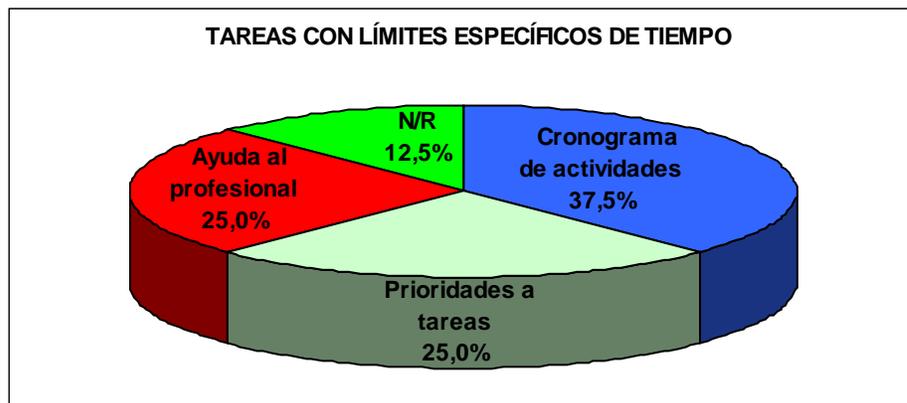
Lo anterior muestra que los encuestados presentan una gran habilidad para encontrar opciones para realizar su trabajo y funciones laborales bajo presiones o situaciones de mucha exigencia.

Grafico N° 22 Reacción ante Presiones de Estudio o Trabajo



Fuente: Elaboración Propia. 2008.

Grafico N° 23 Tareas con Límites Específicos de Tiempo



Fuente: Elaboración Propia. 2008.

3.2.4 Competencias en los puestos de trabajos en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Tomando en cuenta las definiciones de los niveles de competencias señalados por Martha Alles anteriormente, se encontró a través de los cuestionarios aplicados a los diferentes ocupantes de los puestos de trabajo los siguientes resultados:

- Orientación al usuario: el 25 % posee un nivel alto, lo que demuestra que son preactivos para atender con rapidez a los profesores y estudiantes, siendo su trato muy cortés, demostrando así inquietud por conocer sus puntos de vista y necesidades. Así mismo, el 62,5% poseen un nivel bueno, aunque no es óptimo, está por encima de lo requerido, y el 12.5%, presenta un grado C, es decir, mínimo requerido, por lo general dicho nivel significa que es un nivel mínimamente aceptable.
- Orientación a los resultados: el 12.5%, señala que posee un nivel alto, lo que indica que tiene una alta capacidad para crear un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Sin embargo, el 62,5%, coinciden en que poseen un grado B, es decir, no desarrollan al máximo esta competencia. El 12.5% demostró que posee un nivel C, lo que indica que posee sólo lo necesario, y al respecto el 12.5% restante, no brindó información.
- Calidad de trabajo: el 25% analizado, señalaron que presentan una calidad de trabajo de nivel alto, demostrando que ayudan a los usuarios con relación a los servicios prestados. El 75%, definieron esta competencia en un nivel bueno, significando esto, que desarrollan una calidad de trabajo óptima, ya que, se caracterizan por alentar y apoyar las actividades en equipo, integrando sus diversas habilidades.

- Ética: el 75% definieron esta competencia cardinal en un nivel alto, evidenciando su capacidad para analizar los estatutos y reglamentos designados a sus puestos de trabajo, cumpliéndolos a cabalidad, demostrando con ello su profesionalismo. Por lo consiguiente el 25% definió esta competencia en un nivel bueno, lo que nos indica que se mantiene en el estándar requerido en dicha competencia.
- Liderazgo: el 12,5% definió esta competencia gerencial con el nivel alto, indicando que es reconocido en su entorno laboral como el líderes y modelo a seguir y tiene la capacidad de transmitir valores a sus compañeros de trabajo. Sin embargo, el 87,5% definieron esta competencia en un nivel bueno, demostrando que su capacidad de liderizar se mantiene con relación a lo esperado.
- Conocimiento de la institución y manejo de relaciones: el 25% evaluado, definieron esta competencia con un nivel alto, comprobando que poseen dominio de la información en el área específica, demostrando sólida habilidad para comunicar al usuario. Por otro lado, el 75% definieron esta competencia en un nivel bueno, es decir cumplen con los estándares establecidos.
- Capacidad de planificación y organización: El 12.5% definió esta competencia, con el grado A, demostrando que su desempeño es superior, en cuanto a la recopilación y uso de información para el apoyo de decisiones tomadas, además dirige sus propios plazos, no se compromete si no puede cumplir y se dirige al objetivo. Por su parte, el 87,5%, definieron esta competencia en un nivel bueno, demostrando así que planifican y organizan bajo los esquemas requeridos.
- Comunicación/ capacidad para atender a los demás: el 50%, definió esta competencia en un nivel alto, evidenciando que ellos transmiten oportunamente la información necesaria a las personas en su área de trabajo, también tienen capacidad para escuchar interesándose por los puntos de vista de los demás. El

50%, se identificaron, en dicha competencia, con un nivel bueno, demostrando que su calidad de trabajo está sobre lo estandarizado.

- Habilidad/ Pensamiento Analítico/ Conceptual: el 37,5%, la identificó con el grado A, asegurando que cuentan con una gran capacidad de razonamiento y la forma en que cognitivamente organizan su trabajo. El 37.5% de los evaluados, calificaron esta competencia en un grado B, es decir se orientan al análisis lógico identificando, reconociendo, buscando y coordinando datos relevantes para solventar cualquier imprevisto. Por su parte el 25%, definió esta competencia con el grado C, lo que demuestra que su capacidad para analizar es el mínimo aceptable en su puesto de trabajo.
- Adaptabilidad- flexibilidad: el 37,5% de los evaluados, nivelaron esta competencia con el grado A, arrojando con esto que tienen una mayor capacidad de modificar la propia conducta para el logro de sus objetivos, cuando surjan imprevistos. El 62,5%, definieron esta competencia con un grado B, demostrando que se mantienen al margen del cambio, aceptándolo rápidamente.
- Negociación: el 25%, calificaron esta competencia con el grado A, lo que demuestra que son consejeros académicos creíbles y valorados por los usuarios, además tienen la habilidad de prever nuevas perspectivas y juicios sólidos sobre su actual y futuros proyectos. El 37,5% evaluado, definieron esta competencia en un nivel bueno, comprobando con ello que poseen conocimientos básicos sobre el entorno del lugar de trabajo y sus procesos y demuestran interés por los usuarios (estudiantes y profesores) documentándose en los procedimientos a seguir. El 37,5%, coincidieron con la definición de esta competencia en un grado C, lo quiere decir que sólo conocen del desarrollo y proceso de su trabajo, lo mínimo aceptable.

- **Iniciativa- Autonomía:** el 25% de los evaluados, identificaron esta competencia con un nivel alto, indicando que tienen una reacción inmediata ante pequeñas dificultades o problemas que surgen a diario en su lugar de trabajo. El 37.5%, definieron esta competencia en un nivel bueno, demostrando su capacidad para proponer mejoras sin que haya un problema concreto a solucionar. Por su parte, el 37,5% identificaron esta competencia con un grado C, es decir, se mantienen en el desempeño requerido en dicho puesto.

3.2.5 Brechas entre las competencias definidas en el modelo de gestión por competencias y las interrogantes que presenta la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Las competencias definidas por el modelo de gestión por competencias están presentadas en el diccionario de competencias, el cual luego de ser presentados a los integrantes de la Escuela de Administración, se pudo determinar cuáles de esas competencias se encuentran en su máximo nivel y cuáles se encuentran en un nivel deficiente.

En el análisis a las competencias cardinales, se puede notar que en la orientación al usuario interno y externo, existe un nivel requerido, pero que podría mejorar. Así como en la orientación a los resultados, que aunque presenta un grado global bueno, también tiene personas que parecen desconocer o no poseer algún tipo información acerca de dicha competencia. Las competencias de calidad de trabajo y ética, son las más cercanas a los requerimientos definidos por el modelo de gestión por competencias, estando éstas a un nivel grupal bastante alto.

Las competencias específicas gerenciales, presentan en el liderazgo y capacidad de planificación y organización, el mayor acercamiento con las competencias

definidas por el modelo, en ambas los integrantes de la Escuela de Administración parecen entender a plenitud, lo requerido para llevar a cabo esas competencias a su máximo nivel. Asimismo, el conocimiento de la institución y manejo de relaciones, parecen necesitar un mayor esfuerzo para estar al mismo nivel de las competencias antes mencionadas.

El modelo de gestión por competencias en sus competencias específicas de trabajo, define una comunicación y capacidad para atender a los demás a un nivel casi exacto al que respondieron los participantes de las encuestas. Así mismo se denota un nivel importante en la adaptabilidad-flexibilidad, y habilidad-pensamiento analítico-conceptual de los trabajadores rondando de lo bueno a lo excelente, debido a su cercanía con el nivel máximo, seguidamente se encuentran las competencias con una diversidad mayor en los niveles encontrados, es decir, la capacidad de negociación e iniciativa-autonomía presentan niveles altos de requerimientos mínimos, en los que tendrían que trabajar para mejorarlos.

3.2.6 Diseño de procesos o subsistema para la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, con relación a: selección, desempeño y desarrollo

Martha Alles (2006a:172), señala que la clave del éxito en los procesos de selección es la sencillez y brevedad, desde ya, los requisitos de las organizaciones es contratar a las personas indicadas, en el momento indicado y con el salario indicado.

Los procesos en la selección de personal para la Escuela de Administración basados en un modelo de gestión por competencias, lleva consigo distintos pasos a tomar en cuenta:

El primer paso a tomar en cuenta para la selección de personal, se basa en la necesidad de cubrir una posición y la decisión de hacerlo. Como segundo paso la Escuela de Administración debe realizar una revisión del cargo que necesita cubrir, analizando el descriptivo del puesto. De esta forma recolectando la información necesaria para tener un perfil del puesto, contrastándolo en primer lugar, con el grupo de integrantes internos de la Escuela para verificar la existencia de algún candidato interno.

Para la revisión de candidatos, toma como punto importante los diccionarios de competencias, de comportamientos y de preguntas, los cuales de tomar la decisión para la aplicación de ellos en los integrantes de los puestos de la Escuela de Administración, se tendría un perfil de competencias y comportamientos de cada uno de los que integran los cargos.

El análisis del desempeño bajo un modelo de gestión por competencias le sirve como instrumento fundamental para la Escuela de Administración, en función a la determinación en concreto del perfil del puesto. Así mismo a partir del análisis se permite detectar las personas claves para la Escuela, personas que descubren que podrían tener un mayor rendimiento en otra posición.

Asimismo, los directores de la Escuela de Administración, para evaluar el desempeño deben seguir los siguientes pasos:

- Definir las competencias que conlleve el cargo, para así definir el puesto, asegurándose que la Dirección de Escuela y las Comisiones, Coordinaciones y Departamentos estén de acuerdo en las responsabilidades y criterios del desempeño de sus puestos.
- La evaluación del desempeño, es el siguiente paso para lo cual se requiere fijar criterios objetivos de desempeño, teniendo conocimiento de los objetivos los

miembros de la Escuela de Administración. Dichos objetivos son recavados a través del diccionario de preguntas.

- La retroalimentación forma parte importante de la evaluación del desempeño, en esta se busca comentar el desempeño y progresos de los puestos. El diccionario de preguntas presenta gran utilidad en este punto, ya que, a través de este se podría agilizar el análisis de la información requerida por parte de los miembros de la Escuela de Administración.

Para la Escuela de Administración el desarrollo del personal debe ser un factor importante para implementar el modelo de gestión por competencias, ya que no tiene sentido aplicarlo si después no se tomarán medidas para disminuir las brechas entre los perfiles por competencias requeridos según los diferentes puestos y las personas que lo ocupan.

El hecho de manejar en la Escuela de Administración un modelo de gestión por competencias facilitará el desarrollo de todos los cargos claves, así como la confección de los planes de sucesión. De esta forma el paso a seguir una vez que se tiene toda la información necesaria de los cargos, es analizar el desarrollo de las competencias que sean necesarias llevar a un nivel superior, estableciendo planes de formación o capacitación y así lograr un cambio cultural y el logro de los objetivos de la institución.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis de la implementación y aplicación del modelo de gestión por competencias en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Las competencias son una serie de comportamientos observables en las personas que no necesitan ningún tipo de interpretación, ya son cualidades, habilidades y destrezas que les permite a las persona un mejor desenvolvimiento en su puesto de trabajo.
- El modelo de gestión por competencias propone una perspectiva sistemática y estratégica, la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano, además éste se centra en la estructura organizacional, ya que pretende atraer, desarrollar y mantener el talento, tomando en cuenta las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente y luego tomar las decisiones adecuadas.
- Para implementar un modelo de gestión por competencias se necesita la definición de la estrategia que cada organización posea como lo son su misión y su visión, además deberá involucrar a los directivos de la organización en la definición de este modelo de competencias.
- La Orientación a los usuarios, la calidad de trabajo, la ética, el liderazgo, el manejo de relaciones y la capacidad de planificación y organización, son competencias esenciales en los integrantes de los departamentos, coordinaciones y comisiones, en estudio por la que esta organización le da importancia a la hora de evaluar el desempeño de sus empleados.
- Los diccionarios de competencias, de preguntas y comportamientos son instrumentos utilizados para el análisis exhaustivo de las habilidades que

poseen los empleados en sus puestos de trabajos, arrojando ellos el nivel de competencias que estas poseen.

- Las organizaciones se diferencian por la capacidad que tiene su personal de trabajo al momento de adaptarse a algún cambio que se presente en el lugar donde labora y esto puede lograrse mediante el fortalecimiento, capacitación, y el aprendizaje continuo, de manera que sean medibles las habilidades, conocimientos y destrezas conforme a un sistema de competencias.
- Por medio de la aplicación de los diccionarios de competencias, de comportamientos y de preguntas, los ocupantes de los puestos de trabajo en estudio poseen debilidades en las competencias cardinales y específicas a la hora de analizar y evaluar los conocimientos, habilidades y destrezas.
- En la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, los integrantes de las comisiones, coordinaciones y departamentos, demuestran tener un nivel de competencias cercano a lo requerido para aplicar un modelo de gestión por competencia

RECOMENDACIONES

- Buscar fortalecer las competencias tanto cardinales, específicas gerenciales y de trabajo, en los integrantes de la Escuela de Administración.
- Promover la aplicación de los diccionarios de competencias, comportamientos y de preguntas, a cada puesto de trabajo, en función de elaborar de un perfil de puestos por competencias.
- Capacitar a los integrantes de las comisiones, coordinaciones y departamentos sobre las selecciones, evaluaciones y desarrollo de personal por competencias, para mejorar la productividad organizacional.
- Fomentar el desarrollo del modelo de gestión por competencias como estrategia para gestionar el personal en función de que las personas adecuadas integren los cargos adecuados.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

ALLES, Martha. (2006 a). Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Ediciones Granica. Argentina

ALLES, Martha. (2006 b). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica. Argentina.

ALLES, Martha. (2006 c). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Casos. Ediciones Granica. Argentina.

ARIAS, Fidias. (2004). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Episteme, c.a. Venezuela.

BOYATZIS, Eric (1982). El Gerente Competente. Gedisa. España

BLAKE, Arturo (1989). Diccionario de planificación económica. Trillas, S.A. México, D.F.

HAY GROUP. (1997). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. (2da ed.). Deusto. España.

HOOGHIEMSTRA, Tom (1996) Las Competencias: Clave para Gestión integrada de Recursos Humanos McGraw-Hill/Interamericana S.A. México D.F.,

KOONTS, Harold y Wehrich, Heinz. (1997). Administración. (10ma edición). Mc. Graw-Hill. México.

LEVY, Levoyer c. (2001). Gestión por competencia. (2da edición). Gestión 2000. España

RAMPERSAD, Hubert. (2003). Cuadro de mando integral personal y corporativo. Mc Graw-Hill. España

ROBBINS, Hubert. y Finley, Mark. (1999). Transcompetencia. Mc. Graw-Hill. México

ROBBINS, Stephen. (1993). Comportamiento Organizacional. (3era edición). Pretince Hall Hispanoamericana. España

SAMPIERI, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista Pilar. (1998). Metodología de la Investigación. (2da edición). McGraw-Hill. México

THOMPSON, Arthur y Strickland, A.J. (2003). Administración estratégicas. Textos y casos. México: Mcgraw-Hill interamericana.

VALLE, Cabrera (1995). La gestión estratégica de los recursos humanos. Editorial Addisson-Wesley Iberoamericana. España.

TESIS:

DELGADO Néstor L y Marcano, Alexandra. (2007). Gestión por competencias, una herramienta esencial en la capacitación y desarrollo del capital humano. Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

ESPARRAGOZA, Pierina. 2006. Análisis de la disposición de los profesores para el asesoramiento de trabajo de grados en la Escuela de Administración de la Escuela de

Administración, de la Universidad de Oriente; Núcleo de Sucre para el último cuatrimestre del 2004. Cumaná: Venezuela.

LIRA, Carlos. (2005). Gestión por competencias. Fundamentos y bases para su implementación. Trabajo de Grado. Universidad de los Lagos. Chile

MARTÍNEZ B, Roberto. (2005). Propuesta de un plan de desarrollo de carrera basado en el modelo de competencia para el personal técnico y supervisor de la empresa bauxilum mina, Corporación Venezolana de Guayana (C.V.G.) Estado Bolívar. Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

YUNCOZAR B., Yelitza A. (2002). La gestión por competencia como herramienta motivadora del recurso humano. Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

PAGINAS WEB:

ADECCO VENEZUELA (03-11-2007). Disponible en: <http://www.adecco.com.ve/cuerpo/servicios.html>

DELGADO, Domingo. (30-10-2007). Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/articulo.php>

ERNEST & YOUNG CONSULTORES. (2-11-2007). Un esquema global por competencias. Disponible en: <http://www.ey.com.es/esquema/global.htm>.

FUNDACIÓN CHILE CONSEJO MINERO. (01-11-2007). Sistema de gestión por competencia. Disponible en: http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1065268.

GRAMIGNA, María. (29-10-2007). Beneficios del modelo de gestión por competencia. Disponible

en: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>.

HOOPER, Jhon. (2007) (30-10-2007). Estrategia. Disponible en: <http://www.oei.es/contaoei.hta>.

JOBPILOT. (10-11-2007). Expertos en recursos humanos. Disponible en: <http://www.jobpilot/magazine/empresasnuestras.htm>.

MARELLI, Anne. (10-1-2008). Competencia Laboral. Disponible en: http://www.cinterfor_org_uy.htm

MCCLELLAND, David. (5-11-2007). Competencias. Disponible en: <http://www.compuciencia.com.ar/competencias>.

MCCLELLAND, David. (9-11-2007). Motivación y competencias. Disponible en: <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/rrhh/gestion-por-competencias-fundamentos-y-bases.pdf>.

PSICO CONSULT (03-11-2007) disponible en: <http://www.psycoconsult.com/psc.articulos.asp?.id.articulos=5>

RODRÍGUEZ G., Jorge. (5-11-2007) disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/losrecursoshumanos/gestión-por-competencias-impacto-de-la-capacitación.pdf>.

TRUJILLO, Nelson (10-11-2007). La medición de las competencias. Disponible en: <http://www.psycoconsult.com/psc.articulos.asp?.id.articulos=8>

TOVAR M., Francisco. (02-11-2007). La gestión por competencias: fortalezas, tensiones y paradojas. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6./geopolis.html>

VALLE, Cabrera (03-11-2007) Estrategia como un conjunto de hipótesis. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/losrecursoshumanos/indicadores-de-la-gestión-de-los-recursos-humanos.htm>

VARGAS, Fernando. (30-10-2007). Aspectos y características de los modelos por competencias. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy>

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	La Gestión por Competencias en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Rivas S., Maria L.	CVLAC	16.485.012
	e-mail	Lulita_2609@hotmail.com
	e-mail	
Herrera O., Carlos J.	CVLAC	16.314.340
	e-mail	Carlosherrera19@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Modelo de competencias
Organizaciones
Escuela de Administración
Competencias

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Económicas	Contaduría

Resumen (abstract):

Actualmente la capacidad competitiva de las organizaciones está determinada por la implementación de una estrategia adecuada orientada a la consecución de objetivos concretos, así como la forma de conseguirlos. Un enfoque estratégico naciente es la gestión por competencias, el cual se inicia con la puesta en práctica de teorías que proponen que sus trabajadores logren estar en la misma línea de los objetivos institucionales, así como la búsqueda del desarrollo de capacidades de los mismos en los cargos que desempeñan. La idea de una estrategia de gestión por competencias ha ganado terreno en nuestro país, ya que se implementan, a nivel universitario, asignaturas que conllevan a los estudiantes a conocer de dicho enfoque. Sin embargo, la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no arroja evidencias de la aplicación de algún modelo de gestión por competencias que permita el estudio de las personas en su sitio de trabajo, y de estrategias para el desarrollo de las competencias de

éstas. De allí que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar los elementos del modelo de gestión por competencias en dicha institución. Para ello se realizó una investigación de campo, encontrándose que los encuestados tienen un buen desempeño en las competencias, tanto cardinales como específicas; así con el buen comportamiento ante situaciones imprevistas en el lugar de trabajo, pero no aplican el modelo de Gestión por competencias en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Zerpa de Marqués, Damaris	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	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
2008	03	07

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS_herrerayrivas	.doc

Alcance:

Espacial: Universal (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

Contaduría

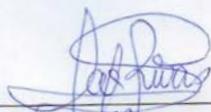
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

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

Derechos:

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



Maria Rivas S.
AUTOR 1

93



Carlos Herrera O.
AUTOR 2