



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

**ANÁLISIS DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS
DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: UN ESTUDIO DE
CASO**

Autoras:

Brito, Francis CIV- 13 489 817

Tiamo, María CIV- 13 070 964

Tutor: Gustavo González

Caracas, 18 de enero de 2013



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN



**ANÁLISIS DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS
DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: UN ESTUDIO DE
CASO.**

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela
para optar a la Licenciatura en Educación, mención Desarrollo de
Recursos Humanos

Caracas, 18 de enero de 2013



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1477 de fecha 03-10-2012 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por **BRITO, FRANCIS, C.I. 13.489.817; TIAMO, MARÍA, C.I. 13.070.964;** bajo el Título: **ANÁLISIS DE PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. UN ESTUDIO DE CASO,** para optar el Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, Mención DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy 26-11-2012 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:

APLAZADO APROBADO otorgándole la mención:
SUFICIENTE DISTINGUIDO SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: El trabajo reúne las condiciones para ser aprobado. Tomaron en consideración las observaciones realizadas en la evaluación formativa.

Prof. Nelson Ramos
C.I. 3.629.402.

Prof. Rodolfo Ron
C.I. 10.470.357

Tutor Gustavo Genzalez
C.I. 13.846.147





UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN



APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Profesor Gustavo González, de La Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado: **ANÁLISIS DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: UN ESTUDIO DE CASO**. Realizado por las ciudadanas: **Francis Mary Brito Piñero CIV- 13 489 817 y María Eugenia Tiamo Chirinos CIV- 13 070 964**, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En Caracas, a los 3 días del mes de diciembre de 2012

Profesor Gustavo González

CIV- 13 846 147

DEDICATORIA

Son muchas a las personas especiales a quienes me gustaría agradecerle su amistad, apoyo, animo y compañía en las diferentes etapas de mi vida, algunas están aquí otras en mis recuerdos, sin importar donde estén y si en algún momento leen esta dedicatoria quiero darle las gracias por formar parte de mi, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Mami, no me equivoco si digo que eres la mejor mama del mundo, gracias por tu esfuerzo apoyo incondicional y por la confianza que depositaste en mi, gracias por siempre estar a mi lado.

Papi, este es un logro que quiero compartir contigo, gracias por creer en mí y por siempre estar a mi lado.

A mis hermanas, Ruth y Yeniffer, gracias por todos los momentos que hemos vivido por confiar y creer en mí.

A mí adorado esposo, Kevin por ser siempre incondicional y por brindarme todo el amor y la dedicación para poder culminar un sueño que es compartido.

A mis amados hijos, Keiver, Sara y Samuel por ser la inspiración de mi vida y el motor principal que me impulsa a seguir adelante con cada sueño y cada meta trazada.

A mi compañera de tesis María Eugenia, por compartir esta carrera, por la paciencia, por los conocimientos, por la amistad que nos une, mil gracias.

A mis compañeros de clase, Patricia, Xioleidy, José, Gledis, por el gran apoyo y amistad que me brindaron durante estos años.

Al más especial de todos a ti Señor, porque hiciste este sueño realidad, por todo el amor, la paciencia, sabiduría y porque me tienes en tus manos, esta tesis es para ti.

DEDICATORIA

A Tí, Alabado Señor, que me acompañas en todo momento de mi vida, este trabajo, sea para tu Honra y tu Gloria.

Para ti querida madre, por tu enseñanza ejemplar, por tanta fuerza y empuje, por no dudar jamás que si podía.

Por ti, Zoe, hija amada, por impulsarme cada amanecer a ser mejor persona.

Para ti, Carlos, mi otra mitad, por cada minuto que dedicaste a mi carrera, por tu paciencia, apoyo y perseverancia. Este triunfo es de los dos.

Para Ana, hermana adorada, poco puedo expresar lo que alberga mi corazón en estos momentos, gracias por estar siempre a mi lado.

Para Alejandra, hermana bella, porque aún estando lejos, siempre estas presente en mis pensamientos y en los momentos importantes de mi vida.

Para Gaby, hermanita chiquita, por ese ímpetu que te hace mover el mundo, por darme en silencio, tantas lecciones de vida.

Por mis sobrinos André, Verónica y Anabella, quienes con su amor incondicional llegaron para cambiarlo todo.

Para ti, Francys Mary, por tu lucha indetenible, compañera incansable. Lo logramos!

Para Patricia, Xiole y Gledys, por compartir tantos años conmigo.

*Porque veo al final de mi rudo camino
que soy el arquitecto de mi propio destino*

Amado Nervo

AGRADECIMIENTOS

A nuestros maestros de la vida, gracias por su tiempo y apoyo así como por la sabiduría que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación profesional.

Un agradecimiento especial a los Profesores de nuestra querida Escuela de Educación: Pedro Celestino Rodríguez, Héctor Medina, Rodolfo Ron, Alirio Martínez, Nelson Ramos, Adelfa Hernández, Audy Salcedo, Carlos Falcón, Zoraida Flores, María Goretty y Enrique Silva, sin su dedicación incondicional, paciencia, apoyo y constancia, esto no hubiese sido posible.

A Gustavo González, por esa gran amistad que nos brindó, cuando más lo necesitábamos. Mil gracias

La Lic. Carina Chávez, Gerente de Recursos Humanos de La Fundación Hospital Ortopédico Infantil, por su compromiso, con el proyecto.

A la Lic. Mariela Torrealba, coordinadora de Servicio Comunitario de La Fundación Hospital Ortopédico Infantil, por abrirnos las puertas, para desarrollar nuestro trabajo

Gustavo Ochoa, por tu gran solidaridad, y tu apoyo incondicional en la realización de este proyecto.

A todos los que de una u otra manera intervinieron en este largo y provechoso proyecto: gracias

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
ESCUELA DE EDUCACIÓN

**ANÁLISIS DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: UN ESTUDIO DE CASO.**

**Autoras: Francis Mary Brito Piñero CIV- 13 489 817
María Eugenia Tiamo Chirinos CIV- 13 070 964**

Tutor: Prof. Gustavo González

RESUMEN

La presente investigación se efectuó en el Departamento de Recursos Humanos de La Fundación Hospital Ortopédico Infantil, posterior a la observación, se diagnosticó ciertos problemas, entre los que se destaca, falta de información de los trabajadores de sus labores, desconocimiento de la importancia de su participación dentro de sistema del departamento, entre otros. Esto determinó la difícil práctica de sus tareas organizacionales, y por ende la falta de rendimiento del departamento como subsistema. Se analizó el perfil de competencias de los empleados, incorporándolos para que reconozcan y adquieran dichas competencias, a fin de lograr óptimo rendimiento, éxito organizacional y buen desempeño laboral de la unidad.

El enfoque metodológico fue el cuantitativo, de campo y descriptivo, se efectuaron estudios, análisis y posterior interpretación de la situación actual del personal, tomando como información inicial sus actuales manuales de cargo, y las tareas que realizan. En virtud de lo reducido de la población se decidió utilizar todo el personal, a través de la técnica de muestreo intencional.

Para el basamento teórico, se utilizó los planteamientos y aportes de McClelland, como modelo para analizar comportamientos en los trabajadores que mantienen un desempeño exitoso, según características y conductas; por perfil de competencias. A nivel legal la referencia vinculante, la LOTTT manifiesta la obligación y finalidad de la formación colectiva organizacional, para alcanzar el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores. Esta investigación ha generado un avance, al definir los perfiles de competencias de cada uno de los cargos que conforman el Departamento de RRHH del FHOI, con la intencionalidad de mejorar la situación en la que se encuentran, con respecto a talento humano.

Descriptor: Perfil, Competencias, Ventajas, Desempeño, Empleados, Talento.

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
SCHOOL OF EDUCATION

**SKILLS PROFILE ANALYSIS OF EMPLOYEES OF THE DEPARTMENT OF
HUMAN RESOURCES: A CASE STUDY.**

**Authors: Francis Mary Brito Piñero CIV- 13 489 817
María Eugenia Tiamo Chirinos CIV- 13 070 964
Tutor: Prof. Gustavo González**

ABSTRACT

This research was conducted in the Human Resources Department of Children's Orthopedic Hospital Foundation, observation post, was diagnosed some problems, among which stands out, lack of information workers in their work, ignorance of the importance of their participation system within the department, among others. This determined the difficult practice of organizational tasks, and therefore the lack of performance of the department as a subsystem. We analyzed the skills profile of employees, incorporating them to recognize and acquire these skills, in order to achieve optimum performance, organizational success and good job performance of the unit.

The methodological approach was quantitative and descriptive field, which meant that studies were conducted, analysis and subsequent interpretation of the current staff, taking as initial information manuals its current position, and the tasks they perform. Under the small population was decided to use all staff, through purposive sampling technique. For the theoretical basis, we used the approaches and contributions McClelland, as a model to analyze trends in the workers who maintain successful performance and defined the job, according to characteristics and behaviors, for competency profile. A reference binding legal level, is the LOTTT (2012), which in its Explanatory Memorandum refers obligation and purpose of the group training organization, to achieve the full development of personality and citizenship of workers. This research has led to progress in defining competence profiles of each of the charges that make up the HR Department of FHOI, with the intent of improving the situation in which they find themselves, with regard to human talent.

Keywords: Profile, Competencies, Competitive Advantage, Successful performance, job descriptions.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIAS	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	5
1.1 Planteamiento del Problema	5
1.2 Objetivos de la Investigación	12
1.2.1 Objetivo General	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Justificación de la Investigación	13
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	15
2.1 Antecedentes de la Investigación	15
2.2 Reseña Histórica de La Fundación Hospital Ortopédico Infantil	21
2.3 Filosofía Organizacional de La Fundación Hospital Ortopédico Infantil	22
2.3.1 Misión	23
2.3.2 Visión	23
2.3.3 Valores	23
2.3.4 Organigrama	24
2.4 Teorías de las Organizaciones	26
2.4.3 Concepción Sistémica de las Organizaciones	26
2.5 Nuevo Enfoque de Desarrollo Organizacional por Competencias.	28
2.5.1 Historia y definición de las Competencias	31
2.5.2 Surgimiento de las Competencias en el ámbito Organizacional	32
2.5.3 Modelo de Gestión por Competencias	34
2.5.4 Tipos de Competencias	39
2.5.5 Clasificación de las Competencia	48
a. Competencias Técnicas	48
b. Competencias Genéricas	48
2.5.6 Relaciones causales de las competencias	49
2.5.7 Elementos de las Competencias	49
2.5.8 Perfiles por Competencias	52
2.6 Bases Legales de la Investigación	55
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	58
3.1 Enfoque Epistemológico de la Investigación	58

3.2	Enfoque Metodológico Cuantitativo	60
3.3	Tipo de Investigación	60
3.4	Nivel de la investigación	62
3.5	Población y Muestra	63
3.6	La variable y su operacionalización	64
3.7	Tabla de operacionalización de variable	65
3.8	Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos	66
3.9	Validación del instrumento	67
3.10	Confiabilidad: Procedimiento	67
3.11	Técnicas de presentación, análisis, validez y confiabilidad de los datos	68
3.12	Levantamiento de las competencias técnicas-genéricas y tareas	69
3.13	Identificación de las competencias necesarias para cada uno de los cargos	69
	CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	71
4.1	Presentación y Análisis de los Resultados	71
	CAPITULO V. PERFILES DE COMPETENCIAS PROPUESTOS	108
5.1	Programas de funciones actuales del personal del departamento de Recursos Humanos de la FHOI	108
5.2	Perfil de Competencias propuesto	108
	CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
6.1	Conclusiones	127
6.2	Recomendaciones	128
	REFERENCIAS	130

INTRODUCCIÓN

Las consecuencias del desarrollo actual de la sociedad, se han convertido en desafíos y retos que implican un nuevo papel de las formas de conocimiento y acción existentes. Situaciones y condiciones como un entorno cada vez más cambiante y competitivo, unas estructuras organizacionales mas planas y complejas; procesos sociales y organizacionales más flexibles y horizontales, particularmente, la condición de incertidumbre cada vez más palpable y dominante. Tal como plantea Tejada (2005), el entorno laboral es cada vez más complejo, y se complementa cada día con una serie de variables que lo dinamiza y donde pervive una fuerte propensión al cambio de esas variables, siendo que la incertidumbre también está creciendo, la predictibilidad del comportamiento de las variables es menor. Por tanto, hemos pasado de una situación predecible, estable a un entorno cada vez más turbulento, tanto en lo que se refiere al macroentorno (globalización, variables políticas, tecnológicas, sociales y económicas) como al microentorno (proveedores, clientes, competidores, entre otros)

Una de las posibles formas de conseguir ventajas competitivas sostenibles en entornos laborales dinámicos, es a través de la adaptación a nuevos modelos y de la flexibilidad estratégica que traen consigo innovación en el proceso, así como en las capacidades de transformación del conocimiento y su explotación o uso, parecen ser las más determinantes, para conseguir mayor adaptabilidad y también, para conseguir nuevo conocimiento observando su entorno e internalizándolo a menor costo.

En los últimos años se ha planteado, el papel del desarrollo y formación por competencias como una posible estrategia de abordaje sistemático pues parece que la propuesta de formar por competencias, en contraposición a la tradicional, podría ser la respuesta factible a dichos retos,

lo que permitiría la construcción de un individuo que pueda adaptar y adaptarse, modificar, transformar y autotransformarse en esas condiciones de incertidumbre y cambio.

Las exigencias de nuevas formas de actuación personal, grupal, colectiva, organizacional y social, que implican el desarrollo de competencias y estrategias de adaptaciones y readaptaciones constantes a las condiciones cambiantes del medio, el manejo de procesos autónomos y autoregulados, las nuevas formas de relaciones para lograr procesos productivos grupales y colectivos, entre otros, constituyen los retos de la modernidad y se debe responder ante ellos.

En el primer capítulo se exploran los conceptos de que sustentan el planteamiento del problema, determinando las preguntas generadoras que orientan la investigación y caracterizando los objetivos general y específicos de la misma, determinando la necesidad de construir el perfil de competencias de los empleados del departamento de recursos humanos de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil, puesto que a través del estudio de caso de este entorno laboral se permitirá sustentar el desarrollo de nuevas políticas que incidan positivamente en las funciones de formación, selección, evaluación del personal.

En el segundo capítulo se examinan aspectos teóricos relacionados con otras investigaciones sobre el tema de la capacitación y el desarrollo de competencias. Así como estudios que cuenten con aportes congruentes a los objetivos trazados. Por otra parte se hace una reseña histórica de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil, organización privada, cuya misión es la atención de niños de escasos recursos con problemas Osteomusculares. Destacando su organización administrativa. Allí se trata

una definición sistémica de las organizaciones, los modelos de competencias surgen como respuesta a la necesidad de las mismas de adaptarse a los nuevos requerimientos para garantizar su permanencia en un ambiente que se encuentra en continua transformación.

Luego, en el tercer capítulo, se presenta la metodología abordada el presente estudio, el cual está enfocado bajo el paradigma positivista. Para ello, en el tercer capítulo, se examina la importancia teórica de la noción Investigación de Campo, concebida por Bravo (citado en Ramírez (2007) como aquella que estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural, debido a que se estableció contacto directo con el personal involucrado para identificar las competencias inherentes a cada uno de los cargos; dentro del nivel de investigación descriptiva. Se establecen algunos de los parámetros por los que nos hemos regido, es decir, se delinean ciertas especificidades metodológicas que delimitan el objeto de estudio, se explica el origen de nuestras fuentes, se realiza el respectivo recorte temporal y espacial a partir del cual determinamos lo que será la muestra que se analiza.

En el cuarto capítulo se muestra el análisis y presentación de los resultados, se habla acerca del tratamiento al que se sometieron los datos y finalmente, se esbozan algunas de las condiciones con las que se enfrenta la investigación.

El capítulo quinto describe el programa de funciones actual con el que se maneja el Departamento en cuestión, y la propuesta elaborada por las investigadoras, de los perfiles basados en competencias que orienta a cada una de las personas que se encuentran en la unidad para determinar lo que exactamente la organización requiere de ellas, orientándose a alcanzar una gestión que se encuentre signada por la excelencia.

En el sexto y último capítulo se esbozan algunas conclusiones con respecto a los objetivos alcanzados a lo largo de este análisis y las perspectivas que nuestro estudio abre. Por último, se recomienda. y reflexionamos sobre la importancia de destacar que esta investigación ha sido desarrollada con la intención de mejorar la situación en la que se encuentra el departamento de RRHH en lo que se refiere al talento humano con el que cuenta.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

El paso de una sociedad industrial a una sociedad del conocimiento que se sustenta en los cambios impulsados por la tecnología, la globalización y la transformación del ámbito laboral, ha generado rápidos e importantes cambios en las organizaciones. Éstas se han visto en la necesidad de responder a los retos y las exigencias impuestas por el entorno, enfocándose en el análisis detallado y cuidadoso de los elementos de importancia, que garanticen su funcionamiento, tales como talento humano, financiero, material, entre otros.

Desde esta perspectiva, el talento humano, es considerado por los administradores de la actualidad como el elemento fundamental que permite el establecimiento de ventajas competitivas en la sociedad de conocimiento. Es reconocido como pieza clave en las organizaciones tal como lo refiere Drucker (1994) para obtener una clase superior o más avanzada de conocimiento. Esta postura permite confirmar la importancia del talento humano, debido a que son ellos los únicos que pueden generar nuevas habilidades e incluirlas en las organizaciones.

Es por ello, que este proceso de inclusión de las habilidades aportadas por el talento humano ha traído como consecuencia que se utilicen nuevas expresiones para referirse a ese recurso intangible que posee la organización denotado por Stewart (1998) como Capital Intelectual, y que es comprendido como, la capacidad que poseen los seres humanos para generar nuevos conocimientos en cualquier ámbito del saber.

Ahora bien, en las gestiones contemporáneas se han venido empleando nuevos patrones conceptuales desplazando a los términos como Recurso Humano o Capital Intelectual, por expresiones como: Talento Humano,

Socios Estratégicos como describe Ulrich (2004) para referir las capacidades relativas a los profesionales de Recursos Humanos:

(...) cuando los profesionales de Recursos Humanos actúan como socios de los negocios cumplen muchas funciones, una de las cuales es convertir la estrategia en acción. Funcionar como socios estratégicos significa: Crear una arquitectura organizativa y ser capaces de usarla para traducir la estrategia en acción. Aprender a hacer efectivos diagnósticos de la organización, formulando las preguntas adecuadas y generando prácticas creativas y útiles. Ser capaces de fijar prioridades para la concreción de iniciativas y hacer su correspondiente seguimiento hasta una feliz conclusión. (p. 26)

De allí, que las nuevas estrategias organizacionales se basen en el aprovechamiento del capital intelectual que posee el talento humano para establecer diferencias significativas utilizando la creatividad personal.

Considerando lo antes expuesto, el talento humano es determinado por investigadores como el valor primordial para alcanzar los objetivos planteados de las organizaciones, siendo por ende el máspreciado factor, porque la lleva a comportarse como una verdadera organización inteligente, que aprende a medida que supera los retos del entorno.

Sobre esto, Garrat (1990), Senge (1992) y Moller (2004), refieren aspectos básicos para la comprensión del funcionamiento de organizaciones inteligentes. Ellos coinciden que las mismas requieren individuos con competencias que se encuentren en concordancia con las diversas actividades que se van a desempeñar y a su vez estén en sintonía con la filosofía de la empresa, para de esta manera garantizar el éxito de su gestión. Además, en estas organizaciones que aprenden, existen clima y procesos que permiten a todos sus miembros integrar al equipo, consciente de su trabajo, ser capaces de trasladar ese aprendizaje, utilizarlo para transformarse y cambiar constantemente. Asimismo asumen que estos

aspectos son básicos, al dar la importancia y el alcance que merece el individuo dentro de la dinámica de las estructuras organizacionales.

Es por ello, que las instituciones a nivel mundial toman en cuenta las necesidades de su personal para desarrollarlos, debido a que actualmente requieren individuos con competencias que se encuentren en concordancia con las diversas actividades que se van a desempeñar y a su vez estén en sintonía con la filosofía de la organización, para así garantizar el éxito de su gestión y continuamente la satisfacción de su personal, usando en muchos casos enfoques directivos basados en competencias.

Ahora bien, en un informe que divulga la UNESCO (1999), alega que la gestión por competencias llega a América Latina de la mano de las empresas multinacionales, que primero lo implementaron en sus casas matrices y su difusión se puede situar en la década de 1990. La gestión por competencias, realmente no es un enfoque novedoso, pero aún no se ha difundido suficientemente en Latinoamérica. En la actualidad cada día más organizaciones de diferente tamaño y especialidad de su capital están implementando este método de trabajo.

Particularmente, según Iacovello (1999), existen experiencias Latinoamericanas, como es el caso de Argentina, donde se está comenzando a trabajar en programas que tienen una orientación más estratégica, específicamente en la Dirección Nacional de Capacitación (DNC) del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), que tiene el deber de proveer capacitación a los empleados sin cargos de conducción, ha comenzado hace algunos años a basar su planificación de actividades en el modelo de competencias. La DNC organiza la realización de talleres con los encargados de capacitación de los distintos organismos de la Administración Pública Nacional, a través de los cuales se definen los perfiles profesionales requeridos para realizar diferentes grupos de tareas.

De igual manera, según publicaciones (OEI, 2001), la nueva enseñanza técnica en Brasil, tiene el doble propósito de formar

emprendedores para una economía en constante reconversión y modernización, y formar ciudadanos con capacidades creativas frente a los cambios; ello reconociendo que la educación necesita ser dotada de flexibilidad, articulación con el mundo del trabajo, un enfoque permanente a lo largo de la vida, una ampliación de la oferta y diversificación de la cualificación.

La nueva educación profesional en Brasil ha pasado del paradigma de la mera transmisión de conocimientos al de la construcción de competencias, entendida esta última como esquemas de movilización de los conocimientos, de las emociones y del hacer y es por esta razón que Ministerio de Educación de Brasil en conjunto con la Secretaría de Formación Media y Tecnológica (SEMTEC) en el año 2000, diseñaron itinerarios formativos flexibles que permiten adquirir competencias perfectamente reconocibles a lo largo del curso. Los cursos flexibles facilitan la entrada y salida del participante en función de sus necesidades, y con competencias claramente establecidas para cada módulo formativo. La formación se organiza con una concepción más amplia que la del puesto de trabajo, justamente la de área profesional.

Simultáneamente, durante ese mismo año 2000, se formuló una propuesta para el Sistema de Educación Profesional de Brasil, basado en competencias refiere que es

(...) concebido como un mecanismo de oportunidad social que actúa como un impulsor del proceso de evaluación y certificación de competencias, en el cual profesionales, a efectos de proseguir y concluir estudios. El sistema se define para fines de equivalencia escolar en el ámbito de la formación profesional, y reconoce que las personas adquieren competencias aún fuera de la escuela y que éstas pueden ser evaluadas y certificadas para fines de reconocimiento profesional, de continuación o de terminación de estudios. (OEI, 2001)

Sin embargo, la realidad venezolana, no escapa de este modelo estratégico, ya que las estructuras empresariales deben ser cada día más competitivas, y comportarse como organizaciones inteligentes, en el difícil mercado nacional, por esta razón los gerentes buscan adaptarse a los nuevos cambios, donde la tecnología pasó a un segundo plano, y donde lo máspreciado es la capacidad intelectual, dinamismo, pro-actividad, habilidades, destrezas, iniciativa, conocimientos y aptitudes de los empleados dentro de la organización, marcando el éxito de las mismas. Es por ello, que la gerencia debe hacer su mayor inversión en la capacitación continua del elemento más importante como son los seres humanos en la organización. Es por ello que este tema, reviste suma importancia tanto en el sector privado como en el sector oficial, siendo este último el que debe marcar la pauta desde todos los ámbitos que lo integran, y así brindar el respaldo necesario al sector privado para que juntos logren el desarrollo que requiere el país, y qué mejor forma que adaptarse a los cambios que impulsar la globalización en cuanto a la gestión humana y el comportamiento en las organizaciones.

En este orden de ideas, el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (2004), publicó la aplicación de gestión por competencias al Banco Central de Venezuela (BCV), que luego de producirse la nueva ley del mismo y entrada en vigencia en octubre del año 2001, surge la necesidad de exigir al BCV una manera diferente de afrontar el quehacer institucional, ya que, nuevas reglas de juego, requieren actuaciones distintas y como respuesta a esta exigencia, se produce el esfuerzo desplegado por la Gerencia de Personal, a través de su Oficina Técnica, que se cristaliza en el diseño de un Modelo de Competencias Genéricas, con el que se persigue fundamentalmente, ofrecer un nuevo enfoque orientado a detectar, potenciar y desarrollar en el personal, las características técnicas, personales y gerenciales que ofrezcan valor agregado al quehacer institucional, para

permitir así el desplazamiento al estándar de gestión deseado. (CEMLA, 2004)

Por consiguiente este auge de las organizaciones inteligentes en la Sociedad del Conocimiento ha estimulado al Personal del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Ortopédico Infantil, a emprender un proceso de reestructuración y de revisión interna basado en el interés por responder a los retos impuestos por los nuevos enfoques del talento humano. Situación que se puede señalar, ya que, a través de un contacto inicial con la organización, mediante el empleo de la técnica de la observación participativa con el Servicio Comunitario que realizan las autoras de esta investigación, han logrado conocer la cultura del referido departamento, diagnosticando como problemas principales, la falta de información de cada uno de los trabajadores en cuanto a sus labores tanto individuales como colectivas y el desconocimiento manifiesto de la importancia de la participación personal dentro del sistema del departamento, **fundamentalmente por la falta de un perfil de cargo basado en competencias**, lo que trae como consecuencia el cambio frecuente de personal, tareas mal distribuidas en cuanto a competencias se refiere, rivalidad y muy poca cordialidad entre compañeros de trabajo, entre otros, lo que conduce a una difícil práctica cotidiana, y por ende el Departamento, como subsistema, rinde menos que lo esperado. Es por ello, que se propone elaborar los manuales de cargo basados en perfiles por competencias, que permita engranar la filosofía de gestión de la organización, con los intereses de la unidad y para que los empleados del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Ortopédico Infantil, adquieran las competencias necesarias para obtener un rendimiento óptimo dentro de la unidad, alcanzando con ello el éxito organizacional.

Para responder a la inquietud planteada por las investigadoras, el presente trabajo, persigue cómo objetivo principal, proponer un plan de formación basado en perfiles por competencias para los empleados del

departamento antes mencionado, enmarcándose en las nuevas tendencias de gestión organizacional, al incorporar las competencias como el pilar fundamental para su elaboración y es sobre ello que se plantean como guía del estudio las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los fundamentos teórico-conceptuales del enfoque del desempeño por competencias del talento humano?
- ¿Qué documento soporta la descripción de cargos del personal adscrito al Departamento de Recursos Humanos del Hospital Ortopédico Infantil?
- ¿Cuál es el perfil de competencia requerido para cada uno de los cargos del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Ortopédico Infantil?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Construir el Perfil de Competencias de los empleados del Departamento de Recursos Humanos de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar los fundamentos teórico-conceptuales del enfoque de desempeño por competencias de talento humano.
- Describir el programa de funciones que posee actualmente el personal adscrito al Departamento de Recursos Humanos del Hospital Ortopédico Infantil.
- Diseñar el perfil de competencia requerido para cada uno de los cargos del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Ortopédico Infantil.

1.3 Justificación de la Investigación

Como principal elemento que permite justificar el desarrollo de esta investigación, se puede mencionar la necesidad de formular políticas generales para la empresa estudiada; aspecto éste que se reflejaría positivamente en las funciones de formación y desarrollo, selección, evaluación del personal, además de evitarse consecuencias como las señaladas por Chruden y Sherman (1993), como lo son disparidad entre los objetivos de la empresa y los objetivos del personal.

Además es importante determinar que la gestión por competencias, es una forma de coordinar el talento humano en una empresa, identificando y gestionando el valor que aporta la persona desde su cargo, a los resultados de la organización, enfoque que surge como una respuesta a las situaciones, problemas, intereses y necesidades del sector productivo y de servicios, como también al mejoramiento continuo de la calidad de las organizaciones.

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

Es por ello que la propuesta de esta investigación es plantear la alineación de la gestión de Recursos Humanos, con las estrategias de negocios, permitiendo identificar y articular las competencias que se necesitan para alcanzar el éxito, la eficiencia y la eficacia. Conjuntamente, el desarrollo de una matriz de competencia, permitirá que los empleados de esta unidad, perciban claramente cuáles son las actividades y recursos que valora la organización, así como optimizar su rendimiento. Convive además, el deseo de las investigadoras de poner en práctica lo aprendido durante el transcurso del pregrado, aplicando sus conocimientos teóricos, dentro del

campo laboral actual, siendo además relevante, manifestar que el presente estudio busca cumplir con la necesidad de realizar investigaciones sociales con tendencia socioeducativa: ya que son realmente útiles en la formación de educadores.

Otro beneficio es que proporciona un lenguaje común tanto para los empleados, como para el personal directivo, al describir las expectativas del desempeño y el desarrollo personal en la institución, esto permitirá que todos en la organización centren sus esfuerzos en las habilidades, conocimientos y contribuciones que añaden valor.

Por otro lado, la investigación permitirá establecer un marco de acción identificando la dirección y objetivos de todo tipo de programas en la gestión de Recursos Humanos. Al utilizar las competencias como marco de actuación, los programas se diseñarán e implementarán con un objetivo definido: el de favorecer el desarrollo de habilidades y capacidades críticas para el éxito de la institución, algo que a menudo pasamos por alto en la organización.

De allí que, la presente investigación podrá usarse de forma referencial en futuras indagaciones interesadas en el tema y objeto estudiado. Asimismo, servirá de contribución a generaciones futuras interesados en la línea de los perfiles y/o desempeño por competencias, así como la comunidad científica nacional e internacional.

Este proyecto de investigación es posible, ya que se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos señalados, apoyados en aspectos básicos, tanto como operativo, técnicos y económicos.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

Con el propósito de conocer otras investigaciones en relación a la temática abordada en el presente trabajo, se procedió a consultar diversos trabajos de investigación en la Universidad Central de Venezuela (UCV) y en la Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (UNEFA), con la finalidad de obtener aportes significativos, conexos al área de talento humano y a la elaboración de programas de formación vinculados al desarrollo de competencias.

Previo al presente trabajo se han desarrollado investigaciones sobre el tema de la formación y el desarrollo de competencias. Es así que el presente estudio cuenta con aportes congruentes a los objetivos trazados. En este sentido se consideraron cinco (5) antecedentes.

En primer lugar el trabajo realizado por Bolívar y García (2002), titulado: *Perfil de competencias para los consejeros del campamento ecológico recreativo Tocorón*, para optar la licenciatura en Educación, en la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela (UCV).

El objetivo de los investigadores fue elaborar el perfil de competencias para los consejeros del campamento ecológico recreativo Tocorón, con la intención de diseñar un plan de formación, enmarcado dentro de la metodología llamada modelos de competencia.

Dicho estudio, permitió en principio identificar las competencias claves que debe poseer el consejero del campamento para luego contar con la información correcta que permitiera diseñar el perfil requerido.

Para el diseño del perfil, las técnicas utilizadas, fueron: la entrevista a panel de expertos, la cual resultó ser efectiva para conocer a los consejeros que tienen un desempeño excelente, la entrevista de incidentes críticos, permitió identificar las diferentes competencias presentadas por los consejeros y el cuestionario se utilizó como instrumento para validar el perfil.

En cuanto al resultado obtenido se demostró que los títulos en el área no garantizan un desempeño excelente, ya que ninguno de los consejeros pertenecientes a la muestra estudia alguna carrera relacionada con la recreación. En este caso el desempeño excelente dependió de las competencias que han adquirido por medio de la experiencia y de los talleres de formación. Esta investigación concluyó que las competencias que forman parte del perfil son diferenciadoras, es decir, son aquellas que permiten a los consejeros presentar un desempeño superior a lo normal.

De esta manera, esta investigación, se vincula con el presente estudio, ya que busca mejorar el desempeño laboral mediante planes de formación basado en perfil de competencias, para el personal adscrito al Departamento de Recursos Humanos del Hospital Ortopédico Infantil.

En segundo lugar se tomó como antecedente de esta investigación el trabajo de Carreño (2004) titulado *Perfil de competencias del promotor social de la Unidad de Desarrollo Urbano 1.4 Tacagua Vieja*, que tiene como objetivo principal la construcción del perfil de competencias de desempeño laboral del promotor social como aporte a la gestión Comunitaria de la Unidad de Desarrollo Urbano 1.4 de Tacagua Vieja. Este proyecto se desarrolló a través de una investigación **no experimental, de tipo ex-post-facto en el nivel descriptivo. Para llevarla a cabo se empleó la metodología planteada por Hay Mac Ver**, la cual sugiere tres técnicas para identificar las competencias específicas. Estas competencias específicas forman parte del perfil para la selección de promotores, dichas técnicas son: el panel de expertos, el inventario de competencias y la entrevista de incidentes críticos.

El desarrollo del procedimiento de investigación logró diseñar un perfil compuesto por competencias claramente identificables definidas y descritas en indicadores conductuales que podrían constituir la base para la ampliación

y consecuente aplicación en las demás unidades de Desarrollo Urbano de la comunidad.

Este trabajo tiene vinculación directa con la presente investigación, por el objetivo común, de la construcción de perfiles por competencia como propuesta inicial para generar cambios dentro de la organización basado en la formación y el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas del talento humano presente en la estructura organizacional.

En tercer lugar se cita como antecedente, el trabajo elaborado por Urrutia (2005), titulado: *Diseño de un perfil de competencia, basado en el modelo de gestión por competencia, para los gerentes de oficina del Banco de Venezuela, Grupo Santander*, para optar a la Licenciatura en Educación, en la Escuela de Educación UCV. En esta investigación el objetivo fue elaborar un perfil por competencias para el Gerente de Oficina del Banco de Venezuela, Grupo Santander, reconociendo el valor que posee el talento humano debido a que se evidenció que los cambios atravesados por el país exigen que el personal posea las competencias claves que demanda la nueva sociedad, es decir que se hace necesario contar con el personal polivalente que tenga diversas competencias, pero más allá de poseerlas es importante que maneje las competencias claves para el éxito del negocio.

Para diseñar el perfil, se utilizaron varias técnicas, entre ellas: la entrevista de incidentes críticos a los empleados del departamento. Ésta permitió conocer las funciones y actividades que derivan en la necesidad de competencias específicas al ser contrastadas con el listado tentativo de competencias previamente elaborado por los investigadores. También se aplicó un cuestionario a la muestra, por medio del cual se pudo conocer el desempeño laboral de los gerentes de oficina de la institución financiera con relación a la lista de competencias antes señaladas, la cual arrojó resultados poco alentadores puesto que confirma la necesidad de realizar e implementar el perfil de gerente de oficina, ya que sólo veinte (20) personas de

doscientas treinta (230) que es la totalidad de la población evaluada posee un desempeño excelente. Considerando lo antes expuesto, se pudo concluir que esta información permitió identificar las competencias correspondientes al perfil requerido y por consiguiente influyó positivamente en el desempeño exitoso de los Gerentes de Oficina del Banco de Venezuela, Grupo Santander.

El estudio anterior tiene relación con el actual trabajo, porque explora el valor que posee el talento humano ante los cambios atravesados por el país, que exigen que el personal posea las competencias claves que demanda la nueva sociedad, haciéndose indispensable el personal multivalente que posea competencias claves para alcanzar la excelencia.

En cuarto lugar se puede citar el trabajo de Malavé (2006), titulado *Programa de capacitación para el desarrollo de competencias para el nivel supervisorio, caso Inversiones Selva. C.A.* estudio realizado en la Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (UNEFA), siendo el mismo, un requisito para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos. El objetivo principal de este estudio fue proponer un programa de capacitación para el desarrollo de competencias personales para el nivel supervisorio, alineado a la misión de la empresa Inversiones Selva. C.A. Este trabajo fue elaborado bajo la modalidad de un proyecto factible, sustentado en una investigación de campo y de nivel descriptivo, donde la observación directa por parte de la autora determinó la ausencia de competencias personales en los supervisores de la institución, situación que fue comprobada con la aplicación de la encuesta.

Este estudio se relaciona con esta investigación debido al hecho de promover a través de un programa de formación, el desarrollo de competencias personales, necesarias e indispensables para el desempeño laboral exitoso.

Por último se presenta como quinto antecedente, el trabajo realizado por De Sousa y Moreno (2007) titulado *Programa de formación y capacitación para Asesor de Viaje de acuerdo a su perfil de competencias. Caso IETASA*. Este estudio fue realizado en la Universidad Central de Venezuela (UCV), siendo requisito para optar al título de Licenciado en Educación mención Desarrollo de los Recursos Humanos. El objetivo general fue diseñar un programa de formación y capacitación para Asesor de Viaje de acuerdo a su perfil de competencias.

La metodología empleada por De Sousa y Moreno (2007), fue la modalidad de proyecto factible, sustentado en una investigación de campo y de nivel descriptivo. Las técnicas aplicadas fueron la entrevista y la encuesta, las cuales permitieron obtener datos para la caracterización y creación del perfil por competencias necesarias para desempeñarse como asesor de viajes, respectivamente. El mismo se desarrolló a través de fases, en donde se aplicó a los 38 asesores de viaje un instrumento de recolección de datos. Dentro de las conclusiones, los autores antes mencionados exponen que el proceso de formación y capacitación para un asesor de viaje "...busca fortalecer actitudes y competencias necesarias en el individuo que desee desempeñarse en el cargo de asesor de viaje". (p.25).

Este estudio, se relaciona con la presente investigación debido a que la metodología posee similitud con el objeto de estudio, estableciendo de esta manera elementos orientadores como guía teórica y bibliográfica significativa, además el manejo de competencias , para la construcción de perfiles.

Bases teóricas

Reseña histórica de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil.

Según información publicada en la página web de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil, en el año 1942, cuando la Parálisis Infantil hacía estragos en los niños venezolanos, un visionario empresario, Eugenio Mendoza Goiticoa, crea la Fundación Venezolana contra la Parálisis Infantil, con la finalidad de luchar contra la invalidez y otras secuelas de la poliomielitis.

Producto de esta iniciativa, logra la colaboración de otros empresarios, y en 1945 construye su obra más significativa y de utilidad pública, el Hospital Antipoliomelítico de Caracas, con la misión de atender a la población infantil más desprotegida afectada por la polio.

Años más tarde, el Dr. Jonas Edward Salk, descubre y prueba la vacuna contra la polio, que va a aplicarse masivamente a todos los niños de edades comprendidas entre los dos meses y cinco años. En el año 1955, el Dr. Albert Sabin desarrolló la inmunización oral, logrando resultados tan satisfactorios hasta el punto de casi erradicar la enfermedad.

Para el año 1956, existían ya pocos casos de polio en el país, es por ello, que el Hospital Antipoliomielítico de Caracas cambia su nombre al de Hospital Ortopédico Infantil, que con una capacidad para 110 camas, amplió su cobertura asistencial, atendiendo, además de las secuelas de la Polio, afecciones del sistema locomotor y neuromuscular con el objetivo de integrar a estos niños como personas útiles a la sociedad.

Como su nombre lo indica, la Fundación Hospital Ortopédico Infantil, es a su vez, una organización privada, cuya misión es la atención de niños de escasos recursos con problemas osteomusculares.

En el transcurrir de los años, se ha adecuando a las verdaderas necesidades de la población, en el marco de la realidad económica que vive el país, ampliando el espectro de sus servicios, atendiendo también a adultos, reformulando así, su esquema operativo, para asistir las necesidades de la comunidad.

Tal como plantea Tejada (2005), las consecuencias del desarrollo actual de la sociedad, se han convertido en desafíos y retos que implican un nuevo papel de las formas de conocimiento y acción existentes. Situaciones y condiciones como un entorno cada vez más cambiante y competitivo, unas estructuras organizacionales más planas y complejas; procesos sociales y organizacionales más flexibles y horizontales, particularmente, la condición de incertidumbre cada vez más palpable y dominante.

En los últimos años se ha planteando, el papel del desarrollo y formación por competencias como una posible estrategia de abordaje sistemático pues parece que la propuesta de formar por competencias, en contraposición a la tradicional, podría ser la respuesta factible a dichos retos, lo que permitiría “la construcción de un individuo que pueda adaptar y adaptarse como modificar, transformar, autotransformarse y prospectar en esas condiciones de incertidumbre y cambio”

Las exigencias de nuevas formas de actuación personal, grupal, colectiva, organizacional y social, que implican el desarrollo de competencias y estrategias de adaptaciones y readaptaciones constantes a las condiciones cambiantes del medio, el manejo de procesos autónomos y autoregulados, las nuevas formas de relaciones para lograr procesos productivos grupales y colectivos, entre otros, constituyen los retos de la modernidad y se debe responder ante ellos.

Filosofía organizacional de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil

La Fundación Hospital Ortopédico Infantil está concebida como una organización de aprendizaje, que genera y comparte el conocimiento, pone especial énfasis en el mejoramiento continuo del personal, en el espíritu de equipo y en la amplia difusión de las ideas nuevas dentro y fuera de la organización.

Es una organización que considera un aspecto fundamental de su misión el contribuir en la formación de especialistas de otras instituciones tanto nacionales como internacionales. Igualmente tiene como área estratégica la formación continua y el desarrollo de su propio capital humano: los profesionales, técnicos y trabajadores que laboran en la institución. (www.ortopedicoinfantil.org)

Misión de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil

Atender a niños y jóvenes con edades comprendidas entre 0 y 16 años de escaso recursos económicos con problemas osteomusculares. (www.ortopedicoinfantil.org)

Visión de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil

Plasmar lo mejor de sus esfuerzos en la salud de los niños y en la formación de especialistas en el área de la de ortopedia infantil y de profesionales técnicos de apoyo, para convertirse en centro de referencia nacional en el campo de la traumatología y ortopedia. Satisfacer la alta demanda de servicios médicos de otros sectores de la población con excelente calidad. (www.ortopedicoinfantil.org)

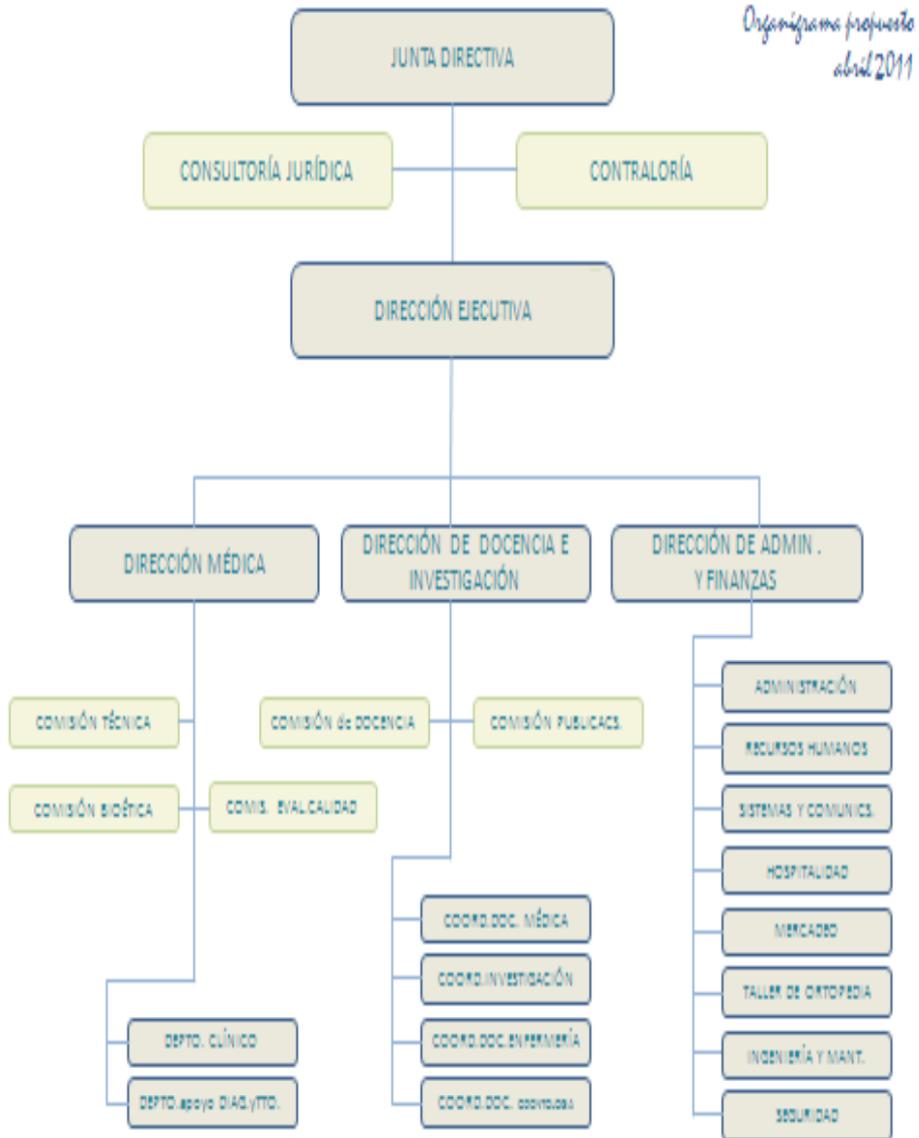
Valores de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil

Su labor va dirigida especialmente a la comunidad de escasos recursos económicos.

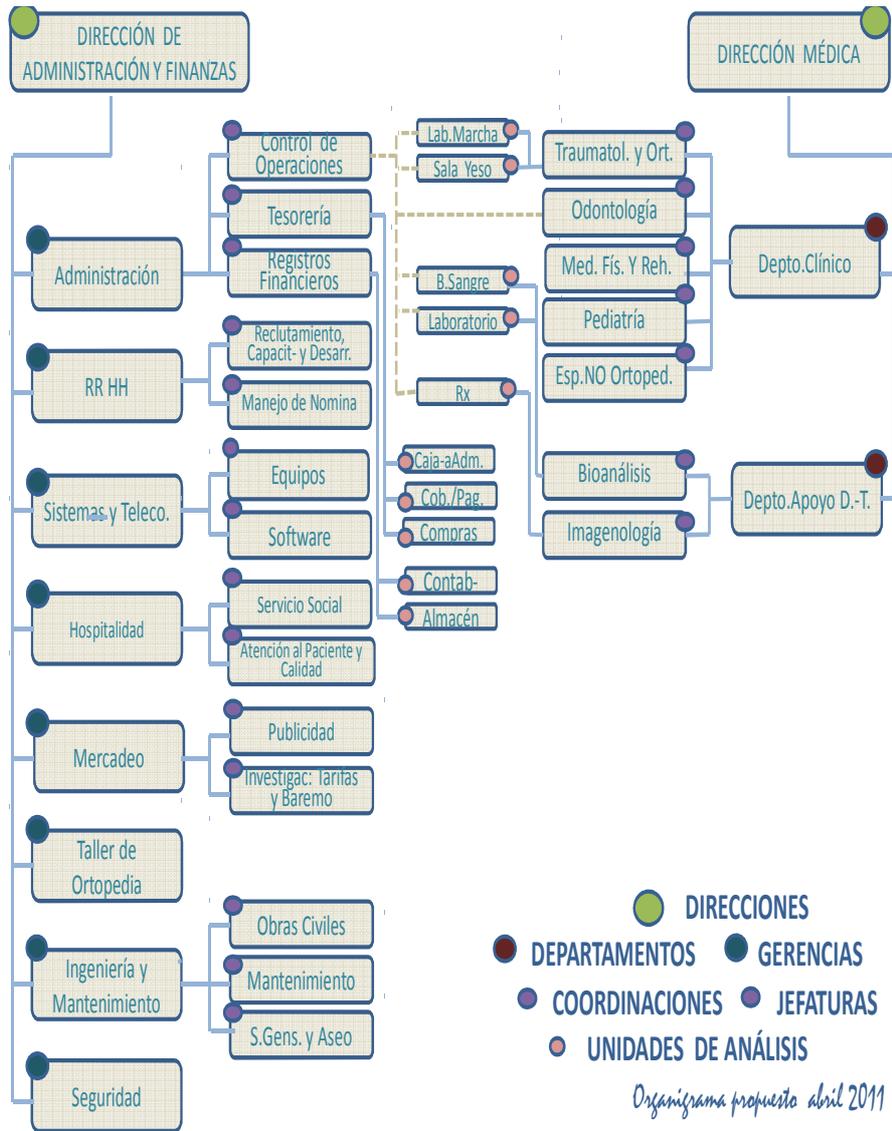
- La mística del personal del hospital en el desarrollo de sus actividades.
- Su compromiso con la responsabilidad social empresarial.
- La ética de los profesionales de la salud.
- Calidad.
- Pertinencia.
- Formación integral.
- Cooperación internacional.
- Cooperación solidaria

Información tomada de la página oficial de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil. www.ortopedicoinfantil.org

Organigrama de La Fundación Hospital Ortopédico Infantil.



www.ortopedicoinfantil.org



Teoría de las Organizaciones

Concepción Sistémica de las Organizaciones

Para sustentar esta investigación, se abordó el concepto de organización debido a que este es un concepto muy complejo, hasta el momento solo se han logrado fijar una serie de características comunes en las concepciones de los autores del área organizacional. A continuación se ofrece una visión general de las nociones teóricas desarrolladas en esta área del saber.

La organización es definida por James (1997) como “el conjunto de partes independientes e interrelacionadas que necesitan un mecanismo de coordinación para controlar el rendimiento y alcanzar una serie de objetivos”. (p.308). Hace énfasis en el aspecto formal de la organización principalmente en la necesidad de que esta sea controlada para poder constatar o verificar el rendimiento y cumplimiento de los objetivos claramente planteados.

Asimismo, no expresa a plenitud la necesidad del talento humano, debido a que los únicos que pueden establecer objetivos y analizar si los mismos se están cumpliendo o no, son los seres humanos. Esto quiere decir, que aunque el autor trata de hacer un énfasis mayor en los elementos formales de las organizaciones en donde se pueden ubicar los perfiles del personal, en su concepto se encuentra también la necesidad del talento humano para que la organización funcione adecuadamente.

En tal sentido, se demuestra la importancia de definir los parámetros de los perfiles de cargos que utiliza la organización para guiar todos sus procesos internos de una manera exitosa.

Las organizaciones también se pueden considerar según la definición de Malavé citado por Golindano y Pintos (2007) como:

Invencciones sociales, artefactos diseñados para realizar tareas específicas. Proporcionan el medio necesario para coordinar las acciones de un grupo de personas hacia un objetivo; por ello las organizaciones (...) no son en lo absoluto artefactos mecánicos. Tienen limitaciones y posibilidades de quienes las inventan, poseen, diseñan, trabajan o participan en ellas. (p.5).

Este autor coloca en un papel relevante a los individuos o trabajadores dentro de las organizaciones, al indicar que ese recurso humano forma parte de esta y que sin el simplemente no podrían operar por sí mismas, debido a que representa el elemento más importante y el que le da vida a la organización, así lo indica al señalar cuáles son las características que poseen las organizaciones estableciendo que están integradas por personas, que tienen propósitos definidos expresados comúnmente, en términos de misiones y metas y que ellas desarrollan una estructura que estimula el comportamiento esperado de sus miembros, mediante la definición de papeles formales o cargos.

Malavé, citado por Golindano y Pintos (2007) trae a colación la imperante necesidad de definir claramente las tareas del personal y la misión que ellos deben materializar, es decir, que considera los perfiles del personal como un elemento más dentro de la organización que podría facilitar la gestión del talento humano, debido a que posee la información referente a las funciones que deben cumplir las personas en su cargo y cuáles son sus expectativas organizacionales que se encuentran traducidas en la misión de la empresa.

Partiendo de estas definiciones, se estableció el concepto de organización que utilizan las investigadoras para el desarrollo de este trabajo de licenciatura.

Golindano y Pintos (2007) conciben a la organización, como la unión de elementos (físicos, humanos, financieros, tecnológicos y formales) que se encuentran íntimamente relacionados y que interactúan en los procesos permitiendo la creación de bienes o prestación de servicio, basándose en el compartimiento de objetivos y metas generales que se encuentran influenciados directamente por el entorno que la rodea, y que los lleva a tomar la forma que le permita aprender del ambiente que se mantiene en constante cambio.

Dentro de esta definición sistémica de las organizaciones, los modelos de competencias surgen como respuesta a la necesidad de las mismas de adaptarse a los nuevos requerimientos para garantizar su permanencia en un ambiente que se encuentra en continua transformación.

En este sentido, dichos modelos no aparecen en el vacío, si no que son requeridos por las organizaciones para poder enfrentar sus situaciones críticas y procesos de trabajo que son necesarios para el logro de sus objetivos, y a su vez constituyen la base para definir los perfiles del personal que requieren. Además, que sirven de plataforma fundamental para rediseñar, ejecutar y administrar los procesos que se enmarcan en la gestión del talento humano.

Historia y definición de las competencias

Para explicar muchas de las situaciones que viven los seres humanos en la actualidad es necesario determinar las causas de la aparición de estos fenómenos. Como se ha esbozado anteriormente, el mundo está cambiando a pasos agigantados y cada vez se vuelve más complejos, y por consiguiente más exigente, dichos cambios han sido impulsados en gran medida por los adelantos tecnológicos que ocurren sin ni siquiera anunciarse aunado al fenómeno de la globalización que influye en la situación general de todos los países.

Para mantenerse ante las nuevas exigencias del entorno, las organizaciones han incorporado nuevas tecnologías a sus procesos, sin embargo consideran que esto no es suficiente, debido que la única ventaja competitiva que diferencia a una organización de otras está signada por las capacidades que posee su personal para manejar las tecnologías y adaptarse a los cambios.

En este sentido, Hooghiemstra citado por Golindano y Pintos (2007) confirma que el talento humano constituye un componente clave para el logro de los objetivos estratégicos en las organizaciones contemporáneas, debido a que en el futuro éstas se centrarán en las personas. La aceptación de tales ideas orienta a las empresas hacia la adopción de nuevas estrategias para desarrollar su talento humano. De allí parte, que se hayan empezado a identificar esos factores claves que diferencian a las organizaciones exitosas de las que no lo son, llegando a conclusiones nada sorprendentes al establecer que esos elementos que hacen más competitivas a unas empresas que otras, están ligados a la calidad de su talento humano, debido a que son ellos los que establecen con su creatividad ventajas competitivas.

En este punto es muy importante establecer lo que se entiende por competencia. Al revisar diversas literaturas relacionadas con este tema, se pueden evidenciar los continuos esfuerzos dedicados en este campo y las diferentes concepciones desde lo psicológico, laboral, social, indicando que este término no es unívoco.

En cada definición existen supuestos previos o unos niveles de abstracción distintos con los que cada autor opera, pero a pesar de su carácter impreciso y cambiante, se ha impuesto la literatura sobre gestión empresarial a partir de esta década de los setenta la concepción que surgió específicamente en el área de psicología como una alternativa al tema relacionado con la inteligencia y la personalidad.

Se reconoce como uno de los precursores en el estudio de las competencias a David McClelland, catedrático de psicología en la Universidad de Harvard. McClelland analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla el “enfoque de competencia” a nivel de empresas, a través de la aplicación del “enfoque conductista”. Sin embargo, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de este autor, los cuales son útiles de señalar para una mejor comprensión sobre el origen del término en cuestión.

En el campo gerencial McClelland (1973) realizó diferentes estudios que le llevaron a concluir que había insuficiencia de los instrumentos utilizados para evaluar a los aspirantes a un cargo determinado y que los instrumentos utilizados eran imprecisos, para determinar éxito profesional, afirmando de este modo que los test tradicionales de aptitudes académicas y conocimientos generales, como las notas escolares y los créditos académicos, no predicen el rendimiento laboral, ni el éxito en la vida.

En el proceso de estudio de las competencias realizado por McClelland se establecieron dos herramientas claves que facilitan su enfoque: la primera, muestras de desempeño, comprende el estudio de dos grupos de personas diferentes, con un desarrollo excelente y otras con desempeño promedio. La segunda trata de entrevistas de eventos conductuales, esta técnica ayuda a comprender que elementos determinan el éxito de las personas, el autor trata de entender, no solamente lo que hacen, sino también los pensamientos y emociones que generan las acciones de las personas que alcanzan un desempeño superior.

Dicha entrevista se concentra en las características de la persona más que en el contenido del trabajo. Se enfoca básicamente en identificar los pensamientos y los patrones de conducta que tienen las personas que son exitosas. La entrevista revela las características ocultas que influyen

significativamente en la conducta de las personas y que los lleva a manifestar un excelente desempeño.

Estos estudios llevaron a concluir que los seres humanos poseen características personales que diferencian a unos de los otros y que los hace destacarse a unos más que otros en diversos aspectos de la vida; se puede decir que estas características o atributos innatos del ser humano, expresadas o desarrolladas en diferentes contextos en los que el individuo se desenvuelve, serian capaces de explicar su desempeño superior en el trabajo.

Bajo esta perspectiva y según Argüelles (1996) una buena categorización de la competencia permite aproximarse a un concepto más integrado al plantearlo desde una perspectiva holística que persigue ir más allá que una lista de tareas o contenido del trabajo al agregar dos dimensiones: los atributos del trabajador, lo cual genera valor agregado al desempeñarse profesionalmente y las características del contexto o situación.

La fortaleza de la competencia según Guy le Boter (1998) radica en la integración de tres factores entre los que destaca “El conocimiento – Saber, las habilidades y destrezas – Saber hacer, y los recursos del ambiente que son movilizados para lograr un desempeño exitoso. A esta definición se le puede agregar que las competencias no sólo están definidas en el ámbito en que las personas sabe y sabe hacer, si no también en el campo de lo que quiere hacer, es decir, que va mas allá al ahondar en su mundo interior para poder determinar si su motivación personal, conocida como querer hacer se corresponde con el plan que la empresa ha definido para alcanzar sus metas.

La idea antes expuesta demuestra que al hablar de competencias contempla valorar un conjunto de elementos que debe poseer un individuo,

pero debe apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el ámbito laboral.

En este orden de ideas, lo fundamental del estudio de competencias, para el análisis del puesto de trabajo, es que mientras el enfoque tradicional se centra en los elementos laborales, el modelo de competencias considera como factor fundamental a las personas. En este sentido, se define el puesto en función de las competencias técnicas y genéricas que posee la persona.

Tomando en cuenta todos los planteamientos realizados por los autores citados anteriormente, las investigadoras consideran que las competencias son las características que posee y demuestra un individuo vinculado con su experiencia para desempeñarse de una manera exitosa dentro del campo laboral

Surgimiento de las competencias en el ámbito organizacional

Otra forma de abordar los orígenes de las competencias es desde la perspectiva de las instituciones dedicadas a la formación y desarrollo de los recursos humanos, la cual hemos denominado – a nivel de países.

Siguiendo esta perspectiva, el consultor Mertens (1996) señala que el concepto de competencia nació en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos países que venían presentando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo (EE.UU., Canadá, Australia e Inglaterra), como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra. Además afirma que el problema de estos países era esencialmente de tipo cualitativo, es decir, una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación – formación ya no correspondían a los nuevos signos de los tiempos.

Es así como, la situación experimentada, en especial, por Inglaterra (país protagónico en la aplicación y desarrollo de sistemas normalizados), motivó a la implantación de un sistema nacional de competencias.

Otra forma de abordar los orígenes de las competencias es a nivel de empresas. Desde esta perspectiva, el movimiento hacia la aceptación del enfoque de competencias se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global.

En el mismo orden de ideas, este autor asoció las competencias laborales con las estrategias de competitividad (para la generación de ventajas competitivas), de productividad y de gestión de talento humano. Considera indudable que el surgimiento del enfoque de competencias está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta.

Asimismo, Mertens (1996) afirma que las estrategias empresariales hacia el mejoramiento de la competitividad, terminaron generando elementos de diferenciación a partir de la estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. De este modo, se construyeron redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave, como por ejemplo: proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, entre otros. También se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros (valuación tradicional de una empresa) sino otros activos más valiosos y de naturaleza menos tangible, como por ejemplo: el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, entre otros.

Lo expresado anteriormente, retrata el surgimiento de la competencia laboral a nivel de empresas, ya que, uno de los componentes clave de este diseño actual lo estaría constituyendo el factor humano; esto es, la

contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa.

Ahora bien, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la organización por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

El modelo de Gestión por Competencia

En el desarrollo de este apartado se describen los siguientes aspectos: los antecedentes del modelo de competencia, definición, tipos y procedimiento para elaborar un modelo de competencia. Asimismo la elaboración del perfil de competencia, componentes del modelo de competencias y por último se analizará las aplicaciones del modelo de competencia en la gestión de recursos humanos.

Contar con las personas que posean las características adecuadas, se ha convertido en la premisa de la gestión de talento humano. Según Alles (2010) 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 intenta 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, en donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo.

Asimismo, esta autora indica que una de las mejores formas de indagar qué se necesita para lograr un desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado, es estudiando a los individuos que alcancen resultados superiores a lo esperado y analizar qué hacen para lograrlo. Esto quiere decir, realizar una evaluación no del puesto de trabajo, sino de la persona

que realiza el trabajo. Los resultados de este proceso proporcionan información que puede ser utilizado como insumo en las diferentes áreas de recursos humanos, ya que crean un punto común de referencia.

El modelo de competencia adopta este enfoque. Este es un modelo que busca precisamente identificar esas características que permiten a las personas desempeñarse exitosamente, los que se han denominado competencias. En el contexto de este apartado se hará énfasis en el modelo de gestión por competencia.

Los movimientos abocados al estudio de las competencias se iniciaron a finales de la década de 1960 y principios de 1970, producto de un conjunto de investigaciones realizadas en las áreas de Psicología Industrial y Organizacional entre los que se encuentran Ghiselli (1966), Mischel (1968), entre otros. Para ese momento los trabajos sobre personalidad y desempeño eran poco desarrollados, ya que no se había comprobado por los métodos tradicionales, test de aptitud y contenido de conocimiento o títulos y méritos académicos que existiese una relación directa entre uno y otro elemento.

Este tipo de problema fue el punto de partida para buscar otros métodos a través de los cuales se estableciera una relación causal entre personalidad y desempeño. Uno de los primeros investigadores que buscó respuestas sobre este tema fue David McClelland (1973), formuló un conjunto de variables a través de las cuales se pudiese predecir la actuación del individuo en el trabajo y que no estuviesen limitados por factores de raza, sexo o socioeconómicos, con estas variables identificó los principios en los cuales se basó su investigación y fueron los siguientes:

Utilización de muestras representativas: comparar a personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con otras personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características personales asociadas con el éxito.

Daziel y otros (1996) sugiere identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables. Esto es, la medición de las " competencias debe entrañar situaciones " abiertas ", en las que el individuo debe generar una conducta; a diferencia de las medidas de tipo " respuestas ", tales como el autoinforme o el test de opciones múltiples, en el que se debe elegir de entre varias respuestas alternativas para una situación detalladamente estructurada. En la vida real y en el trabajo, rara vez se presentan esas condiciones de test. Normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares del pasado.

Estos estudios se centraban en las cualidades de los individuos, su enfoque estaba focalizado hacia la evaluación de las competencias, buscando identificar en las personas conductas y características que le permitan mantener un desempeño exitoso en el trabajo, en contraposición al enfoque tradicional que se centraba en los elementos del trabajo, por ejemplo medir el tiempo que utilizaba un empleado al ejecutar una tarea.

Posteriormente se realizaron investigaciones sobre el método de evaluación de competencias, que llevaron a definir el término de competencias.

Para hablar de competencia es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a que haya un cambio de conducta. Podría decirse que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevas conductas que se orienten al logro de metas que se propone una persona. Llevando esto al plano organizacional, la persona podría contribuir al éxito de ésta, siempre y cuando esos logros personales, estén efectivamente acoplados con las organizaciones. El cambio hacia una conducta más efectiva es en realidad una competencia.

Núñez, (1997) define a las competencias " como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio " (pág. 22)

Según Boyatzis, (citado por Dalziel, M.A., Cubeiro, J.C. y Fernández, G., 1996, pág. 28) "la competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo".

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta. Se puede asumir que se está en presencia de una competencia, cuando existan características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores.

Miranda (2003) señala acerca de las competencias:

“De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente”.

La anterior definición concibe la competencia centrada en la capacidad de ejecutar tareas (más que centrada en los atributos personales), ya que considera éstas, como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral (funciones y tareas) plenamente

identificada, por mencionar sólo algunos aspectos. Asimismo, esta definición estaría correspondiendo a un “enfoque funcionalista”.

Kochansky (1998) refiere sobre las competencias, que son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral. Esta definición concibe la competencia centrada en los atributos de la persona (muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias), los cuales permiten lograr un desempeño superior en un trabajo o situación concreta; originado inicialmente en las investigaciones de David McClelland. Asimismo, esta definición estaría correspondiendo a un “enfoque conductista”.

Gonzci (1996) define competencias como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas, es decir, una combinación de atributos (conocimientos, aptitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas. Aquí se concibe la competencia desde una perspectiva integrada u holística, en la medida que integra y relaciona atributos y tareas, lo cual permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente, además de considerar el contexto y la cultura del lugar de trabajo, permitiendo así incorporar la ética y los valores como elementos de un desempeño competente.

Las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, y se puede representar en un modelo de flujo causal que señala que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos suscitados por una situación, sirven para predecir una conducta y un resultado final. Los modelos causales ofrecen a los

directores de empresas una forma fácil de evaluar los riesgos en la escogencia de los candidatos para un cargo.

- Motivaciones - Habilidades
- Rasgos de carácter
- Concepto de uno mismo
- Conocimiento
- Logros originales
- Productos, servicios y nuevos procedimiento.

Tipos de Competencias

Las competencias son características que dependiendo de ciertas situaciones pueden hacerse evidentes en el individuo como representación de conocimientos, rasgos de carácter o actitudes. Es por esta razón que cada vez que se manifiesta una conducta positiva específica en el individuo en el desempeño de su cargo, también estará presente una competencia que responde tanto a exigencias del cargo como a un ambiente organizacional específico. Según conclusiones de Spencer y Spencer citado en Alles (2010), los elementos anteriormente señalados permiten diferencias entre los dos grupos que se toman para categorizar las competencias, estas son:

- Competencias Umbrales o Esenciales. Este tipo de competencia se refiere a los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita una persona para lograr un desempeño mediano o mínimamente adecuado.

- Competencias Diferenciadoras. A través de estas competencias se obtiene factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso de otro con desempeño mediano.

La unión de las competencias anteriormente descritas permite crear un patrón y establecer normas para llevar a cabo los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño, planificación de carreras entre otras áreas que conforman la unidad de recursos humanos.

Las competencias se corresponden con las habilidades que un individuo es capaz de desarrollar es un determinado trabajo. Se puede asumir que sé esta en presencia de una competencia, cuando existen características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores.

Spencer y Spencer citado en Alles (2010) refiere que, como actividad previa a la elaboración del modelo o perfil de competencias, debe realizarse el análisis del contexto estratégico el cual comprende los siguientes elementos: visión estratégica y propósito- procesos, flujos de trabajo, sistemas-estructuras de soporte, competencias individuales y grupales, el aprendizaje y el contexto cultural de la organización. Considerar estos seis elementos significa adoptar el modelo de competencias a la organización y dotarlo de las herramientas necesarias para que éste se convierta en aprendizaje colectivo y en cambios organizacionales, es decir, una nueva forma de hablar de rendimiento, satisfacción y eficiencia en la organización. Cada uno de estos elementos será explicado a continuación:

- Visión estratégica y propósito: debe existir relación directa entre el modelo o perfil de competencias y la visión, objetivos y metas de la organización. Esto sienta las bases del modelo y asegura el desarrollo de las actividades que éste implica.

- **Procesos / flujos de trabajo:** es la descripción detallada de los procesos, actividades, funciones y tareas de las personas que se desempeñan exitosamente en su puesto de trabajo. El conocimiento de las actividades realizadas en el sitio de trabajo permite detectar las aplicaciones que pueda tener el modelo de competencias en los subsistemas de recursos humanos.
- **Sistemas / estructuras de soporte:** se refiere a los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y gerenciales con los que cuenta los trabajadores para desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo. En este aspecto también incluye aquellos sistemas o soportes que el empleado considera que debería de existir para mantener los altos estándares de eficiencia en el trabajo.
- **Competencias individuales y grupales:** es el punto clave para conectar todo el proceso teórico – técnico que se ha llevado a cabo hasta ahora con la realidad de la empresa, y los conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos, actitud y conductas que el individuo posee y aplica para lograr un desempeño exitoso en su trabajo.
- **Aprendizaje:** es la parte de un proceso cíclico, en donde los empleados aprenden y la organización se beneficia de dicho aprendizaje.
- **Contexto cultural:** es el factor que determina el ambiente de la organización generando las condiciones socio-culturales que permitan elaborar y aplicar el modelo o perfil de competencias.

Considerar estos seis elementos permite entender en qué organización estamos, las ventajas que ésta posee, los recursos con los que cuenta y los problemas a los que se enfrenta, pero además esta información

se convierte en el insumo para definir el método a utilizar para diseñar un modelo o perfil de competencias.

Muchos pensadores de las últimas décadas han venido desarrollando una serie de modelos teóricos que dan sustento científico a la aplicación de las competencias en la gestión de recursos humanos y que han permitido su progresiva incorporación en el mundo gerencial hasta apoderarse en la actualidad del mismo.

Uno de los modelos que se considera ha realizado aportes sustanciales al modelo clásico desarrollado por MacClelland, se encuentra el modelo de Ericsson, desarrollado por Reus, citado en Restrepo (2008), esta compañía multinacional de origen sueco dedicada a ofrecer equipos y soluciones de telecomunicaciones, principalmente en los campos de la telefonía, la telefonía móvil, las comunicaciones multimedia e internet.

Dicho modelo permite describir lo que son las competencias de una manera fácil y sencilla, además de identificar la situación actual presentada en una actividad y definir los requisitos futuros de las mismas. En tal sentido Reus plantea que la competencia es adquirir, usar, desarrollar y compartir conocimientos, habilidades y experiencias.

Este modelo puede aplicarse tanto en el ámbito organizacional como en el individual, sirviendo como trampolín para establecer planes de desarrollo de las personas y de las organizaciones, el mismo se puede utilizar no solo para evaluar las competencias ya existentes en los diferentes departamentos y actividades que se realizan, sino también para descubrir nuevos roles que se vayan a ejecutar. Reus (1997) establece su modelo partiendo de la agrupación de las competencias según su naturaleza, creando así tres grandes categorías que se definen a continuación.

Competencias En Los Negocios: Son aquellas que se encuentran orientadas a los conocimientos financieros, contextos de mercado, políticas de la empresa, situación social y todo lo relacionado con la comprensión de los mismos. Las competencias en cuanto a los negocios que deben evaluarse obligatoriamente son: la orientación al cliente (Conocimiento tanto de los clientes externos como internos de la empresa, de sus necesidades y situaciones); los conocimientos de Ericsson (saber todo lo posible en cuanto al mercado, productos, procesos, calidad y finanzas que maneja la empresa eficazmente) y tener dominio del idioma inglés (que sea fluido tanto de forma escrita como hablada).

- Competencias Técnicas/ profesionales: Aquí se evalúan las competencias específicas para desempeñar una determinada operación, ocupación o tarea, en este caso se estudia los siguientes puntos, desenvolvimiento en la solución de los problemas, proceso de verificación, entre otros tipos de competencias más.
- Competencias Humanas: Son aquellas que se necesitan para interactuar adecuadamente con otras personas tanto dentro como fuera de la empresa. Las que se evalúan en la Fundación Hospital Ortopédico Infantil son: la comunicación (lograr transmitir mensajes y compartir conocimientos, experiencias y habilidades), La negociación (tener habilidad para influir y persuadir a los usuarios), trabajo en equipo (interactuar con los colegas dentro de un equipo y en toda organización, para propiciar las soluciones más apropiadas), disposición al cambio (capacidad para adaptarse a nuevos desafíos) y sensibilidad cultural (comprender las diferentes culturas existentes y lograr adaptarse a ellas, respetando la variedad de las mismas y obteniendo beneficio de ellas).

Finalmente las capacidades individuales que se refieren a las características particulares de las personas, que normalmente, no son desarrolladas dentro de una compañía. Estas competencias a estudiar son: la capacidad intelectual del ser humanos (de la persona en sí), la autoestima, la orientación a resultados (ver como se muestran ante cualquier tipo de resultados y/o respuestas que se puedan obtener), orientación a la gente (ver cómo se comportan y manejan con las personas que los rodean, y la manera de ser que estos tienen en un medio determinado) ni la perspectiva o visión integral que se tiene ante un desempeño de una actividad en especial.

Todas estas características (las capacidades individuales) no suelen aplicarse actualmente en el desarrollo de competencias, pero si son tomadas en cuenta a la hora de realizar elecciones internas o externas y de ver cómo influyen en la habilidad para desarrollar competencias en general.

Para alcanzar el cambio que se desea y lograr la productividad, calidad y excelencia que requieren las organizaciones, lo primero que se necesita es un cambio profundo en la mentalidad. Cuando, tanto gerentes como empleados y obreros tengan una mentalidad abierta a los procesos innovadores, flexibles, ante las nuevas ideas, motivados, con iniciativa, orientados a la eficiencia, entusiastas y con deseos de hacer mejor las cosas; con el fin de mejorar los procesos internos de la organización y/o departamento continuamente. Se podrán cambiar los métodos tradicionales de gestión e incorporar nuevos modelos para poder alcanzar la excelencia en el desempeño de sus respectivas actividades.

Para culminar con este modelo se presentan algunas de las razones que justifican la adopción de un esquema de gestión por competencias según su autor (Reus).

- La gestión por competencias logra sincronizar la gestión de los recursos humanos con la estrategia del negocio.

- 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.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

A continuación se definen cada uno de los niveles del *iceberg* planteado por el autor McClelland (1973):

- Conocimiento: Es la información útil que el individuo posee sobre un área en particular. Por ejemplo: El saber teóricamente el arte y la ciencia de la administración o conocimientos sobre la estadística.
- Habilidades / Destrezas: Son las capacidades intelectuales o manuales para ejecutar ciertas tareas o actividades, generalmente resultan de la combinación de los conocimientos y la experiencia. Por ejemplo: entrevistar y seleccionar eficazmente los candidatos para un cargo, interpretar datos o manejar un computador.
- Rol social: es el patrón de conducta de una persona que es reforzado por su grupo social, está directamente relacionado con la imagen que se proyecta en los demás. Por ejemplo: Actuar como líder de un grupo o como contribuyente individual, como alguien que inicia cambios o como alguien que mantiene las tradiciones.
- Imagen de sí mismo: Es la percepción que tienen las personas de sí mismo, su identidad y personalidad. Por ejemplo: un trabajador debe considerarse a sí mismo como líder o como seguidor, verse a sí mismo como alguien que motiva y desarrolla a las personas.

- Rasgos: Son características de personalidad relativamente duraderas o permanentes de un individuo. Construyen los patrones de respuesta que una persona produce conscientemente ante diversas situaciones. Por ejemplo: tener sentido del orden o auto control y resistencia al estrés.

Motivo: Se define como el interés recurrente que tiene una persona hacia ciertas acciones basado en un incentivo natural; un interés que energiza, dirige, y selecciona comportamientos. Por ejemplo: Querer tener logros individuales o querer influir en las emociones de los otros. A continuación se presenta el modelo clásico de gestión por competencia definido por el autor McClelland (1993) generando información útil direccionada al sustento teórico – práctico sobre la metodología para incorporar las competencias a la organización. Se trata el modelo de iceberg, por medio del cual gráficamente clasifica las competencias de cada persona en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar o evaluar conformadas por los individuos y las más difíciles de identificar y posteriormente desarrollar, como son: el concepto de uno mismo, el rol social, que se encuentran ubicados en un nivel intermedio; los rasgos y los motivos, la esencia de la persona que se localizan en la parte más baja o profundidad del iceberg, respectivamente.

La parte superficial formada por los conocimientos, destrezas o habilidades es muy importante, pero no suficientes para que ocurra un desempeño superior, razón por la cual dos empleados con igual formación académica, pueden obtener resultados distintos en su trabajo, porque los elementos que se encuentra en el fondo del iceberg operan de manera diferente en cada uno de ellos. La excelencia es producto de la combinación de ambos componentes que en la práctica funcionan como un todo, de tal manera que un individuo es exitoso solo si posee y aplica ambos elementos a su situación de trabajo.

Para concluir, cabe señalar que, las características o competencias tienen un cierto orden o jerarquía, a saber: motivaciones y rasgos de personalidad se mueven en el nivel de la subconsciencia; la auto comprensión está en el nivel de la conciencia; mientras que habilidades, en el nivel de comportamiento. El conocimiento tiene un impacto profundo en cada una de las competencias.

Se considera que los modelos presentados son muy semejantes, sin embargo se rescata el interés planteado por Reus (1.997) a diferencia de McClelland (1973) en que la persona logre desarrollar competencias referidas al análisis del departamento y su entorno.

Es importante incluir este factor, ya que permite enriquecer el perfil debido a que se hace necesario que las personas puedan realizar análisis de situaciones particulares para descubrir nuevos horizontes y formular planes de acción que ayuden a la organización a cristalizar su filosofía gerencial, tal es el caso de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil, que demuestra inertes en que su personal cuente con las competencias que le permitan concretar la misión y visión que se han planteado.

El reto que se presenta a las instituciones, en primer lugar, empresariales y universitarias, es generar valor a través de la creación del conocimiento.

Esto impone la necesidad de esclarecer y redefinir los principios y teorías que han de orientar el diseño, la gestión y el funcionamiento de las Universidades e Instituciones vinculadas con el conocimiento en general bajo el enfoque de la gestión por competencias del talento humano.

Clasificación de las competencias

Las competencias se pueden clasificar en genéricas y técnicas según McClelland (1973). Esta división didáctica constituye un recurso

metodológico para facilitar su comprensión y análisis organizacional, ya que en la realidad la competencia es todo el conjunto operando integralmente.

Competencias técnicas.

Según McClelland constituyen el componente duro, el pico o parte superficial del iceberg. En este particular se hace referencia a los conocimientos, habilidades y destrezas que posee una persona. Se encuentran asociadas a un área funcional, especialidad o disciplina técnica, son necesarias para realizar los procesos de trabajo con un nivel superior.

Competencias Genéricas.

Corresponden según McClelland a los aspectos más ocultos de la personalidad del individuo. Se define como el conjunto de características personales, subyacentes en el individuo, relativas al rol social, imagen de sí mismo, (actitudes y valores), rasgos de carácter y motivos, que constituyen el componente menos visible de la competencia.

Las organizaciones en la actualidad conceden cada vez más importancia a las competencias no adquiridas en la formación académica tradicional, debido a que los entornos de trabajo son específicos y requieren la adquisición de competencias genéricas precisas, sobre todo porque el papel de las competencias de dirección, de relación, capacidad de trabajar en equipo, de resolver conflictos, de mantener el control en situaciones de estrés, entre otros, no pueden enseñarse en la escuela, y tienen un peso cada vez mas importante en las listas de exigencias definidas para caracterizar una posición en una organización.

Relaciones causales de las competencias

Spencer y Spencer, citado en Alles (2010) afirman que los aspectos centrales de la personalidad, como lo son motivaciones, rasgos de personalidad y la autocomprensión, al igual que, las experiencias y el

conocimiento; predicen acciones de habilidades de comportamientos, los cuales predicen los outcomes o resultados del rendimiento.

De tal manera, que puede crearse un flujo entre:



Se trata de un flujo de causalidad, de tal manera que, las competencias siempre incluyen un propósito o última intención (que son motivaciones o fuerzas), que es la que impulsa a la acción y producen outcomes.

Elementos de las competencias

Lawshe y Balma, citado por De Sousa (2001), planteaban hace muchos años como competencia:

La potencialidad para aprender a realizar un trabajo (capacidades). La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo (acción), y la disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés (compromiso).

Asimismo, cabe señalar que, estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa cómo hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

Siguiendo esta perspectiva, Jericó (2001), señala que, a lo anterior actualmente se le denomina Talento. Según su planteamiento un determinado profesional será considerado talentoso, siempre y cuando presente la conjunción de los siguientes tres componentes, a saber:

En primer lugar, capacidades, es decir, conocimientos que le permitan lograr los resultados. En segundo lugar, compromiso, ya sea con el proyecto o con su empresa, y por último, la acción. No sólo hay que saber y querer hacer, sino también llevarlo a cabo y en el tiempo que se requiere

Para esta autora, el principal aporte del talento individual es ser materia prima del talento organizativo; aquel que reside en los grupos de trabajo y en las organizaciones. De esta manera, la gestión del talento es la gestión del compromiso, esto es pasar del talento de cada profesional al talento organizativo. Sin embargo, Jericó agrega que, para conseguirlo, las empresas han de conocer cuál es su aporte de valor al profesional, y medir y gestionar los facilitadores que consiguen reforzar el compromiso de los talentos con el proyecto, lo que implicaría a grandes rasgos los siguientes aspectos, a saber: cultura, liderazgo, clima laboral, sistemas de dirección, estructura organizativa y retribución.

Por lo expresado, se puede apreciar que, la gestión del talento esta en correspondencia directa con la gestión por competencias, en el sentido de que, ambas buscan atraer, desarrollar y retener a quienes poseen esas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada. De esta manera, ambas tienen como premisa básica que dichas personas son las que permitirán a la organización obtener resultados sobresalientes, y por lo tanto son las que garantizaran mantener el desempeño organizacional en un nivel superior.

Vistas estas premisas básicas sobre lo que es ser competente y sobre lo que es ser talentoso, entre otros aspectos clave para la organización, a continuación, se describirán los elementos que estructuran las competencias. Siguiendo a Guy Le Boterf (1996), “la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar”.

- El saber actuar. “Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el manejo adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades”.
- El querer actuar: Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.
- El poder actuar: En muchas ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

Concluyendo aquí con respecto a los elementos que estructuran las competencias desde la perspectiva de estos autores, – cabe señalar que, ambos modelos están en correspondencia con el “enfoque conductista”.

De esta manera, se podría decir, a modo de síntesis, que se afianza el “enfoque conductista” como base de la competencia laboral a nivel de empresas. Aunque como se demostrará más adelante, este enfoque representa sólo una alternativa más para la implantación de este sistema, lo que significa que: si bien es cierto, que las empresas han demostrado una tendencia al conductismo, no quiere decir que siempre sea lo correcto; sobre todo, si se considera la estructura organizacional y

el uso que se pretende dar a las competencias, por sólo mencionar algunos aspectos.

2.5.9 Perfiles por competencia

Como se ha venido afirmando a lo largo de este trabajo la organización de finales de siglo XX y comienzo del siglo XXI han aprendido que la manera más eficiente de dar cumplimiento a las exigencias del entorno está relacionada con la capacidad de visualizar cuales son las necesidades primordiales que debe satisfacer y que representan su razón de ser.

Algunos organismos que en su mayoría se dedican a satisfacer necesidad de carácter social no escapan del contante cambio de las sociedades modernas, las cuales se hacen más exigentes a medida que pasa el tiempo y se alcanza un nivel mayor de desarrollo.

De allí que sea eminentemente necesaria la revisión constante de la tareas, funciones y las responsabilidades que debe cumplir el personal dentro de una organización para materializar la filosofía gerencial de la institución. Esto obliga a definir claramente cuáles son las funciones, tareas y responsabilidades del personal, de forma tal que puedan agregar valor con su desempeño y aseguren de este modo el éxito de la misma.

Según Spencer & Spencer (1993) establecen que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente. Por tal motivo se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico que haga énfasis en las conductas específicas que relacionadas con el cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito de la organización.

Tomando en cuenta que las organizaciones son invenciones humanas imperfectas que siempre están cambiando y adaptándose a su entorno no se puede concebir que los elementos de la organización permanezcan estáticos mientras ellas avanzan y se transforman a pasos agigantados, tal como sucede con muchas instituciones publicas que utilizan el manual descriptivo de clases de cargos emanado por la Oficina Central de Personal para definir los perfiles de cargo de su personal.

En tal sentido nace la necesidad de que la organización avance y se transforme de manera holística, de allí que esta investigación pretenda Analizar el perfil de competencias del subsistema de recursos humanos del departamento de recursos humanos del Hospital Ortopédico Infantil, tomando como referencia el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para cargos de carrera de la Administración Pública Nacional (2008).

Con el propósito de englobar la transformación de este departamento desde una perspectiva unificadora, ya que los investigadores consideran que transformar solo partes del todo conlleva a que se retroceda significativamente en comparación con la situación actual de la organización.

Es tan sencillo como, por ejemplo, incorporar a un equipo de computación de hace una década el disco duro de mayor capacidad que existe en el mercado; al no ser compatibles las piezas, solo podría sentenciarse que el final será un desastre: o se quema el equipo o se daña el disco duro.

Con este ejemplo solo se pretende ilustrar la necesidad que tienen las organizaciones de realizar cambios lo más globales posibles para que las partes centrales compartan valores y principios que le permitan funcionar en sintonía, para evitar desgastes y situaciones conflictivas que pueden empañar el éxito de la misma.

Todo este énfasis es para reflejar que la organización no puede solicitar a su personal que alcance la nueva filosofía gerencial creada hace menos de un año con un perfil de cargo que se basa en el que fue publicado hace más de una década por la Oficina Central de Personal (OCP).

Está claro que los perfiles de cargo jugaron un papel muy importante en la formalización de los contenidos de trabajo evitando la incertidumbre y duplicidad de esfuerzos. Sin embargo, en la actualidad los perfiles de puesto tradicionales, no son adecuados debido a que el entorno demanda profesionales polivalentes o de multihabilidades, por lo cual, es preciso que los perfiles de cargo y/o puestos o perfiles de competencia, se correspondan con esta tendencia de tal manera que no se traduzcan en una camisa de fuerza o traba legal, si no un rango flexible o marco referencial de un perfil amplio que propicie el enriquecimiento del desempeño.

El perfil de competencias se centra en lo que logran los individuos, es decir, en las competencias que deben tener o desarrollar para tener una conducta exitosa en su puesto. Es importante definir en este punto lo que es un perfil de competencias.

Según Vargas (2002) el perfil de competencia es “un conjunto de competencias y sus comportamientos asociados, vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa que se encuentran asociados con los resultados que la organización pretende obtener y están integrados con la gestión en las áreas económicas, financiera, entre otros.

Este autor utiliza un enfoque estratégico, en el que el perfil de competencias del recurso humano es utilizado como una herramienta de la gerencia para materializar los objetivos de la organización.

El perfil de competencias intenta ser un reflejo de la sincronía de diferentes aspectos encausados a garantizar el desempeño exitoso de las

personas dentro de la organización. Partiendo de esta idea los investigadores han planteado lo que se denomina el engranaje de las competencias.

Para crear este engranaje de competencias se utilizaron los conceptos de competencias desarrollado por Alles (2010).

2.6 Bases Legales

La educación definida como proceso continuo y constante que va desde la concepción del hombre hasta su muerte, conduce a la formación del hombre para la vida, su culturización, humanización y su socialización. De allí, se parte que la educación es un derecho del ser humano en todos los niveles educativos: básico, medio y superior, este último incluye tanto el pregrado, como el postgrado. Esta aseveración tiene su referente legal en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la cual establece en su artículo 103:

Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo.

Otro aspecto relevante es el descrito en el Título V de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras, (2012) que trata sobre la formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras.

La mencionada Ley exhibe en su artículo 293 lo siguiente:

La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para la distribución justa de la riqueza, la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo y la construcción de la sociedad de iguales y amantes de la paz establecida en el texto constitucional de la República Bolivariana de Venezuela.

En este apartado se plantea que la formación colectiva tiene como finalidad el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores y trabajadoras, su participación consciente, protagónica, responsable, solidaria y comprometida con los procesos de transformación social, como lo indica el artículo 294

A los efectos de esta ley se concibe como formación colectiva, integral, continua y permanente, la realizada por los trabajadores y las trabajadoras en el proceso social de trabajo, desarrollando integralmente los aspectos cognitivos, afectivos y prácticos, superando la fragmentación del saber, el conocimiento y la división entre las actividades manuales e intelectuales.

También establece en el artículo 312, que el trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto los patrones y patronas dispondrán para el trabajador y trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucren el proceso productivo.

Y vincula con esta investigación el artículo 314

En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción

Reconocimiento de saberes

Artículo 315. El Estado garantizará el reconocimiento académico de la formación de los trabajadores y trabajadoras a partir de las destrezas, técnicas y conocimientos adquiridos durante su participación en el proceso social de trabajo.

Permisos para el estudio

Artículo 316. Los patronos y las patronas, podrán otorgar permisos a los trabajadores y trabajadoras que cursen estudios.

Facilidades para la formación en la entidad de trabajo

Artículo 317. Los patronos o patronas facilitarán la formación de los trabajadores y trabajadoras en la entidad de trabajo, en el marco del proceso social de trabajo.

Convenios educativos

Artículo 318. A los fines de institucionalizar la formación colectiva, integral, continua y permanente de la clase trabajadora, los trabajadores y las trabajadoras, los patronos o patronas, así como las organizaciones propias de los trabajadores y trabajadoras, podrán firmar convenios con instituciones educativas para que faciliten dicho proceso, con preferencia de aquellas especializadas a nivel universitario en la educación de los trabajadores y las trabajadoras, en el marco de los planes de desarrollo económico y social de la Nación.

Participación de las comunidades

Artículo 319. Cada entidad de trabajo pondrá al servicio de la comunidad de la cual forma parte, el conocimiento de su proceso productivo como parte de la formación integral para el desarrollo de esa comunidad y del conjunto de la sociedad. El plan de formación que desarrolle la entidad de trabajo a objeto de direccionar y organizar la formación de los trabajadores y trabajadoras y su comunidad, será consignado en los ministerios del poder popular con competencia en educación y en trabajo, cada dos años.

Como se ha descrito anteriormente, esta investigación cuenta con suficiente basamento legal, con esta Ley, recién promulgada. Sin embargo, es importante resaltar el compromiso incuestionable de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil, con sus trabajadores y con la comunidad, con respecto a la salud y a la educación.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque Epistemológico de la Investigación

La filosofía positivista en su intento de unificación científica ha influido de una manera absoluta en la epistemología contemporánea, proporcionando formas de indagación que han prevalecido en el ámbito de las ciencias sociales y humanas hasta hace pocas décadas y orientando formas particulares de construcción y validación de conocimiento científico.

Sandín (2004) refiere que el positivismo sostiene tres tesis: una tesis de legalismo, según la cual el conocimiento que merece llamarse ciencia debe descubrir las normas o leyes del funcionamiento de los objetos reales; una tesis de empirismo, según la cual el conocimiento objetivo y científico encuentra su garantía de verdad en la observación empírica de los objetos particulares y finalmente una tesis de pragmatismo o tecnologismo, según la cual la ciencia debe hacer posible la precisión y el control racionales de los eventos de la realidad natural y social.

Según Rasco, citado en Sandín (2004), el positivismo se apoya en dos principios básicos que estructuran y limitan el discurso y se caracterizan como concepciones ontológicas acerca de la naturaleza del mundo. Se trata del principio *empirista-fenomenista*, que defiende, que sólo es posible conocer aquellos fenómenos que percibimos a través de los sentidos y se manifiestan en la experiencia. La realidad existente puede ser conocida tal y como es, el conocimiento está contenido en los hechos, y por lo tanto el investigador debe limitarse a comprobarlos, reunirlos y sintetizarlos por un proceso de abstracción que los haga susceptibles de un manejo eficaz, y el principio *formalista-nominalista* que aplicado ya el paso de la reducir todo enunciado científico a lenguaje fisicalista, el siguiente eslabón consiste en la construcción de un lenguaje lógico formal que exprese la adecuada estructura de la realidad. Esta formalización se desarrolla mediante una serie

de enunciados que implican derivaciones lógicas y contrastaciones empíricas que deben poseer coherencia interna y ser concordantes con los hechos. Como asunciones del positivismo:

- El mundo es objetivo e independiente, está constituido por fenómenos que siguen una ley y un orden, que se pueden descubrir a través de la observación sistemática y la utilización de los métodos científicos adecuados y así explicar, predecir y controlar los eventos.
- Existe una clara separación entre sujetos y objetos. También entre los hechos y los valores. El investigador se interesa por hechos y lo subjetivo no debe interferir con el descubrimiento de la verdad.
- El mundo social es similar al mundo natural, por eso existe orden y razón en el mundo social, explicitados en relaciones de tipo causa efecto; los sucesos no tienen lugar de forma aleatoria o arbitraria.
- El objetivo de la investigación, común a las ciencias naturales y sociales, es desarrollar leyes universales y sociales que expliquen al mundo.
- Todas las ciencias están basadas en el mismo método de conocer al mundo, las ciencias naturales y sociales comparten una lógica común y una metodología de investigación.

El presente estudio está enfocado bajo el paradigma positivista, puesto que:

Morlés (1999) indica, que bajo este modelo de investigación, la realidad de la naturaleza se asume como tangible, simple y además ofrece la posibilidad de medir elementos con la finalidad de pronosticar su aparición y adoptar medidas necesarias para controlar la práctica, garantizando la rigurosidad de los datos que se obtengan a fin de evitar los sesgos que

puedan generarse de la subjetividad e inclinaciones personales, motivos por los cuales esta investigación adopta el método cuantitativo.

Enfoque metodológico cuantitativo

Este trabajo se puede clasificar como una Investigación de Campo, concebida por Bravo (citado en Ramírez, 1999) como aquella que estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural, debido a que se estableció contacto directo con el personal involucrado para identificar las competencias inherentes a cada uno de los cargos.

Además la información se extraerá del lugar donde ocurren los hechos. Igualmente se realizarán reuniones con el personal adscrito a esta unidad con el propósito de conocer algunos detalles sobre sus prácticas laborales. Es importante destacar que los datos fueron suministrados por las personas relacionadas con el fenómeno y posteriormente fueron sometidas a análisis, garantizando de este modo la veracidad y confianza en la información obtenida, descartando la manipulación alguna sobre la misma, lo cual indica que el presente trabajo se ubica dentro de una investigación de campo, tal como lo plantea Arias (1999).

Tipo de Investigación

Esta investigación se basa en el análisis de tareas, aspecto considerado como el pilar fundamental que ha permitido cumplir con el objetivo de la misma, al respecto, Ramírez (2007) plantea, que la investigación de campo se puede clasificar en cuatro (4) posibles estudios:

Los estudios extensivos, intensivos, comunicacionales y el análisis de tareas. Este último es considerado por las investigadoras, como el que más se ajustó al presente estudio, es también conocido como análisis de actividades y consiste en establecer para cada cargo las funciones

específicas partiendo del estudio de tareas cumplidas para cargos similares en otros organismos o sobre la base de tareas que efectivamente realiza el individuo bien para actualizar manuales de cargo o para ajustar al individuo a las tareas que le correspondan según el cargo. Este análisis, proporciona una descripción específica sobre las actividades que los empleados realizan para cumplir con su trabajo, aportando de este modo un insumo de vital importancia a este trabajo ya que suministra los datos para definir los perfiles por competencia del personal adscrito al Departamento de Recursos Humanos del Hospital Ortopédico Infantil.

El análisis teórico metodológico de este trabajo se sustentó en dos técnicas una descriptiva, que permitió compilar la información necesaria, el análisis bibliográfico, y una técnica de tipo comparativa, con la cual fue posible determinar que los modelos diseñados sobre perfiles de competencia, poseen características propias que los diferencian de las formas tradicionales, acorde a las exigencias y necesidades de la realidad venezolana.

El análisis descriptivo de los documentos, según Méndez (2005), desde el punto de vista de su uso, es el más sencillo y tradicional que se emplea para observar las estructuras significativas básicas que componen un texto, su acción se centra en descomponer en sus mínimos elementos los aspectos que contiene, relacionándolos con conocimientos previos y sintetizándolos posteriormente, es decir, sin perder el criterio de totalidad, criticarlo y observarlo con una perspectiva diferente

El análisis, permite reflejar experiencias tanto positivas como negativas, que facilitan una mejor proyección hacia los objetivos trazados, dada la importancia que tiene el análisis bibliográfico en la realización de la investigación, el presente apartado trata los elementos fundamentales sobre la gestión de la formación de los Recursos Humanos en el plano nacional e internacional, para el alcance de los objetivos, la eficiencia y eficacia, de la

organización. Para ello se realiza un análisis teórico sobre los principales conceptos y modelos más relevantes que plantean la temática, partiendo de la revisión de una amplia y actualizada bibliografía y sintetizando aquellos temas de interés que serán utilizados en el desarrollo de la presente investigación, el que permite guiar el proceso de investigación y contribuir a sustentar los principales resultados obtenidos de este proceso, así como su valor metodológico y práctico para solucionar los problemas existentes en la función de los recursos humanos.

Nivel de la Investigación

Cuando se va a resolver un problema de corte científico, tradicionalmente se presentan tres niveles de investigación; exploratorio, descriptivo y explicativo. La investigación descriptiva según Tamayo y Tamayo (1997) se caracteriza por trabajar las realidades y su característica fundamental es que presenta una interpretación correcta, ya que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición de los procesos y los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, un grupo se conduce o funciona en la actualidad (p.54).

Esta investigación se encuentra dentro del nivel descriptivo tomando en cuenta lo establecido por Ramírez (2007), debido a que se somete el estudio a una profunda “descripción de las características de un determinado individuo, situaciones o grupos” (p.71).

En este caso al personal del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Ortopédico Infantil, teniendo como finalidad una interpretación correcta de sus características en lo concerniente a las competencias.

En tal sentido, esta investigación se refiere al estudio, análisis y posterior interpretación sobre la situación actual del personal del

Departamento de Recursos Humanos del Hospital Ortopédico Infantil, tomando en cuenta sus actuales manuales de cargo, y las tareas que realizan para desempeñar su cargo. Esta información permitirá generar una descripción exacta de las competencias de cada uno de los trabajadores de la unidad objeto de estudio. Es importante destacar que la identificación de las competencias esenciales permite establecer los perfiles de competencia del personal del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Ortopédico Infantil de una manera acertada.

Población y Muestra

La población tal y como la señala Ramírez (2007) puede entenderse como el conjunto de elementos que poseen por lo menos una característica común, que los hace miembros de un conglomerado. En el caso del presente estudio es oportuno destacar que la población estará conformada por los empleados del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Ortopédico Infantil, arrojando un total de seis (6) personas.

En lo concerniente a la muestra Arias (1999) la define como “un subconjunto representativo de un universo o población” (p.49). En virtud de lo reducido el tamaño de la población se decidió utilizar el personal que conforma la dirección en su totalidad, por lo tanto se utiliza una técnica de *muestreo intencional*, para definir la muestra, que según el autor es un tipo de muestreo que implica que el investigador obtiene información de unidades de la población escogidas de acuerdo con criterios previamente establecidos, seleccionando unidades tipo o representativas.

Asimismo, se decidió intencionalmente, debido a lo reducido y manejable de la población en cuestión, trabajar con la muestra representativa de 6 empleados, quienes integran el total del departamento en pleno.

La variable y su operacionalización

El interés de profundizar en el conocimiento sobre el perfil de competencias que poseen los empleados adscritos a la Fundación Hospital Ortopédico Infantil, trajo consigo el análisis focalizado en tres (3) grandes aspectos: competencias técnicas, genéricas y tareas. La desfragmentación de estas dimensiones facilitó el marco referencial para la elaboración del instrumento de recolección de información, del cual se hace mención en el apartado correspondiente.

Según Ramírez (2007) delimitar la variable es la manera más expedita de focalizar los aspectos de la realidad que se va a investigar. A continuación se presenta, su operacionalización, fijando un sistema de indicadores que facilitaron su comprensión y manipulación como base fundamental para llevar a cabo el análisis de los instrumentos empleados para la investigación.

En esta investigación, según los objetivos planteados, como variable fue planteada *Perfil de Competencias*, definido según Spencer y Spencer citado en Alles (2010) como un documento formal con el que cuenta la Institución, donde están establecidas las competencias técnicas y genéricas que debe poseer el personal, para cumplir con las tareas que demandará el cargo y de esta manera obtener un desempeño exitoso

Matriz de operacionalización de variable.

Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos

Para dicho estudio se utilizará como técnica, la encuesta. Para llevar a cabo dicha encuesta se partió de la operacionalización de las variables que nos permitió la formulación de las preguntas relacionadas con las competencias las competencias que debe poseer, partiendo de conocimientos, habilidades, destrezas, que desde el punto de vista del investigador están relacionadas con la experiencia del trabajador y las tareas que realizan a diario dentro del plano laboral para desempeñarse en el cargo. Y se elaboró como instrumento el cuestionario.

Considerando que esta es una investigación de Campo, se estima necesario obtener los datos de fuentes primarias, es decir, directamente de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Ortopédico Infantil y por otra parte de fuentes secundarias que sirvieron de soporte al Marco Teórico, básicamente de tipo bibliográfico y documental con la ayuda de fichas de tipo bibliográficas, de resumen y textual.

El instrumento de recolección de datos que se empleó fue el cuestionario: una forma de obtener los datos necesarios para compilar información sobre las competencias que tienen los trabajadores, sobre los contenidos que se consideran necesarios para el Programa de Formación, basado en competencias y para la participación de los trabajadores. Mendoza (1998) define el cuestionario como un instrumento en donde “un sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o varias líneas, o marquen algún signo convencional (p.96). Así como también, obtener información objetiva, breve y precisa que permita su fácil tabulación e interpretación. Este se realizó mediante la formulación escrita de una serie de preguntas que respondida por los sujetos, permitirían estudiar el hecho propuesto en la investigación.

Validación del instrumento

Para la validación del instrumento del cuestionario, se utilizó el criterio de juicio de experto, emitido por 3 expertos en el área, quienes hicieron observaciones de forma independiente sobre los ítems bajo los siguientes criterios: congruencia de los ítems con las dimensiones, valoración del contenido en términos de amplitud, claridad, congruencia y pertinencia de las preguntas con respecto a la variable estudiada.

Los expertos que validaron el instrumento forman parte del personal docente de la Universidad Central de Venezuela: entre ellos se encuentran el Mgsr. Rodolfo Ron, profesor adscrito al departamento de Administración Escolar, el Lic. Pedro Celestino Rodríguez, profesor adscrito a la Unidad de Asesoramiento Académico y el Lic. Alirio Martínez, profesor adscrito al departamento de Pensamiento Social, de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela.

Para lograr su aprobación, se incorporaron las observaciones y recomendaciones manifestadas por parte de los expertos, como: cambiar algunos términos, estructurar nuevamente algunas preguntas, enriqueciendo de manera significativa el producto de esta investigación.

Confiabilidad del instrumento

Según Palella (2006) La confiabilidad de un instrumento es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además, la precisión de una medida es la que asegura su repetibilidad.

Un instrumento es confiable cuando aplicado a un sujeto en diferentes circunstancias, los resultados y puntajes obtenidos son aproximadamente los

mismos. Existen tres aspectos importantes en esta definición: el mismo sujeto, las diferentes circunstancias y los datos aproximadamente iguales.

Para determinar la confiabilidad del instrumento utilizado para esta investigación, se utilizó la *Repetición de Test o prueba test/retest*, consiste en volver a aplicar la misma prueba o *test*, al mismo sujeto o grupo de sujetos: esta segunda prueba se llama *retest*. Al repetir la prueba a un grupo superior a la mitad de la muestra, arrojó resultados aproximados, muy similares en las dos ocasiones, por lo que se determinó su confiabilidad.

Técnicas de presentación, análisis de los datos

Una vez aplicado el cuestionario al personal del Departamento de de contenido para poder clasificar la información contenida en las respuestas que dio el personal, posterior mente se registraron y tabularon los ítems que se encontraban presentes en dicho proceso, para culminar con análisis de cada una de las respuestas con el propósito de identificar ausencia o presencia de competencias para cada cargo.

Obteniendo de esta manera la información necesaria para establecer los elementos básicos que suministraron los insumos para identificar las tareas y competencias que posteriormente se incluyeron al manual propuesto para cada uno de los cargos del departamento.

Cabe destacar que en este estudio al procesar la información no se aplicó ningún método estadístico, ya que cada instrumento fue dirigido a cargos y personas con niveles educativos variados. Cada cargo ocupa una (1) persona, exceptuando el cargo de Analista que lo desempeñan dos (2) empleados.

Levantamiento de las competencias técnicas-genéricas y tareas del personal.

Para realizar esto se aplicó un cuestionario, el cual fue elaborado considerando la información documental revisada, referente a las tareas típicas, conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para cada uno de los cargos en estudio. Posteriormente se realizó su análisis tomando en cuenta las respuestas obtenidas por parte de cada uno de los empleados adscritos al departamento de Recursos Humanos de La Fundación Hospital Ortopédico Infantil, para orientarse hacia la identificación de las competencias técnicas-genéricas y las tareas que deben realizar para cumplir con su cargo de manera exitosa.

Identificación de las competencias necesarias para cada uno de los cargos.

Tomando como referencia el la postura de la autora Alles (2010) quien indica que las competencias que las competencias están agrupadas en competencias cardinales o generales y competencias específicas dependiendo de los niveles, se comparó la información obtenida por ambas fuentes. Las investigadoras realizaron una clasificación en la que se ubicó cada una de las competencias considerando el cargo a desempeñar.

Definición de perfil de competencias

En esta fase se procede a definir el perfil de competencias que debe poseer cada uno de los niveles establecidos para los empleados adscritos al departamento de Recursos Humanos de La Fundación Hospital Ortopédico Infantil.

Una vez identificadas las competencias técnicas y genéricas a través de la aplicación del instrumento, se procedió a establecer las competencias para cada uno de los niveles propuestos por los investigadores para los cargos del personal, tomando como base el diccionario de competencias de Alles (2010), con el fin de incorporar todas las competencias en los cargos descritos.

CAPITULO IV. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicado el cuestionario al personal del departamento de Recursos Humanos de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil, se procedió a utilizar las respuestas para identificar la presencia o ausencia de competencias esenciales para cada cargo. Además de verificar si las funciones corresponden con las actividades que deben desarrollar las personas que ocupan esos cargos.

1.- Edad del personal adscrito al departamento de Recursos Humanos de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil.

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
25 Años	5.1	51%
26 Años	3.4	34%
29 Años	1	17%

Análisis

En el indicador edad se puede apreciar que la muestra es heterogénea debido a que hay empleados de distintas edades regularmente, no hay gran diferencia de porcentajes entre los grupos etéreos, es así como un 51% representa personas con una edad comprendida de 25 años, un 34% está representados por personas entre 26, y finalmente un 17% representado por personas 29 años de edad

2.- Cargo que desempeña el personal adscrito al departamento de recursos Humanos del Hospital Ortopédico Infantil.

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Analista	3.3	33%
Coordinador de RRHH	3.3	33%
Asistente Administrativo	1.7	17%
Secretaria	1.7	17%

Análisis

En este grafico podemos observar que la mayor parte de la población en estudio 33%, ocupa cargos de analista de RRHH dentro de este departamento, el siguiente porcentaje 17% lo ocupa los cargos, asistente administrativo, secretaria y gerente de RRHH, y por ultimo un 16% para el cargo de coordinadora de RRHH.

3.- Tiempo se servicio del personal adscrito al departamento de Recursos Humanos de la Fundación Hospital ortopédico Infantil.

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
1 año o menos	1.7	17%
1 año o mas	3.3	33%
2 a 5 años	3.3	33%
Más de 6 años	1.7	17%

Análisis

A continuación se puede observar que la mayoría de las personas que laboran en la empresa tienen de 1 a 5 años de servicio en la misma, esto se representa con 33% de los encuestados, un 17% asegura tener laborando en la Fundación Hospital Ortopédico Infantil más de 6 años.

4.- Nivel de instrucción del personal adscrito al departamento de recursos Humanos de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil.

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Bachiller	3.3	33%
Técnico Medio	3.3	33%
Técnico Superior	1.7	17%
Licenciados	1.7	17%

Análisis

Los resultados demuestran que de un total de seis (6) personas que pertenecen a esta dirección, existe una equidad entre algunos niveles dentro de los cuales se destacan, dos (2) licenciados 33%, dos (2) universitarios 33%, un (1) bachiller 17%, y un (1) técnico medio 17%, esto demuestra que gran parte de los empleados adscritos a este Departamento poseen un grado de formación académica alto y es entendible, ya que ocupan cargos importantes dentro de esta gerencia.

5.- Cursos certificados del personal adscrito al departamento de recursos Humanos de la fundación Hospital Ortopédico Infantil.

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Computación	2.2	22%
Excel avanzado	1.7	17%
Legislación Laboral	1.1	11%
Compensación y Beneficios	1.1	11%
Reclutamiento y Selección	1.1	11%
Ingles	1.1	11%
Seminarios	1.1	11%

Análisis

En respuesta a los resultados observados, un parte de la población 22% han a realizado cursos de computación que le permite desempeñarse dentro de su entorno laboral, un 17% han realizado distintos cursos como Excel avanzado y compensación y beneficios y por ultimo un 11% realizo seminarios, ingles, reclutamiento y selección y legislación laboral.

COMPETENCIAS TECNICAS: HABILIDADES

6.- ¿Cuándo se presenta un problema, separa sus elementos en las partes constitutivas para comprenderlo mejor y así resolverlo?	SI	NO
	6	0

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Valido	NO	10	100%
s	SI	0	
	TOTAL	10	100%
	ES		

Análisis

En este grafico se puede evidenciar, que en su mayoría los empleados del departamento tienen un grado de compromiso muy alto con esta gerencia, sin embargo manifiestan no ser capaces de dividir, analizar, un problema en el mismo para luego buscar la mejor solución y de esta manera resolverlo de la mejor manera posible, beneficiándose del resultado y trabajando para obtener el éxito organizacional.

7.- ¿Separar los elementos constitutivos del problema para comprenderlo mejor, es valorado por el gerente?	SI	NO
	1	5

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	17	17%
	SI	83	83%
	TOTALES	100	100%

Análisis

Los resultados demuestran que aunque ellos están muy comprometidos con el departamento, pero no pueden analizar y solucionar los problemas planteados (grafico6), en este grafico, se evidencia que un 83% de la población en estudio, considera que su gerente no toma en cuenta sus aportes para posibles mejores resultados dentro de este departamento, sin embargo, un 17% restante dice que su aporte en la solución de problemas si es tomado en cuenta por su supervisor. Lo que es negativo para la organización ya que el personal es un factor clave para la misma según Hooghiemstra (1.996) confirma que el recurso humano constituye un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos en las organizaciones contemporáneas, debido a que “la organización del futuro se centrara en las personas” (p.15)

8.- ¿Cuándo tiene en su trabajo, un problema, identifica los aspectos claves del mismo, para resolverlo?	SI	NO
	2	4

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	67	67%
	SI	33	33%
	TOTALES	100	100%

Análisis

Esto demuestra que gran parte de los empleados de este departamento el (67%) no son capaces de identificar los aspectos claves de su trabajo y resolverlos, por lo cual, esto podría traer ciertas complicaciones a la hora de realizar sus tareas diarias, sin embargo un 33% si está capacitado para identificar los principales aspectos de un problema y aplicarlos para así realizar dichas soluciones. Este grafico es parte fundamental de nuestro trabajo ya que aquí podremos identificar competencias necesarias faltantes en los trabajadores de este departamento para poder complementar sus labores y mejorarlas.

9.- ¿Pensar de esta manera cualquier asunto es una cualidad valorada por el departamento?	SI	NO
	1	5

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	67	67%
	SI	33	33%
	TOTALES	100	100%

Análisis

El 83% de la población estudiada considera que esta cualidad de solventar inconvenientes de trabajo no es valorada por su supervisor inmediato y no es tomada en cuenta para posibles ascensos de cargo en materia laboral, más un 17% considera que dicha acción si es valorada. Por tal motivo es perjudicial para la organización ya que estos empleados se sienten desmotivados lo que limita a lograr éxito como departamento.

10.- ¿Maneja adecuadamente el equipo de trabajo disponible en el departamento para el desempeño de su cargo? (ejemplo: telefax, computadora, fotocopiadora, programas de computación)	SI	NO
	1	5

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	10	100%
	SI	0	0
	TOTALE	10	100%
	S		

Análisis

Los resultados demuestran que la mayoría 100% de los empleados maneja el equipo de oficina disponible en su área de trabajo, considerando que son parte esencial para el desempeño del mismo, Lo cual representan una ventaja en el aspecto tecnológico para la organización. Son competencias necesarias para que una persona pueda desenvolverse en su entorno. Sin embargo según (Tobón, 2007), las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber estar), para realizar actividades o resolver problemas con sentido de reto o motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal.

11.- ¿Está en capacidad de explicar detalladamente cualquier situación, referente a tareas de su cargo?	SI	NO
	0	6

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	10	100%
	SI	0	0
	TOTALES	10	100%

Análisis

Los resultados arrojan que un 100% no está en capacidad de explicar cualquier situación referente al cargo que desempeña. ya que la gerencia solo les permite realizar las asignaciones estipuladas en su manual de cargos, lo cual es beneficioso para nuestra investigación ya que aquí se puede determinar la falta de competencias a desarrollar para cada cargo estudiado.

12.- ¿Constantemente está entregando información de compañeros, para resolver problemas de trabajo? **S** **NO**
I

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	67	67%
	SI	33	33%
	TOTALES	100	100%

ANALISIS

Según lo observado un 67% de la población no entrega información a compañeros de trabajo para resolver problemas dentro del departamento mientras, un 33% restante si lo hace, ya que cada trabajo es realizado de manera individual y para lograr el éxito organizacional el trabajo debe ser en equipo, por esta razón podemos acotar que según Mertens (1996), "...asoció las competencias laborales con las estrategias de competitividad (para la generación de ventajas competitivas), de productividad y de gestión de recursos humano.

13.- ¿Constantemente está recibiendo información de compañeros, para resolver problemas de trabajo?	S	NO
	I	
	2	4

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	67	67%
	SI	33	33%
	TOTALES	100	100%

Análisis

En este análisis un 67% de la población en estudio demuestra que no recibe información de compañeros que le faciliten la resolución de problemas dentro del departamento, mientras otro 33% si lo hace ya que como se explicó en el gráfico anterior las actividades en el departamento son muy individualistas y no grupales, en particular Mertens (1996), "...asoció las competencias laborales con las estrategias de competitividad (para la generación de ventajas competitivas), de productividad y de gestión de recursos humano.

14.- ¿En el desempeño de sus labores, introduce cambios concretos en el método con el fin de mejorar el rendimiento?	SI	NO
	0	6

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	10	100%
	SI	0	0
	TOTALES	10	100%

Análisis

En este análisis podemos observar que la mayor parte de la población un 17% no usa nuevas técnicas ni cambios concretos para mejorar su rendimiento mientras que un 33% si lo aplica. Según Mertens Para este autor, “es indudable que el surgimiento del “enfoque de competencia” está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos, fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente”. Y es un aporte importante nuestra investigación porque nos permite identificar faltas importantes en el departamento.

15.- ¿En el desempeño de sus labores, introduce cambios concretos en el método con el fin de mejorar el rendimiento?	SI	NO
	1	5

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	83	83%
	SI	17	17%
	TOTALES	100	100%

Análisis

En el desempeño de labores un 83% de la población en estudio demuestra que no introduce cambios concretos para mejorar su rendimiento, mientras que un 17% de la población demuestra que si introduce este tipo de cambios para poder así mejorar su rendimiento dentro de la organización. Esta situación perjudica al desempeño del departamento ya que en su mayoría no se realizan cambios concretos en el sistema de trabajo para mejorar su rendimiento y esto demuestra falta de competencias y motivación a nivel personal.

16.- ¿Es suficiente el tiempo que labora en su jornada diaria con respecto a la cantidad de tareas que requiere su cargo?	SI	NO
	0	6

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	10	100%
	SI	0	0
	TOTALES	10	100%

Análisis

En relación a este grafico el 100% de la población considera que el tiempo establecido para sus labores diarias es el indicado para las tareas que realiza dentro de la organización.

17.- ¿Está constantemente generando comunicaciones entre mis compañeros de trabajo?	SI	NO
	0	6

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	10	100%
	SI	0	0
	TOTALES	10	100%

Análisis

En este análisis encontramos que un 100% de la población en estudio si está en constante comunicación con sus compañeros de trabajo.

18.- ¿Puede tomar decisiones, respecto al desempeño de su cargo, tratando de adelantarse a escenarios que puedan surgir?	SI	NO
	2	4

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	67	67%
	SI	33	33%
	TOTALES	100	100%

Análisis

En este grafico se toma en consideración que la mayor parte de la población estudiada 67%, no puede tomar decisiones en su puesto de trabajo para adelantarse a situaciones que puedan surgir, mientras que un 33% restante si lo hace.

19.- ¿Cree Ud. que tiene influencia positiva, para que sus compañeros y otros en el trabajo, lo sigan en una determinada línea de acción?	S I	NO
	0	6

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	10	100%
	SI	0	0
	TOTALES	10	100%

Análisis

Se puede concluir en este gráfico que la totalidad de la población en estudio si tiene influencia positiva para que sus compañeros sigan su misma línea de acción a la hora de realizar labores.

20.- ¿Se beneficio del trabajo de otros compañeros y otros compañeros se benefician del suyo?	SI	NO
	0	6

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	10	100%
	SI	0	0
	TOTALES	10	100%

Análisis

En este análisis se puede demostrar que la totalidad de la población se beneficia del trabajo de sus compañeros y estos se benefician del suyo.

21.- ¿Toma la iniciativa para enfrentar situaciones de cualquier índole, en su trabajo?	SI	NO
	0	6

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	10	100%
	SI	0	0
	TOTALES	10	100%

Análisis

La totalidad de la población señala que no toma parte de la iniciativa para resolver cualquier situación en su trabajo ya que solo se dedican a lo que están realizando.

22.- ¿Promueve la creatividad y la innovación en su equipo de trabajo?	SI	NO
	0	6

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	10	100%
	SI	0	0
	TOTALES	10	100%

Análisis

En Este gráfico podemos demostrar que la mayoría de los trabajadores 100%, no toman la iniciativa a la hora de innovar con nuevas situaciones en su puesto de trabajo.

23.- ¿Se adapta fácilmente a los cambios, creando nuevos procedimientos y formas de trabajar más efectivas para afrontar las situaciones actuales?	SI	NO
	0	6

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	10	100%
	SI	0	0
	TOTALE S	10	100%

Análisis

Esta población en estudio demuestra que el 100% no se adapta fácilmente a los cambios, y no son capaces de crear situaciones donde los resultados sean efectivos para afrontar las situaciones de trabajo.

24.- ¿Tiene visión de trabajo en equipo, lo comunica y lo promueve?	SI	NO
	0	6

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	10	100%
	SI	0	0
	TOTALES	10	100%

Análisis

El 100% de la situación en estudio expresa en este gráfico que no tienen visión de trabajo en equipo no lo comunican y no lo promueven su trabajo se basa en la individualidad.

25.- ¿Tiene comunicación con jefes, pares y colaboradores?	SI	NO
	0	6

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	10	100%
	SI	0	0
	TOTALE	10	100%
	S		

Análisis

En este gráfico se puede demostrar que los empleados de este departamento no tienen comunicación con jefes pares y colaboradores.

26.- ¿Motiva a los demás y reconoce sus meritos?	S	NO
	2	4

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	67	67%
	SI	33	33%
	TOTALES	100	100%

Análisis

En este grafico podemos demostrar que gran parte de la población en estudio el 67% no motiva a sus compañeros de trabajos ni reconoce sus meritos y un 33% si lo hace.

27.- ¿Mantiene el control en situaciones que provoquen fuertes emociones?	SI	NO
	3	3

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	50	50%
	SI	50	50%
	TOTALES	100	100

Análisis

En este grafico podemos demostrar que la población en estudio se encuentra dividida ya que un 50% dice poder controlarse en situaciones fuerte y otro 50% no lo hace.

28.- ¿Trabaja eficientemente bajo presión?	SI	NO
	1	5

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	83	83%
	SI	17	17%
	TOTALES	100	100%

Análisis

En este gráfico podemos demostrar que una minoría 17% de la población en estudio dice que si puede trabajar eficientemente bajo presión, mientras que el 83% restante no lo hace.

29.- ¿Maneja distintos enfoques para afrontar un problema?	SI	NO
	2	4

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	67	67%
	SI	33	33%
	TOTALES	100	100%

Análisis

En este gráfico podemos demostrar que un 33% de la población en estudio demuestra que si maneja nuevos enfoque para solventar un problema mientras que el 67% de la población en estudio que en este caso es la mayoría dice no hacerlo.

30.- ¿Se adapta fácilmente a los cambios?	SI	NO
	3	3

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	50	50%
	SI	50	50%
	TOTALES	100	100%

Análisis

En este grafico podemos demostrar que la población se encuentra dividida ya que el 50% dice poder adaptarse a los cambios y el otro 50% no lo hace.

31.- ¿Elabora planes de contingencia en situaciones de crisis?	SI	NO
	0	6

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	10	100%
	SI	0	0
	TOTALES	10	100%

Análisis

En este gráfico podemos demostrar que la totalidad de la población el 100% no posee la capacidad de elaborar planes de contingencia en situaciones de crisis.

32.- ¿Desea desarrollar su carrera dentro del departamento?	SI	NO
	0	6

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	10	100%
	SI	0	0
	TOTALES	10	100%

Análisis

En este grafico podemos observar que el 100% de la población no desean desarrollar su carrera dentro de este departamento.

33.- ¿Este cargo le proporciona satisfacciones personales?	SI	NO
	0	6

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	10	100%
	SI	0	0
	TOTALES	10	100%

Análisis

En este grafico podemos demostrar que el 100% de la población no obtiene alguna satisfacción persona con el cargo que desempeña en este departamento.

	SI	NO
34.- ¿Desea obtener un ascenso laboral?		
	3	3

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	50	50%
	SI	50	50%
	TOTALES	100	100%

Análisis

En este grafico podemos demostrar que la población en estudio se encuentra dividida un 50% manifiesta querer obtener un ascenso laboral y otro 50% señala que no.

35.- ¿Desea continuar estudios formales para el desarrollo de su profesión?	SI	NO
	6	0

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	10	100%
	SI	0	0
	TOTALES	10	100%

Análisis

En este grafico podemos observar que la totalidad de la población si desea realizar estudios formales para el desarrollo de su profesión.

36.- ¿Quisiera obtener un cargo superior, que implique mayor complejidad y por ende, mas compromiso con la organización?	SI	NO
	3	3

DATOS		FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Validos	NO	50	50%
	SI	50	50%
	TOTALES	100	100%

Análisis

En este grafico podemos demostrar que la población está dividida un 50% señala que si quisiera obtener un cargo superior, que implique mayor complejidad y por ende, mas compromiso con la organización y el otro 50% no lo hace.

Capítulo V: DISEÑO DE PERFIL DE COMPETENCIAS

Al considerar la problemática presentada en el Departamento de Recursos Humanos de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil en cuanto a las labores que se cumplen en el departamento, las investigadoras propusimos construir el perfil de competencias de los empleados de dicha unidad, para un mejor funcionamiento del mismo y mejora de la relación laboral entre sus trabajadores, con el fin de solventar la situación antes mencionada. Con la elaboración de perfiles basados en competencia se pretende:

- Fijar lineamientos básicos en los trabajadores para un mejor desempeño.
- Establecer funciones para cada cargo y cada trabajador y de esta manera lograr armonía con el trabajo y el departamento.
- Proporcionar credibilidad a los trabajadores y de esta manera asegurar un alto grado de objetividad en las labores realizadas y así lograr el éxito como departamento y a nivel de organización.

Este manual será de gran utilidad para el Departamento de Recursos Humanos de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil ya que orientara acertadamente a los trabajadores en el mejor desempeño de sus labores en cada cargo aquí definido.

Facilitara el proceso laboral de cada trabajador del departamento.

Precisara las funciones recomendadas para cada cargo.

Permitirá el ahorro de esfuerzo y de trabajo en cada cargo desempeñado y facilitara las labores.

Para alcanzar el cambio que se desea y lograr la productividad, calidad y excelencia que requieren las organizaciones, lo primero que se

necesita es un cambio profundo en la manera de pensar. Cuando, tanto gerentes como empleados y obreros tengan una mentalidad abierta a los procesos innovadores, flexibles, ante las nuevas ideas, motivados, con iniciativa, orientados a la eficiencia, entusiastas y con deseos de hacer mejor las cosas; con el fin de mejorar los procesos internos de la organización y/o departamento continuamente. Se podrán cambiar los métodos tradicionales de gestión e incorporar nuevos modelos para poder alcanzar la excelencia en el desempeño de sus respectivas actividades.

La creación de estos perfiles de cargo, permite describir lo que son las competencias de una manera fácil y sencilla, además de identificar la situación actual presentada en una actividad y definir los requisitos futuros de las mismas. En tal sentido Reus plantea que la competencia es adquirir, usar, desarrollar y compartir conocimientos, habilidades y experiencias.

Este modelo puede aplicarse tanto en el ámbito organizacional como en el individual, sirviendo como trampolín para establecer planes de desarrollo de las personas y de las organizaciones, el mismo se puede utilizar no solo para evaluar las competencias ya existentes en los diferentes departamentos y actividades que se realizan, sino también para descubrir nuevos roles que se vayan a ejecutar. Reus (1997) establece su modelo partiendo de la agrupación de las competencias según su naturaleza, creando así tres grandes categorías que se definen a continuación.

Competencias En Los Negocios: Son aquellas que se encuentran orientadas a los conocimientos financieros, contextos de mercado, políticas de la empresa, situación social y todo lo relacionado con la comprensión de los mismos. Las competencias en cuanto a los negocios que deben evaluarse obligatoriamente son: la orientación al cliente (Conocimiento tanto de los clientes externos como internos de la empresa, de sus necesidades y situaciones); los conocimientos de Ericsson (saber todo lo posible en cuanto

al mercado, productos, procesos, calidad y finanzas que maneja la empresa eficazmente) y tener dominio del idioma inglés (que sea fluido tanto de forma escrita como hablada).

Competencias Técnicas/ profesionales: Aquí se evalúan las competencias específicas para desempeñar una determinada operación, ocupación o tarea, en este caso se estudia los siguientes puntos, desenvolvimiento en la solución de los problemas, proceso de verificación, entre otros tipos de competencias más.

Competencias Humanas: Son aquellas que se necesitan para interactuar adecuadamente con otras personas tanto dentro como fuera de la empresa. Las que se evalúan en la Fundación Hospital Ortopédico Infantil son: la comunicación (lograr transmitir mensajes y compartir conocimientos, experiencias y habilidades), La negociación (tener habilidad para influir y persuadir a los usuarios), trabajo en equipo (interactuar con los colegas dentro de un equipo y en toda organización, para propiciar las soluciones más apropiadas), disposición al cambio (capacidad para adaptarse a nuevos desafíos) y sensibilidad cultural (comprender las diferentes culturas existentes y lograr adaptarse a ellas, respetando la variedad de las mismas y obteniendo beneficio de ellas).

Finalmente las capacidades individuales que se refieren a las características particulares de las personas, que normalmente, no son desarrolladas dentro de una compañía. Estas competencias a estudiar son: la capacidad intelectual del ser humanos (de la persona en sí), la autoestima, la orientación a resultados (ver como se muestran ante cualquier tipo de resultados y/o respuestas que se puedan obtener), orientación a la gente (ver cómo se comportan y manejan con las personas que los rodean, y la manera de ser que estos tienen en un medio determinado) ni la perspectiva o visión integral que se tiene ante un desempeño de una actividad en especial.

Todas estas características (las capacidades individuales) no suelen aplicarse actualmente en el desarrollo de competencias, pero si son tomadas en cuenta a la hora de realizar elecciones internas o externas y de ver cómo influyen en la habilidad para desarrollar competencias en general.

Para culminar con este modelo se presentan algunas de las razones que justifican la adopción de un esquema de gestión por competencias según su autor (Reus).

- La gestión por competencias logra sincronizar la gestión de los recursos humanos con la estrategia del negocio.
- 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.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

PROGRAMA DE FUNCIONES QUE POSEE ACTUALMENTE EL PERSONAL ADSCRITO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL ORTOPÉDICO INFANTIL.

TITULO DE PUESTO: Secretaria

RAMA: Aux. Administrativo.

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO

Brindar apoyo secretarial a las labores administrativas y académicas en las distintas dependencias.

ESPECIFICACION DEL PUESTO:

EDUCACION FORMAL: Estudios secretariales con computación terminados. Conocimientos para el manejo de computadora.

HABILIDADES NECESARIAS: Habilidades y destrezas en el manejo de material de oficina.

FORMACION: Bachiller o TSU

EXPERIENCIA: Experiencia mínima comprobable de 2 años en cargos similares

EDAD: 25 a 40 años

SEXO: Indistinto

CARACTERISTICAS PERSONALES: Trato directo con el público, agradable, colaboradora

Funciones:

1. Contestar el teléfono.
2. Atención al público.

3. Recibir, enviar y clasificar correspondencia.
4. Mantener actualizado y organizado el archivo y expediente.
5. Llevar control de los archivos bajo su responsabilidad.
6. Abrir expedientes y proporcionar los expedientes que le sean requeridos.
7. Mantener actualizados y proporcionar mantenimiento al sistema de control de archivos, físicos o magnéticos.
8. Tomar dictados y transcribir en computadora.
9. Distribuir documentos en el centro de trabajo.
10. Colaborar y brindar en actividades eventuales o extraordinarias que organice y se realicen en el Departamento de adscripción.
11. Llenar formatos administrativos (a máquina o computadora): formas únicas, recibos, requisiciones, órdenes de compra, etc.
12. Manejar agenda del jefe inmediato.
13. Llevar control de los materiales de oficina, prever necesidades y hacer la solicitud correspondiente.
14. Elaborar escritos en atención a la correspondencia de la dependencia, incluyendo la elaboración de cuadros estadísticos, tablas, etc., todo de acuerdo a las instrucciones generales que reciba de su jefe inmediato.

TITULO DE PUESTO: Analista

RAMA: Aux. RRHH

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO:

Analizar actividades técnicas y/o administrativas relacionadas con el recurso humano, desarrollando y ejecutando planes y programas pertinentes a la administración de personal, a fin de lograr y mantener un buen entorno y clima laboral.

ESPECIFICACION DEL PUESTO:

EDUCACION FORMAL: TSU en Recursos Humanos o carrera a fin

HABILIDADES NECESARIAS: Asesorar en ausencia del Jefe Sectorial de Recursos Humanos, a los niveles supervisorios de la dependencia en la aplicación y cumplimiento del régimen disciplinario para el personal.

EXPERIENCIA: Experiencia mínima comprobable de 2 años en cargos similares

2 EDAD: 25 a 40 años.

SEXO: Indistinto.

Funciones:

1. Analiza solicitudes de aumento de sueldos y salarios, para ascensos, traslados, promociones y/o decretos.
2. Elabora y mantiene actualizado el registro de asignación de cargos (R.A.C) de la dependencia.
3. Realiza análisis y descripciones de cargos.
4. Realiza valoración de cargos.

5. Mantiene actualizado el archivo de elegibles.
6. Recibe y analiza solicitudes de empleo.
7. Realiza entrevistas a los aspirantes a cargos.
8. Realiza la evaluación de requisitos mínimos.
9. Verifica y analiza las referencias de los aspirantes a cargos.
10. Administra y corrige pruebas para la selección de personal.
11. Ejecuta el proceso de inducción al candidato seleccionado.
12. Realiza los trámites de nombramiento.
13. Realiza el trámite de movimientos de nómina.
14. Aplica instrumentos de detección de necesidades.
15. Analiza los resultados de la detección de necesidades.
16. Elabora conjuntamente con su superior inmediato el plan de adiestramiento para el personal de la dependencia.
17. Aplica instrumentos para la evaluación del adiestramiento.
18. Mantiene actualizado los archivos del personal que ha recibido adiestramiento.

PERFIL DE COMPETENCIAS PROPUESTO PARA EL CARGO DE ANALISTA Y SECRETARIA

DENOMINACIÓN: ANALISTA I

DEPENDENCIA: Área administrativa

REPORTAR A: Coordinador de Recursos Humanos

OBJETIVO GENERAL:

Bajo supervisión general, realiza trabajos de dificultad promedio en una de las áreas técnicas de recursos humanos, es responsable de aplicar y desarrollar los sistemas de recursos humanos y realiza tareas afines según sea necesario.

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS

- 1.- Llevar registros que permitan actualizar las contrataciones a las necesidades de la institución.
- 2.- Proponer ajustes de sueldos y cambios de posiciones.
- 3.- Dar inducción a los nuevos ingresos sobre el cargo a ocupar.
- 4.- Ordenar y revisar los exámenes médicos para la admisión, y los rutinarios que se dispongan.
- 5.- Elaborar y revisar las nóminas para pagos ordinarios.
- 6.- Elaborar los cálculos de prestaciones rutinarias o extraordinarias conocidas.
- 7.- Calcular las liquidaciones para el personal egresado.
- 8.- Manejar los ingresos, egresos, cambios de posición, sueldos y salarios del personal.
- 9.- Registrar y controlar las ausencias justificadas e injustificadas para realizar las deducciones pertinentes.
- 10.- Realizar conciliaciones mensuales del Banco Exterior y Venezolano de Crédito.
- 11.- Llevar el registro y control del libro de vacaciones y horas extras exigido por la Ley.
- 12.- Realizar el reporte trimestral de los trabajadores ante el Ministerio del Trabajo.

13.- Controlar y entregar el Cesta Ticket de alimentación a los empleados beneficiarios por este concepto.

14.- Realizar planilla de novedades, reposos y cambios de salarios a través de la planilla 14-10 ante el Seguro Social Obligatorio.

15.- Llevar el control del registro de entrada, salida e inasistencias del personal.

16.- Organizar las reuniones de coordinadores de los departamentos en la institución.

17.- Garantizar el cumplimiento de las normas del servicio y de seguridad industrial.

PERFIL DEL PUESTO / REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

Nivel Educativo y Conocimiento requerido

- Licenciado o TSU en Recursos Humanos o carrera afines
- Cursos de Administración de Empresas
- Cursos de Legislación Laboral
- Curso de Atención al Público.

Experiencia:

- Requiere de 1 a 3 años de experiencia en el área.

Habilidades y Destrezas:

Conocimiento amplio de de los principios, prácticas, normas, procedimientos y técnicas de Administración de Personal.

- Conocimiento amplio de la Ley Orgánica del Trabajo y su reglamento
- Capacidad analítica y de síntesis
- Habilidad para supervisar personal
- Habilidad para tomar decisiones rápidas y efectivas
- Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con todo tipo de personal.

Condiciones Físicas:

- Fortaleza en la espalda y extremidades superiores e inferiores.
- Coordinación manual y agudeza visual.

Condiciones Ambientales y de Riesgos:

- Ambiente adecuado de trabajo.
- Riesgo mínimo en el desempeño de sus funciones.

TITULO DE PUESTO: Asistente Administrativo

GRUPO: Administrativo

RAMA: Aux. Administrativo

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO: Conocimientos informáticos: Word, Excel. Office, experiencia en atención al público, manejo de situaciones bajo presión.

ESPECIFICACION DEL PUESTO:

EDUCACION FORMAL: Estudiante Universitario/a de las carreras de Administración o carrera a fin.

HABILIDADES NECESARIAS: Actitud de servicio y cooperación

- Redacción propia
- Buen trato
- Capacidad de trabajar en grupo y bajo presión
- Adaptación para los cambios

EXPERIENCIA: Experiencia mínima comprobable de 2 años en instituciones públicas y privadas.

2 EDAD: 25 a 35 años.

SEXO: Indistinto.

Funciones:

- Recepción de Memos y Notas
- Distribución de los Memos
- Redacción de Notas y Memos para las diferentes Direcciones
- Atención al público

- Apoyo a las demás unidades de esta Dirección
- Recibir y Realizar llamadas
- Mantener el archivo de la Dirección Gral. actualizado
- Agenda diaria del/la Director/a Gral.
- Comunicación Directa y constante con las demás Direcciones

PERFIL DE COMPETENCIAS PROPUESTO PARA CARGO DE ASISTENTE ADMINISTRATIVO

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

DENOMINACIÓN: ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

REPORTAR A: Gerencia de Recursos Humanos

OBJETIVO GENERAL:

Bajo supervisión inmediata, realiza trabajos de dificultad rutinaria efectuando labores asistenciales y de atención al público en el departamento de recursos humanos, y realiza tareas afines según sea necesario.

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS

- 1.- Efectuar trabajos de transcripción, tales como: oficios, memorando, formularios, documentos diversos, borradores, cuadros, entre otras.
- 2.- Recibir y atender visitantes y trabajadores en general.
- 3.- Recibir, transferir y efectuar llamadas telefónicas.
- 4.- Archivar los documentos y mantener organizado el archivo general de la gerencia.
- 5.- Elaborar constancias de trabajo.

6.- Realizar órdenes de pago para anticipos de bonificación de fin de año, bono vacacional y del personal contratado.

7.- Realizar trámites del Seguro Social como constancias, ingresos y egresos.

8.- Canalizar las solicitudes de anticipo de prestaciones sociales y préstamos de caja de ahorro de los trabajadores.

9.- Gestionar los exámenes pre-empleos y solicitud de referencias.

10.- Clasificar y distribuir los recibos de pago.

11.- Elaborar notas de pedidos al departamento de compra- almacén de acuerdo a las necesidades de la Gerencia.

12.- Realizar liquidaciones de los trabajadores en los bancos.

13.- Garantizar el cumplimiento de las normas de la institución y de seguridad industrial.

14.- Realizar las llamadas y coordinar a los candidatos para entrevista.

15.- Realizar contratos de trabajo, expedientes y fichas verdes.

16.- Colocar la información cartelera y distribuir la información de funda contacto.

17.- Elaborar estadísticas de entrevistas de trabajo, ingresos y egresos de la gerencia.

18.- Entrega y registro de los tickets de almuerzo.

19.- Realizar descuentos del personal y llevar registro de los mismos.

20.- Recepción de documentos.

21.- Canalizar la compra de refrigerios para reuniones de la gerencia con otras áreas.

22.- Elaborar pago de documentos al Seguro Social del Asesor de RRHH.

23.- Canalizar la firma de los documentos que así lo requieran.

PERFIL DEL PUESTO / REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

Nivel Educativo y Conocimiento requerido:

- Bachiller mención secretariado
- Curso de asistente administrativo o administración de recursos humanos.
- Curso en atención al público

Experiencia:

- Requiere de 1 a 3 años de experiencia en el área.

Habilidades y Destrezas:

- Conocimiento de procedimientos y métodos de oficina.
- Conocimiento considerable de los principios y prácticas del sistema de recursos humanos
- Conocimiento considerable en la Ley Orgánica del Trabajo y su reglamento.
- Conocimiento de organización y procedimientos administrativos.
- Habilidad para tomar dictados con rapidez
- Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva a los empleados en general y público.

- Destreza con Computadoras
- Destreza para operar Fax.

Condiciones Físicas:

- Fortaleza en la espalda y extremidades superiores e inferiores.
- Coordinación manual y agudeza visual.

Condiciones Ambientales y de Riesgos:

- Ambiente adecuado de trabajo.
- Riesgo mínimo en el desempeño de sus funciones.

PERFIL DE COMPETENCIAS PROPUESTO PARA CARGO DE COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

TITULO DE PUESTO: Coordinador de Recursos Humanos

GRUPO: Administrativo

RAMA: Aux. RRHH

UBICACIÓN: RRHH

HORARIO DE TRABAJO:

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO:

Coordinar, administrar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el reclutamiento, selección, capacitación y movimientos del personal, asegurándola estabilidad en las relaciones laborales, el cumplimiento de las disciplinas y reglamentos internos.

ESPECIFICACION DEL PUESTO:

EDUCACION FORMAL: Licenciado en Administración de Empresas, Licenciado en Psicología.

HABILIDADES NECESARIAS: Relaciones laborales efectivas y manejo en la selección de personal.

EXPERIENCIA: Experiencia mínima comprobable de 3 años.

2 EDAD: 30 a 40 años.

SEXO: Indistinto.

Funciones:

1. Realizar en forma conjunta con la dirección general y contraloría el presupuesto de la plantilla de personal en base a la estructura organizacional autorizada y el numero de puestos.
2. En función a las actividades operativas y administrativas de la empresa prestar todo el apoyo necesario.
3. Controlar sistemáticamente la plantilla de la compañía asignando a los usuarios solicitantes del personal el control único sobre vacantes.
4. Coordinar con su superior las nuevas plazas de empleos.
5. Atender y orientar al personal en los requerimientos sobre relaciones laborales.

TITULO DE PUESTO: Gerente de Recursos Humanos

GRUPO: Administrativo

RAMA: Gerencia

UBICACIÓN: RRHH

HORARIO DE TRABAJO:

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO:

Todo gerente de recursos humanos, para tener el éxito esperado, es imprescindible que goce de credibilidad, confianza y respeto por parte de sus colaboradores, lo cual le ayudará a alcanzar efectividad en las funciones y conseguir resultados óptimos, es decir lograr las metas trazadas y en consecuencia la misión de la empresa, esto depende en grado superior del liderazgo que ejerza el gerente ante ellos. En primer lugar tiene la obligación de interpretar y poner en práctica la política de personal de la empresa.

ESPECIFICACION DEL PUESTO:

EDUCACION FORMAL: Licenciado en Recursos Humanos o carrera a fin

HABILIDADES NECESARIAS: Entrevistar o preparar las entrevistas de los aspirantes a un puesto, encargarse de la rotación del personal.

- b. Preparar y mantener los registros y estadísticas de personal.
- c. Preparar y aplicar los instrumentos de control de personal.
- d. Calificar y evaluar al personal.
- e. Preparar los contratos de personal.

EXPERIENCIA: Experiencia mínima comprobable de 6 años en cargos similares

2 EDAD: 25 a 40 años. SEXO: Indistinto.

Funciones:

1. Asesorar y participar en la formulación de la política de personal.
2. Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.
3. Relacionarse con las oficinas de colocaciones y otras fuentes de mano de obra.

4. Establecer el perfil y diseño de puestos Reclutar y seleccionar al personal.
5. Determinar los términos y condiciones de empleo. Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal.
6. Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial. Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal.
7. Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales.
8. Controlar el cumplimiento del rol vacacional.
9. Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la
10. Evaluación y Selección de personal.
11. Ofrecer facilidades adecuadas para la capacitación del personal a cargo.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

DENOMINACIÓN: COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS

SUPERVISAR A: Secretarias, asistentes y analistas

REPORTAR A: Gerencia de Recursos Humanos

OBJETIVO GENERAL:

Bajo supervisión general, realiza trabajos de dificultad considerable siendo responsable de coordinar y supervisar el desarrollo de programas especializados en el área de recursos humanos y realiza tareas a fines según sea necesario.

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS

1.- Dirigir, coordinar y supervisar la aplicación y desarrollo de programas de clasificación y remuneración de cargos, adiestramiento, reclutamiento y selección.

2.- Participar en reuniones de coordinadores, con la finalidad de crear mejoras a la institución.

3.- Dirigir, coordinar y supervisar el programa de bienestar social para el personal de la institución.

4.-Presentar informes técnicos.

5.-Coordinar y supervisar la realización de estudios económicos relacionados con la administración de beneficios socioeconómicos para el personal.

6.- Supervisar el personal a su cargo.

7.- Supervisar la elaboración de la nómina de pago del personal, así mismo, debe revisar el cálculo de prestaciones sociales, horas extraordinarias, liquidaciones, entre otros.

8.- Velar por el cumplimiento y aplicación de las normas y procedimientos inherentes a las funciones de la gerencia de recursos humanos.

9.- Atender al personal que labora en la institución, en cuanto a: Orientar al trabajador, atender solicitudes y reclamos, asesorar al trabajador en cuanto a los trámites con los entes públicos, entre otros.

10.- Revisar y firmar la correspondencia e informes emanados de la gerencia, si es el caso.

11.- Participar como miembro del comité organizador para los eventos de fin de año.

12.- Prestar apoyo durante la ausencia del gerente de recursos humanos

13.- Es el tutor empresarial de los pasantes del área administrativa y asistencial que entran a la institución.

14.- Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial.

PERFIL DEL PUESTO / REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

Nivel Educativo y Conocimiento requeridos

- Licenciado o TSU en Recursos Humanos o carreras a fines
- Curso en Legislación Laboral
- Curso en Atención al Público

Experiencia:

- Requiere de 1 a 3 años de experiencia en el área.

Habilidades y Destrezas:

- Conocimiento amplio de los principios, prácticas, normas, procedimientos y técnicas de Administración de Recursos Humanos
- Conocimiento considerable en la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento.
- Habilidad para organizar y ejecutar programas.
- Capacidad analítica y de síntesis
- Habilidad para supervisar personal
- Habilidad para tomar decisiones.
- Habilidad para tratar personal profesional y gerencial.

Condiciones Físicas:

- Fortaleza en la espalda y extremidades superiores e inferiores.
- Coordinación manual y agudeza visual.

Condiciones Ambientales y de Riesgos:

- Ambiente adecuado de trabajo.
- Riesgo mínimo en el desempeño de sus funciones.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

De acuerdo a la lógica de la teoría de sistemas, toda organización participa y se relaciona con el entorno donde se encuentra inserta. Las características de esta relación con el entorno condicionan fuertemente la existencia del sistema mismo, por lo que debe existir una cierta correspondencia entre las características de entorno y el sistema para poder lograr su adaptación.

De igual forma, una organización sólo podrá captar del ambiente aquellos determinados aspectos que su definición estructural le permita. Muchos de estos pueden ser irrelevantes para el funcionamiento del sistema. Pero otros pueden ser y de hecho lo son, fundamentales para su viabilidad, lo que obliga a la organización a tener que esforzarse por poder captarlos.

Esta exigencia hoy en día es cada vez mayor, por el surgimiento de fenómenos en el entorno difíciles de asimilar por una estructura tradicional. La globalización económica, la apertura de mercados, la incorporación masiva de tecnología, el surgimiento de nuevas formas de intercambio económico y la mayor permeabilidad de los límites culturales nacionales, hacen que la complejidad del medio vaya en un aumento progresivo.

El resultado es que las organizaciones cuya estructura no permite la flexibilidad y que gestionan con criterios rígidos están condenadas a desaparecer en el corto, o en el mejor de los casos, en el mediano plazo. Cada día más, las alternativas son adaptarse o desaparecer

En este ambiente cada vez más dinámico, cambiante y de alta competitividad, el foco de cualquier organización debe estar en la eficacia y eficiencia en la obtención de sus resultados. Apostar a que los patrones tradicionales de funcionamiento vayan a generar un resultado visible a dos,

tres o cinco años plazo, es a todas luces insuficiente. Ciclos de evolución en las empresas que hace algunas décadas podía tomar períodos de 5 o hasta 10 años, en la actualidad los podemos ver en apenas 6 meses.

En dicho contexto es donde deben desenvolverse las organizaciones actuales. Por lo tanto el énfasis debe estar en acotar lo más que se pueda los plazos para la planificación, en la obtención de resultados efectivos y medibles en el corto plazo y, en general, en un sentido de inmediatez y urgencia que debiera atravesar transversalmente a toda la organización, equilibrando en forma dinámica la necesidad de resultados de corto plazo con la viabilidad en el largo plazo.

La aplicación de enfoques de competencias es considerada como una herramienta útil para mejorar las condiciones laborales, para que el talento humano pueda desempeñarse productivamente en cualquier situación laboral, además los enfoques de competencias articulan conocimientos globales, profesionales y experiencias laborales que reconocen los problemas que atañen al talento humano en la realidad organizacional, esta combinación permite identificar los accesos que orientaran al desarrollo de capacidades indispensables para ejecutar las funciones y actividades de los empleados.

Después de haber desarrollado esta investigación se puede concluir que el departamento de RRHH del FHOI está realizando un gran esfuerzo para ingresar a las Sociedad del Conocimiento de manera efectiva incorporando algunos enfoques modernos de gestión de recursos humanos.

Esta investigación ha permitido generar un avance al definir los perfiles de cada uno de los cargos que conforma el departamento de RRHH.

Es importante destacar que esta investigación ha sido desarrollada con la intención de mejorar la situación en la que se encuentra el

departamento de RRHH en lo que se refiere al talento humano con el que cuenta.

Por esta razón, la propuesta de los perfiles orienta a cada una de las personas que se encuentran en la unidad para determinar lo que exactamente la organización requiere de ellas, orientándose a alcanzar una gestión que se encuentre signada por la excelencia. Estableciéndose de este modo relaciones ganar-ganar en la que la organización hace efectiva su planificación y alcanza sus metas y a su vez los individuos se van desarrollando dentro de ella para hacerla cada vez mas fuertes dentro del ámbito en el que se desenvuelven.

Teniendo en cuenta que ese desempeño exitoso tanto de las personas como de la organización en conjunto generara un gran reconocimiento, en este caso dentro de la organizacional incorporar las competencias en los perfiles del personal, para evitar la alta rotación y garantizar el compromiso institucional que se encuentra enmarcado dentro de la filosofía organizacional que ha sido traducida en cada uno de los perfiles a través de la incorporación de las competencias más acordes para garantizar la materialización de la misma.

Como mayor aporte de este trabajo a la organización se puede mencionar la propuesta de perfiles de cargo por competencias por ser el producto final de la misma, pero es importante destacar que en el desarrollo de la propuesta se incorporan elementos relevantes que pudieran guiar procesos de definición de perfiles por competencia en cualquier departamento en el futuro.

Recomendaciones:

Esta investigación representa un punto de partida en lo que a gestión del talento humano por competencias dentro de la FHOI, al generar los perfiles de competencia como elemento primordial e insumo necesario para los diversos subsistemas de gestión del talento humano.

Por lo tanto, se recomienda a la Gerente de Recursos Humanos de este departamento, presente e incorpore esta propuesta como insumo determinante para guiar los procesos de toma de decisiones. Tomando en cuenta que este perfil puede ser utilizado en el proceso de captación, selección, capacitación y evaluación del personal, para lograr un desempeño exitoso en el cargo que ocupan dentro de la organización.

Es importante señalar que los perfiles no deben concebirse como camisa de fuerza inflexibles, ellos deben incorporarse a procesos de mejoras continuas dentro de la organización para garantizar de este modo su carácter estratégico, ya que en ellos se establecen los requerimientos específicos por cada cargo para que la organización logre funcionar en sincronía y alcance efectivamente sus objetivos. Además se sugiere la posterior validación de los perfiles de competencia elaborados por las investigadoras antes de su utilización con el personal.

En tal sentido, se recomienda que sigan abordando los cambios dentro de la organización de forma holística, representando esto una oportunidad grandiosa para garantizar el éxito y para que el cambio se realice efectivamente ya que involucra el máximo de elementos organizacionales para generar creativamente nuevos paradigmas sustentados en las diversas unidades que conforman a la organización.

REFERENCIAS

- Alles, M (2010). *Desarrollo de Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires. Gránica
- Alles, M (2010). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires. Gránica
- Arias, F (1999). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. Caracas: Editorial Episteme
- Bolívar y otros (2002) *Perfil de competencias para los consejeros del campamento ecológico recreativo Tocarón*, trabajo de licenciatura no publicado.
- Carreño (2004) *Perfil de competencias del promotor social de la Unidad de Desarrollo Urbano 1.4 Tacagua Vieja*. Trabajo de licenciatura no publicado.
- Centro de Estudios Monetarios Latino Americanos, CEMLA. Recuperado 4 de febrero de 2011, en (<http://www.cemla.org/pdf/rh-vi-venezuela>)
- Chruden, C y otros (1993). *Administración de Personal*. México
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial 36860. Caracas.
- Dalziel, M y otros.(1996) *Las competencias: claves para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto.
- De Sousa, M (2001). *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. Caracas.
- De Sousa y Moreno (2007) *Programa de formación y capacitación para Asesor de Viaje de acuerdo a su perfil de competencias. Caso IETASA*. Trabajo de licenciatura no publicado. Caracas.

Drucker, P (2004). *La Sociedad Postcapitalista*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Golindano y otros (2009). *Diseño y validación de perfiles de competencia para los empleados de la Dirección general de Desarrollo Académico e institucional del MPPPEs*. Trabajo de licenciatura no publicado. Caracas.

Gonzi, A y otros.(1996) *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. España: Limusa.

Hooghiemstra, T. (1990) *Gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.

Iacovello, M (1999) *Desarrollo estratégico de Recursos Humanos en Estado*. Revista del CLAD Reforma y Democracia, 1-1.

Jericó, P (2008). *La nueva gestión del talento. Construyendo el compromiso*. Madrid: Escalpa

Kochanski, J. (1998) *Más y mejor competencia*. Volumen 3. Gestión 3.
Lawshe, C y otros. (1966) *Principles of personnel testing*. New York. McGraw-Hill

Lawshe, C y otros. (1966) *Principles of personnel testing*. New York. McGraw-Hill

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (2012)

Malavé (2006) *Programa de capacitación para el desarrollo de competencias para el nivel supervisorio, caso Inversiones Selva. C.A.* trabajo de licenciatura no publicado. Caracas.

Mc Clelland, D. (1973): *Testing for competence rather than intelligence*. American Psychologist

Mertens, L (1996) *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Miranda, M (2003) *Transformación de La Educación Media Técnico-Profesional. Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. La Reforma del Sistema Escolar de Chile*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria

Morles, A (1999). *Planteamiento y análisis e investigación*. México: Limusa.

Núñez, J (1997). *Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos*. Calidad empresarial. Buenos Aires.

Organización de Estados Americanos (2001). OEI. Recuperado el 9 de marzo de 2011 en http://www.umce.cl/vicerrector/centro_documentacion/COMPETENCIAS/material_ponencia/la_implementacion_de_sistemas_por_competencias_impacto_en_e.htm

Ramírez, T (2007). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Corporación Marca SA

Restrepo, L (2008) *Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización*. Scientia et Technica Año XIV, No 39. Universidad Tecnológica de Pereira

Sandín, M. (2004). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. España: McGraw-Hill.

Tejada, A (2005). *Desarrollo y formación de competencias: un acercamiento desde la complejidad*. Acción pedagógica, nro 16. Diciembre 2007. Pp 40-47

UPEL (2010) *Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales* (4ta edición). Caracas: FEDUPEL

Urrutia (2005) *Diseño de un perfil de competencia, basado en el modelo de gestión por competencia, para los gerentes de oficina del Banco de Venezuela, Grupo Santander*. Trabajo de Licenciatura no publicado. Caracas.

Vargas, J (2002) *Las Reglas Cambiantes de la Competitividad Global en el Nuevo Milenio*. Caracas. Psico Consult

Página oficial de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil
(<http://www.ortopedicoinfantil.org>)