



María Elena Pérez Prieto  
Ivonne Cristina Acosta Campos  
Noleyda Revilla Delgado

## Guía didáctica

# Metodología para la detección de las necesidades de entrenamiento con base al enfoque por competencias



República Bolivariana de Venezuela  
Universidad Nacional Experimental  
"Rafael María Baralt"  
**UNERMB**

1

Centro de Estudios e Investigaciones  
Socio-Económicas y Políticas



Este libro es producto de investigación desarrollado por sus autores. Fue arbitrado bajo el sistema doble ciego por expertos en el área bajo la supervisión del Centro de Estudios e Investigaciones Socio Económicas y Políticas (CEISEP) de la Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Venezuela.

Toda organización con o sin fines de lucro, debe contar con estrategias que le permitan conocer las necesidades de entrenamiento de su personal con base al enfoque por competencias para poder cumplir con la misión que tiene ante las comunidades a las cuales sirven. **Esta guía fue arbitrada por pares a través del sistema doble ciego.**

Esta guía está diseñada con fines de orientar investigaciones sobre esta temática en la búsqueda de contribuir con el avance de la ciencia gerencial.

### **Guía didáctica: Metodología para la detección de las necesidades de entrenamiento con base al enfoque por competencias**

©2014. María Elena Pérez Prieto, Ivonne Cristina Acosta Campos, Noleyda Revilla Delgado.

1raa Edición: Marzo de 2014

Hecho el depósito de ley:

**ISBN:** 978-980-12-6423-1

**Depósito legal:** lfx2522013658666

Fondo Editorial UNERMB

**Coordinador:** Jorge Vidovic

[http://150.185.9.18/fondo\\_editorial/](http://150.185.9.18/fondo_editorial/)

correo: [fondoeditorialunermb@gmail.com](mailto:fondoeditorialunermb@gmail.com)



**Guía didáctica No. 1**

**Diseño y diagramación:** Julio García Delgado

**Maracaibo – Venezuela**

**Ediciones Clío**

<https://www.edicionesclio.com/>



## **CATALOGACIÓN**

Esta guía está diseñada con fines de orientar investigaciones sobre esta temática en la búsqueda de contribuir con el avance de la ciencia gerencial.. 1a ed / María Elena Pérez Prieto, Ivonne Cristina Acosta Campos, Noleyda Revilla Delgado. Autores.  
– 1a ed. digital – Cabimas (Venezuela) : Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Centro de Estudios e Investigaciones Socio-Económicas y Políticas, 2014.

88 p. ; 24 cm

ISBN: 978-980-12-6423-1

Depósito legal: lfx2522013658666

1. Metodología 2. Detección de las Necesidades 3. Competencias  
4. talento humano

# Índice general

|                                              |           |
|----------------------------------------------|-----------|
| <b>Introducción</b>                          | <b>4</b>  |
| <b>Justificación de la propuesta</b>         | <b>7</b>  |
| <b>Fases de la metodología</b>               | <b>37</b> |
| <b>Caso práctico objeto de investigación</b> | <b>41</b> |
| <b>Anexo A</b>                               | <b>77</b> |
| <b>Referencias</b>                           | <b>83</b> |

# Introducción

El talento humano se muestra hoy como un factor determinante para que la empresa alcance una posición competitiva en el mercado, como resultado de la incidencia que tiene en aspectos tales como: la capacidad innovadora, productividad, la calidad de los productos y servicios. Así, en definitiva, es y será el elemento diferenciador de toda organización.

Este papel reforzado de los recursos humanos exige de las empresas nuevas formas de gestión y un cambio en la orientación para hacerlas congruentes con el enfoque estratégico, imprescindible para conseguir un ajuste continuado en las organizaciones.

Los avances científicos, tecnológicos y humanísticos manifestados de manera acelerada han exigido cambios en la organización social del trabajo. Esto ha llevado a las unidades productivas a desplazarse de una organización jerárquica piramidal y estructura ocupacional segmentada a una organización sistemática basada en el trabajo en equipo multifuncional, polivalente e interdisciplinario.



Esa exigencia implica cambios fundamentales en los mecanismos utilizados en la selección y capacitación del personal. Por ello es necesario que las organizaciones, entre éstas las instituciones educativas, le otorguen la importancia que tiene su gente, adopten políticas y estrategias para obtener el máximo provecho de su personal, preparándolo y capacitándolo para asumir los retos presentes y futuros, lo cual puede lograrse a través de una gestión efectiva de sus recursos humanos, con una verdadera práctica de administración de personal, orientada a procesos tan importantes como el entrenamiento.

Con base en esas afirmaciones, la planificación de recursos humanos se orienta a entrenar al personal de acuerdo al enfoque de competencias, para que potencien sus capacidades, habilidades, destrezas, procesos de pensamiento, entre otros aspectos, de manera holística.

Es importante resaltar que en la actualidad las organizaciones persiguen, el alto rendimiento y efectividad en sus procesos de producción y servicio, así como responder a las cambiantes tendencias y exigencias de la sociedad, por lo cual se requiere determinar las competencias del personal que allí labora. Según Murray (citado en Group, 1996, p. 360) “las organizaciones triunfadoras serán aquellas que sepan liberar su potencial, es decir, su estructura interna: su personal, métodos y sistemas, entre otros”. De acuerdo con lo planteado, en las instituciones de educación superior se requiere un personal altamente capacitado para realizar su labor garantizando la optimización de sus procesos.

En las organizaciones educativas es imprescindible considerar las competencias, ya que permiten identificar las potencialidades del recurso humano que ejerce el cargo, así como de quienes aspiren ingresar. Esto conlleva a reconocer las características requeridas por el puesto, no sólo en función de las tareas a realizar, sino también de los aspectos personales, sociales y técnicos inherentes al cargo.

En relación con lo anteriormente expuesto, la presente guía, tiene como propósito dar a conocer una metodología que permita detectar las necesidades de entrenamiento con base al enfoque de competencias, así como un ejemplo práctico, resultado de una investigación, tipo estudio de caso, representado por el personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” (UNERMB).

# Justificación de la propuesta

## Teórica

Al evaluar los recursos humanos de una organización se debe disponer de datos que describan el potencial general de todos los empleados, por ser estos quienes generan un gran valor a la empresa.

En la actualidad las organizaciones públicas y privadas deben contar con procedimientos sistemáticos para lograr un desempeño eficiente de su personal, por lo tanto, se hace necesario implementar sistemas para incentivar al personal y lograr que éste se motive y desarrolle a cabalidad sus actividades a manera de elevar su productividad, y contribuir a su justa clasificación.

Por su parte las empresas, como factores fundamentales en el desarrollo de cualquier país, deben contar con metodologías de evaluación acordes con su naturaleza. Esto puede lograrse con la realización de esta Guía, pues se generarían los pasos e indicadores para detectar las necesidades de entrenamiento con base en el enfoque por competencias, actual tendencia de administración de recursos humanos, aporte éste que permitiría enriquecer el actual sistema.

## Metodológica

Desde el punto de vista metodológico esta Guía tiene su relevancia, pues constituye una metodología de diseño de detección de necesidades de en-

trenamiento que puede ser aplicado y/o adaptado de acuerdo a las características de cada empresa en particular, aporte importante tanto para las públicas como privadas, ya que, si desean revisar, rediseñar o diseñar éstos, contarían con información sobre un efectivo sistema de diagnóstico, fase inicial de un programa de entrenamiento.

## Práctica

Al conocer las necesidades de entrenamiento con base en competencias se daría solución a algunos problemas surgidos con la evaluación del desempeño laboral, y se proporcionaría una mayor y mejor información de las carencias que tiene el personal que les impide hacer mejor su trabajo, facilitando de esa manera un mejor manejo del recurso humano. Ello permitirá desarrollar una política de personal adecuada a las necesidades de la organización e incrementar la calidad de la vida laboral de los trabajadores y por ende una mayor productividad.

Además, los resultados de la investigación que se presentan constituyen una guía para iniciar un proceso de entrenamiento del personal a través de una metodología sistemática y formal, que genere resultados de gran valor y calidad, siendo esto la base para desarrollar una ventaja competitiva organizacional basada en el talento humano. Las empresas deben preocuparse por mantenerse a la vanguardia con relación a los avances científicos, tecnológicos y humanísticos en materia de Administración de Recursos Humanos dados los problemas de índole económico y financieros, los cuales cada día se hacen más agudos, siendo perentorio implementar estrategias que coadyuven con el aprovechamiento de los recursos y minimicen el desperdicio de los mismos.

La Unidad de Personal debe tener como visión brindar apoyo, a través de estrategias y programas que permitan atraer, conservar e incentivar al

recurso humano altamente calificado, a manera de contribuir y mantener la excelencia de la organización.

Al aplicar esta Guía se propicia el camino para romper con los viejos paradigmas y generar un clima laboral que incentive el sentido de pertenencia con la organización. Modernizar la estructura administrativa y los procesos debe ser uno de los objetivos estratégicos de las empresas, adecuándolos a la legislación vigente y al proceso de cambio que vive el país. Cada empresa merece el compromiso de toda su comunidad, es decir, de todos los niveles jerárquicos para mantenerla como la mejor y la más importante en el país.

## Conceptualizaciones

La eficiencia de las organizaciones depende en gran parte del entrenamiento que se le brinde a sus miembros, por lo tanto reconocer la importancia en cuanto a la formación del personal es reconocer el valor que tiene el talento humano como ente productivo dentro de cualquier organización, razón por la cual a continuación se presentan algunos conceptos que constituyen el soporte de esta guía referida a la detección de necesidades de entrenamiento y al enfoque en el cual se sustenta: las competencias.

## Necesidades de entrenamiento

Antes de conceptualizar el término necesidades de entrenamiento es preciso abordar la diferenciación que existe entre los términos entrenamiento, capacitación, adiestramiento y formación.

### *Entrenamiento, capacitación, adiestramiento y formación ¿términos divergentes o convergentes?*

A continuación, se analizan conceptos, diferencias y similitudes entre los términos: entrenamiento, capacitación, adiestramiento y formación. También

se presentan las bondades de cada uno y se describen y explican los aspectos que engloban, puesto que diversos autores en sus planteamientos hacen alusión a los términos mencionados como sinónimos, razón por la cual en esta investigación se pretende dilucidar la concepción de cada uno de estos.

Existen diversas concepciones sobre entrenamiento las cuales guardan estrecha relación unas con otras, puesto que manejan elementos muy parecidos. Reyes (1997), define entrenamiento como “toda clase de enseñanza que se otorga con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio” (p. 103). Para el referido autor existe un entrenamiento de carácter teórico y otro eminentemente práctico.

El entrenamiento teórico hace mención a todas las capacidades requeridas en un oficio o profesión, exige que se adquiriera una destreza específica al ocupar el puesto. Este tipo de entrenamiento sólo se necesita tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos. El entrenamiento práctico se da para un puesto concreto y determinado, consiste en la adquisición de destrezas cuando previamente existe una capacitación teórica y se requiere incluso para los no calificados o semi-calificados.

Por su parte Chiavenato (2000), define entrenamiento como “un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos” (p. 557). Es importante señalar que los planteamientos de Reyes (1997), coinciden con la concepción del mencionado autor, para ambos el entrenamiento implica transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo; así como sus actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente y el desarrollo de habilidades.

De allí que el entrenamiento además de ser un acto intencional, proporciona los medios para posibilitar el aprendizaje y orientar sus experiencias hacia lo positivo, con el propósito de complementarlas y reforzarlas en cada una de las actividades planificadas por los individuos en todos los niveles de la empresa para que puedan adquirir conocimientos y desarrollar aquellas actitudes y habilidades, beneficiosas tanto para sí mismos, como para su empresa. Su propósito es ayudar a alcanzar los objetivos de la organización, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la misma (National Industrial Conference Board, citado en Chiavenato, 2000, p. 557).

En cuanto al término capacitación, Sherman y Otros (1999, p. 170) plantean, “se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros”. Por su parte Sabino



(1991), la concibe como el proceso educativo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no gerencial, obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para pronósticos gerenciales.

De igual manera, autores como Hill, Estrada y Bosch (2003), conciben la capacitación como una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los

trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Para los mencionados autores, la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas y sea capaz de producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se logra que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, entre otros aspectos requeridos en un puesto de trabajo.

La capacitación y el entrenamiento con frecuencia se confunden, y algunos autores lo manejan como sinónimos. Sin embargo, es importante aclarar que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos, puesto que ambas son actividades educativas. La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda la vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollarla para responsabilidades futuras. El entrenamiento, por su parte, es un esfuerzo continuo dirigido hacia el recurso humano con la finalidad que se alcancen los objetivos de la empresa de la manera más económica posible.

El más importante elemento con que cuenta una empresa es el talento humano. El entrenamiento constituye, por lo tanto, una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ambos no sólo benefician al empleado, sino también contribuyen al logro de los objetivos empresariales. El entrenamiento no debe confundirse con la capacitación ni con el adiestramiento. Este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria. El adiestramiento se

torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos aptitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido (Hill, et al, 2003).

Según Villegas (1988), la concepción del adiestramiento como una función prioritaria, importante e indispensable para asegurar el funcionamiento adecuado de las organizaciones, es indiscutible. Considera además que “ayudar en el adiestramiento y desarrollo de los recursos humanos para hacer posible el crecimiento de la organización es uno de los tres ángulos básicos necesarios para apoyar el funcionamiento eficiente de éstas” (p. 201).

En consecuencia, el adiestramiento debe ser planificado con todo detalle, determinando su alcance y propósito, definiendo estrategias a aplicar en la utilización de los recursos, forma de implementación del programa y mecanismos a utilizar para evaluar los resultados. En ese mismo orden de ideas, el mencionado autor afirma que el mismo será eficaz en la medida que el sistema formal educativo imparta adecuadamente los conocimientos, pericias y actitudes fundamentales necesarios para crear la base y adiestrar la reserva existente de mano de obra en las pericias de empleos, lo cual se considera un punto de vista coincidente con el criterio de Reyes (1997) quien manifiesta que el adiestramiento “es de carácter práctico y supone una capacitación previa” (p.103).

Por otra parte, para Chiavenato (2000), adiestramiento es la educación institucionalizada o no que tiene por objeto adaptar al hombre para el ejercicio de alguna función, o para la ejecución de una tarea específica, en determinada empresa. Sus objetivos son más restringidos e inmediatos, con el fin de dar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo actual.

En su opinión la formación es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos caracterizada por una programación curricular en alguna disciplina y permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo (Hill, Estrada y Bosch, 2003).

En términos generales tanto el entrenamiento, como la capacitación, el adiestramiento y la formación de los recursos humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes, así como habilidades, destrezas, aptitudes y el crecimiento personal profesional, en los empleados y ejecutivos permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

En esta guía, se asume la concepción de entrenamiento manejada por Reyes (1997), por considerar que este autor plantea una visión más amplia del término englobando a la capacitación, el adiestramiento y a la formación, como tres (3) aspectos distintos y complementarios, los cuales se describen a continuación:

1. La capacitación, de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.
2. El adiestramiento, de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, aun suponiendo una capacitación previa. El término adiestramiento es muy exacto, significa “adquirir destrezas”, es decir, se adquiere la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado, de manera semejante se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo por medio de una enseñanza práctica y de carácter sistemático.
3. La formación, se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe hábitos morales, sociales, de trabajo,

entre otros, que no pueden darse en la capacitación o adiestramiento y, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

Las tres funciones antes mencionadas que comprende el entrenamiento, de acuerdo con los planteamientos de Reyes (1997), se requieren para todos los puestos; pero evidentemente si en los niveles inferiores no calificados predomina el adiestramiento, conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tiene mayor importancia la capacitación y la formación.

El Cuadro 1, recoge los principales aspectos del entrenamiento, adiestramiento, capacitación y formación.

**Cuadro 1. Matriz comparativa entre entrenamiento, capacitación, adiestramiento y formación de Recursos humanos.**

| <b>Entrenamiento</b>                                                                  | <b>Capacitación</b>                                               | <b>Adiestramiento</b>                                              | <b>Formación</b>                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Va dirigido tanto a los puestos calificados, semicalificados y no calificados         | Va dirigida a los altos mandos                                    | Va dirigido más hacia los sistemas operativos                      | Se relaciona con los valores familiares                  |
| A corto, mediano y largo plazo                                                        | A corto plazo                                                     | A corto plazo                                                      | A largo plazo                                            |
| Va dirigido hacia el cambio de actitudes, aptitudes, y lograr madurez en el individuo | Va dirigido al cambio de actitud (comportamiento).<br>Habilidades | Va dirigido hacia el cambio de aptitudes (habilidades y destrezas) | Maduración total de los individuos                       |
| Es teórico- práctico                                                                  | Es más teórica                                                    | Es más práctica (actividades operativas)                           | Es un proceso con características principalmente humanas |

| Entrenamiento                                                                           | Capacitación                   | Adiestramiento                                                  | Formación                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Convierte las aptitudes innatas de los empleados en capacidades para un puesto u oficio | La información es generalizada | La información va dirigida hacia un área específica a adiestrar | La información va dirigida a desarrollar hábitos morales, sociales y de trabajo |

**Nota.** Datos tomados de Reyes (1997); Hill y Otros (2003). Adaptación realizada por Acosta, Pérez y Revilla.

## Entrenamiento: elemento clave para la transformación organizacional

El entrenamiento se desarrolla de acuerdo a las necesidades de la organización. A medida que la institución crece, éstas cambian, y por consiguiente, el mismo deberá responder a las nuevas necesidades, las cuales deben inventariarse, determinarse e investigarse con cierta periodicidad para establecer los programas adecuados para satisfacerlas de manera conveniente.

En ese sentido, el entrenamiento “no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización. Es una responsabilidad de línea y una función de staff y constituye una responsabilidad administrativa” (Chiavenato, 2000, p. 558).

El entrenamiento según los planteamientos del mencionado autor tiene como objetivos los siguientes:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

3. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Es importante señalar que la utilización efectiva de los recursos humanos en el momento actual y en el futuro dentro de la organización, depende de la correcta aplicación de las distintas fases o etapas que abarca el entrenamiento las cuales han sido planteadas por diversos autores, entre los cuales se destacan Hill y Otros (2003); Chiavenato (2000); Werther y Davis, 2000; Wendell, 1998; Reyes (1997).

A continuación, se describen a manera general las cinco (5) etapas presentadas por Hill y Otros, las cuales son: (a) detección de necesidades, (b) identificación de recursos, (c) diseño del plan, (d) ejecución del programa y (e) evaluación, control y seguimiento.

1. Detección de necesidades: constituye el primer paso del proceso. Contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para detectar las necesidades de entrenamiento deben realizarse tres (3) tipos de análisis; estos son:

*Análisis organizacional:* permite examinar a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la empresa, así como los resultados de la planificación en recursos humanos.

*Análisis de tareas:* se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en el entrenamiento.

*Análisis del recurso humano:* dirigida a los empleados individuales. En este es importante preguntarse ¿a quién se necesita entrenar? y ¿qué clase de entrenamiento se necesita?, información que se puede obtener a través de una encuesta. En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa.

En la fase de detección de las necesidades se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación del entrenamiento según: (a) tiempo, a corto y/o largo plazo; (b) ámbito, general y específicos y (c) situación laboral, para formación inicial (costumbres y procedimientos), manutención y desarrollo, complementación (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

2. Identificación de recursos: son de suma importancia ya que sin los mismos no puede impulsarse planes ni programas cónsonos con las necesidades detectadas. Para Hill y Otros (2003), los recursos que se requieren pueden ser de diferentes tipos:

*Financieros:* mediante la designación presupuestaria que establece la empresa como parte de sus costos de funcionamiento. Se incluyen también lo correspondiente a un porcentaje de las remuneraciones imponibles de sus trabajadores, que se establecen dentro de las partidas de compensaciones e incentivos no financieros de la empresa.

*Humanos:* la función de entrenamiento es una función de línea y de staff.

*Institucionales:* todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo.

*Materiales:* infraestructura y condiciones para trabajar, entre otros.

3. Integración de un plan de entrenamiento: se debe hacer énfasis en: (a) establecer y reconocer requerimientos futuros, (b) asegurar el suministro de participantes calificados, (c) el desarrollo de los recursos humanos disponibles y (d) la utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros.

Hoy, se requiere de la preparación de personas con capacidad de realizar una sucesión organizada de puestos unidos unos con otros dentro de la organización. El plan debe contemplar entre otras cosas: (a) plan de reemplazos, se relaciona con el reclutamiento, promoción y la transferencia, para ocupar puestos cuyas vacantes se han de producir; (b) plan de sucesión, tiene como objetivos preparar a los relevos necesarios para las posiciones de conducción de la organización, así como también planificar adecuadamente la necesaria capacitación de los sucesores y (c) plan de carrera, ayuda a maximizar su contribución potencial a los objetivos organizacionales y permite soportar altos valores de cambio organizacional, las presiones y el estrés ocasionados por el trabajo.

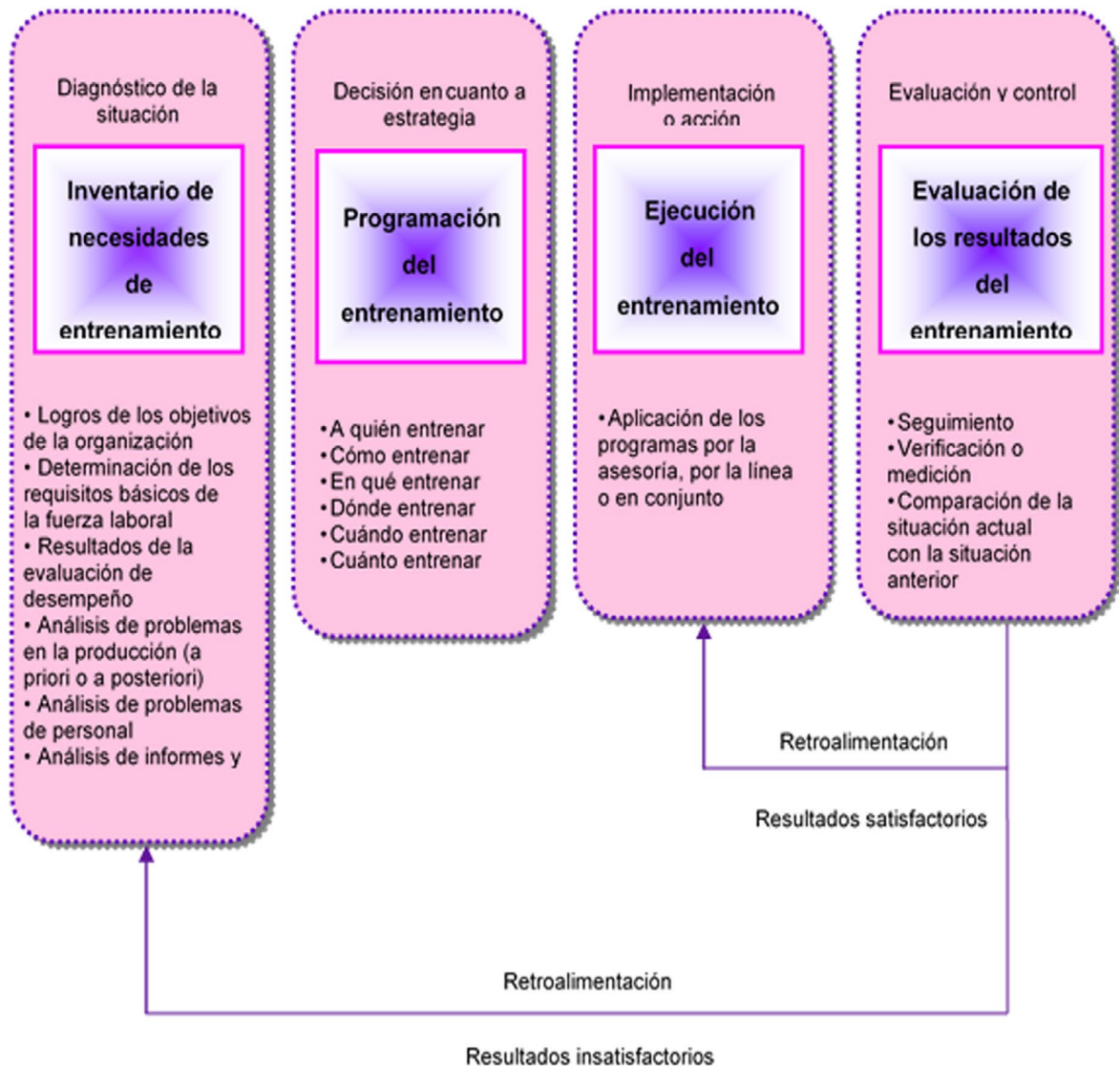
Los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar la planificación son: (a) selección de las actividades de entrenamiento; (b) nivel de profundidad del entrenamiento. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización; (c) definir la población, características de los participantes y conformación de grupos; (d) nivel de conocimientos previos necesarios; (e) definir si va a ser un entrenamiento interno o externo; (f) selección de instructores; (g) definir el cronograma, para efectos de las partidas presupuestarias y por último (h) definir la metodología del entrenamiento, instrucción en el centro de capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas y trabajo junto a un experto, entre otros.

4. Ejecución del programa: una vez que se tenga la planificación se procede a implementar el diseño del programa, el cual deberá incluir: nombre de la actividad, objetivos, contenidos, metodología, duración, participantes, lugar, horario, instructor, bibliografía, recursos, costo y evaluación.
5. Evaluación, control y seguimiento: debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos del entrenamiento. Debe ser parte del plan y se le debe destinar un tiempo adecuado. Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones. Un adecuado programa de entrenamiento contempla una evaluación del desempeño, un control y un adecuado seguimiento a las actividades que realiza el trabajador.

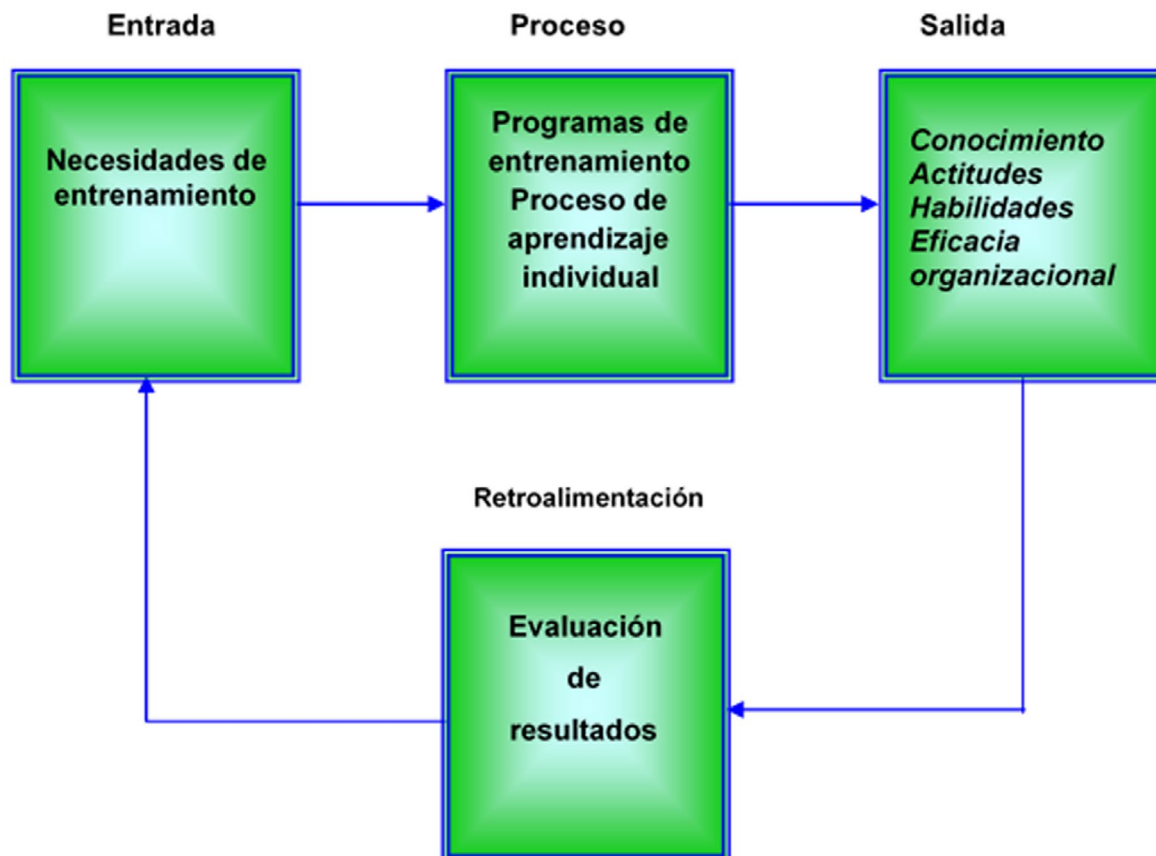
En esa misma dirección, están los planteamientos de Chiavenato (2000, p. 561), quien aborda el proceso en cuatro fases: (a) inventario de necesidades de entrenamiento o diagnóstico, (b) programación de entrenamiento para atender las necesidades, (c) implementación y ejecución y (d) evaluación de resultados (ver Gráfico 1).

Por su parte, Sherman y Otros (1999), también lo clasifican en cuatro (4) fases: (a) evaluación de necesidades, (b) diseño de programa, (c) instrumentación y (e) evaluación.

Existe mucha similitud entre cada una de las fases o etapas del entrenamiento presentada por los diversos autores, algunas varían entre sí, pero en términos generales, todos los autores mencionados lo plantean desde la perspectiva del enfoque sistémico (ver Gráfico 2).



**Gráfico 1. El proceso de entrenamiento.** Chiavenato (2000). Administración de RR.HH



**Gráfico 2. El entrenamiento como sistema.** Chiavenato (2000). Administración de RR.HH

Es importante resaltar que, a pesar de presentar algunas diferencias entre estas, los autores mencionados coinciden en que la primera etapa es la detección de necesidades, la cual constituye el eje nuclear de esta Guía, por lo que se concibe la etapa detección de necesidades según los postulados de Chiavenato (2000), como inventario de necesidades de entrenamiento o diagnóstico.

Los medios más utilizados para inventariar las necesidades de entrenamiento son:

1. Evaluación del desempeño: a través de esta es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio.
2. Observación: verifica dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, alto índice de ausentismo, rotación.
3. Cuestionarios: mediante cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de entrenamiento.
4. Solicitud de supervisores y gerentes: cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel más alto, los gerentes y supervisores son propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
5. Entrevistas con supervisores y gerentes: contactos directos respecto de problemas evidenciados en las entrevistas, solucionables mediante entrenamiento.
6. Reuniones interdepartamentales: discusiones interdepartamentales de asuntos relacionados con los objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos, entre otros.
7. Examen de empleados: resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
8. Modificación del trabajo: cuando se realizan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo es necesario entrenar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. Entrevistas de salida: el momento del retiro del trabajador de la empresa es el más apropiado para conocer su opinión, acerca de la empresa

y lo que motivó su salida, ya que es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

10. Análisis de cargos: cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y de las habilidades que debe poseer.

11. Informes periódicos de la empresa o de producción: muestran las deficiencias por falta de entrenamiento.

El inventario de necesidades de entrenamiento es un diagnóstico basado en información pertinente, la cual debe ser agrupada sistemáticamente, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El mismo constituye una responsabilidad de línea y una función de staff. Corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas ocasionados por falta



de entrenamiento, y es a él a quien competen las decisiones relacionadas con el entrenamiento, sea que utilice o no las asesorías prestadas por especialistas en el área (Chiavenato, 2000, p. 567).

Existen ciertas ventajas para detectar las necesidades de entrenamiento del recurso humano, al respecto Hill y otros (2003, p. 4), plantean las siguientes:

1. Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
2. Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.
3. Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
4. Conocer los contenidos que se necesita capacitar.
5. Establecer las directrices de los planes y programas.
6. Optimizar el uso de recursos.
7. Focalizar el objeto de intervención.

Los mencionados autores, plantean la importancia de tomar en cuenta alguna de las técnicas mayormente utilizadas para la detección de necesidades de capacitación, sus ventajas y desventajas, las cuales se aplican según el tipo de empresa y personal al que irá dirigida la capacitación (ver Cuadro 2).

A manera de conclusión, es importante mencionar lo planteado por Hill y Otros (2003), la utilización efectiva de los recursos humanos en el momento actual y en el futuro dentro de la organización, depende de la correcta aplicación de las fases de entrenamiento descritas anteriormente, tales como: detección de necesidades, identificación y selección de recursos, programación, implementación y ejecución y evaluación. Esta labor también permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

## Cuadro 2. Técnicas para la detección de necesidades: ventajas y desventajas

| Técnicas                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ventajas                                                                                                                                | Desventajas                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Observación directa: debe ser realizada en el sitio de trabajo y deben ser comparadas con un patrón de conductas esperadas. En tareas más o menos repetitivas se usan listas de verificación y en las habilidades más especializadas se usan guías de observación aplicadas por más de un evaluador | Su objetividad, permite detectar fallas que no se registrarían de otra manera, permite focalizar el entrenamiento y evaluar los avances | Es costosa en términos de tiempo, modifica lo observado, requiere preparación de los observadores                               |
| Entrevista: a base de preguntas abiertas o estructuradas                                                                                                                                                                                                                                            | Permite descubrir aspectos no previstos, hay posibilidades de clarificar lo requerido                                                   | Es lenta, costosa, sin anonimato, es subjetiva y puede no ser representativa del total                                          |
| Encuestas: con preguntas abiertas o cerradas                                                                                                                                                                                                                                                        | Es de aplicación masiva y colectiva, bajo costo y anonimato                                                                             | Hay aspectos que pueden quedar sin conocer. Autoevaluación: registro de las propias habilidades, generalmente a nivel ejecutivo |
| Análisis de problemas: Generalmente se hace un análisis grupal de la situación                                                                                                                                                                                                                      | Permite el manejo de situaciones indicadoras de anormalidad                                                                             |                                                                                                                                 |
| Lluvia de ideas: creatividad, análisis participativo                                                                                                                                                                                                                                                | Permite a todos expresar sus ideas y compartirlas                                                                                       | En algunas personas causa inseguridad de expresar sus ideas                                                                     |
| Ley de Pareto: problemas/ impacto, actividades/ resultados, causas/ problemas                                                                                                                                                                                                                       | Permite determinar las causas de los problemas.                                                                                         |                                                                                                                                 |

**Nota.** Datos tomados de Hill y Otros (2003). Formación, capacitación, desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones. Adaptado por Acosta, Pérez y Revilla.

Es importante resaltar que la detección de necesidades, como primera fase del proceso de entrenamiento, debe tener un carácter eminentemente investigativo para que arroje los resultados que caracterizan la realidad.

## Concepción de competencias

A continuación, se presentan los aspectos teóricos que sustentan el enfoque de competencias: su conceptualización, tipos y elementos que la componen.

Con base en la revisión efectuada de la literatura existente, se pudo constatar que existe un gran número de investigadores que han definido y conceptualizado el término competencia por la relevancia que ha adquirido en la administración de recursos humanos, en la búsqueda de adecuarlas a los puestos actuales y futuros. Boyatzis (citado en Dalziel y otros, 1996), la de-

fine como “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. Tales características pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto del autoconcepto o función social, o un conjunto de conocimientos usados por las personas.



Coincide este autor con la definición de competencia realizada por la Universidad de Guadalajara (2000), donde se expresa como la capacidad efectiva que conduce al éxito en una actividad laboral identificada. Capacidad que se mide en términos de desempeño real y demostrada. Agrega que la competencia se manifiesta en un conjunto de comportamientos, facultad



de análisis, toma de decisiones, transmisión de información; construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño efectivo; y además, en un conjunto de comportamientos socio-efectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una

función, una actividad o una tarea, incorporando ética y valores.

En esa misma dirección están las ideas de Mitrani, Dalziel y Suárez (1992) quienes definen competencia como una característica, condición o propiedad subyacente e intransferible de una persona que se califica como apta para asumir una responsabilidad con respecto a su entorno social, familiar y laboral, según el sistema a través del cual se mide, y, por consiguiente, implica que el actuar de manera exitosa en el trabajo asignado se corresponde con un perfil preestablecido.

De esa manera, las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y más concretamente a las misiones que forman parte de un puesto. El concepto de competencia está asociado al análisis de las actividades profesionales y al inventario de lo necesario para cumplir perfectamente las misiones que aquellas implican (Levy-Leboyer, 1997).

En ese mismo marco conceptual se ubica Pinto (1999), quien define competencia como la “capacidad para actuar con eficiencia, eficacia y satisfac-

ción sobre algún aspecto de la realidad personal, social, natural o simbólica”. Cada competencia viene a ser un aprendizaje complejo que integra habilidades, aptitudes y conocimientos básicos (p. 11).

También la concibe como la estrategia educativa que evidencia el aprendizaje de conocimientos, las capacidades, actitudes y comportamientos requeridos para desempeñar un papel específico, ejercer una profesión o llevar a cabo una tarea determinada; como una compleja estructura de atributos y tareas, lo cual permite que ocurran varias acciones intencionadas simultáneamente, se basan en el contexto (cultura y lugar) donde se lleva a cabo la acción. Incorporan la ética y los valores.

La concepción de competencia asumida por los autores abordados es plasmada por Cánquiz (2003), quien concibe a las competencias como características de las personas, que están en ellas y se desarrollan con ellas, de acuerdo a las necesidades de su contexto y sus aspiraciones y motivaciones individuales; por lo tanto, no basta con saber o saber hacer, es necesario poseer actitudes, entendidas como la capacidad potencial del individuo para ejecutar eficientemente un grupo de acciones similares. Se trata de una disposición o potencialidad que, gracias a la presencia de futuras condiciones favorables, se transformará en una capacidad actual o real.

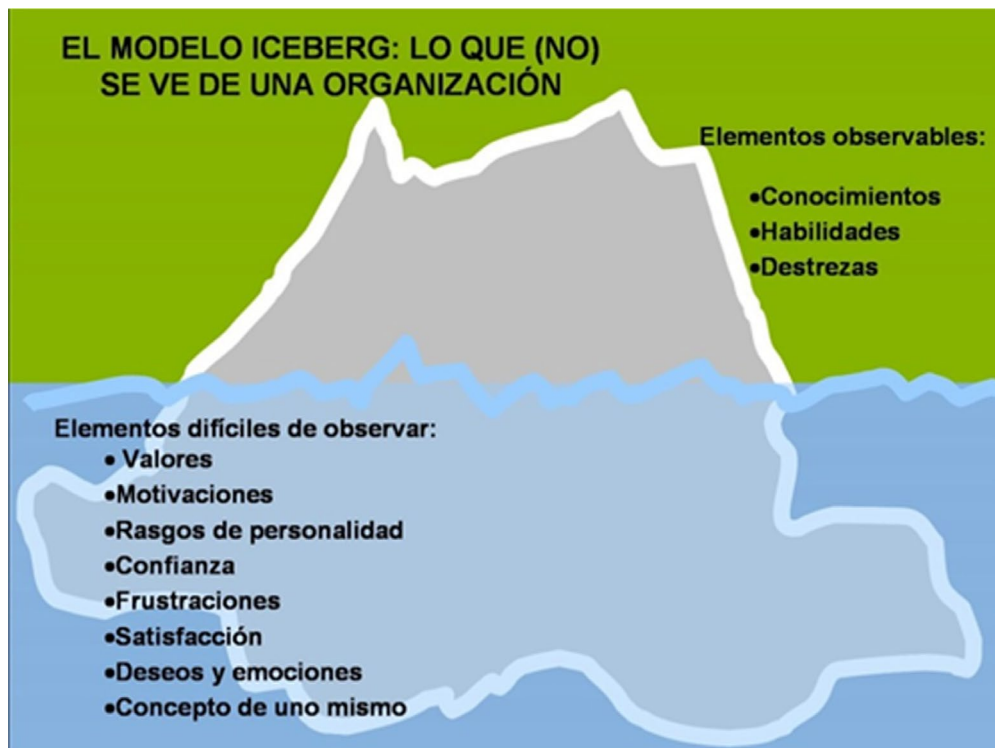
Para las autoras es necesario poseer valores, que dispongan al ser humano a utilizar el saber y el saber hacer y evidenciarlos en el desempeño de su actitud laboral. Los mismos representan un marco de referencia perceptual relativamente permanente, moldean e influyen en la naturaleza general de la conducta del sujeto, considerándose como objetivos que uno busca obtener con el fin de satisfacer una necesidad. Igualmente, las habilidades representan una conducta más compleja e involucran cualidades afectivas, sociales y rasgos de carácter del individuo.

Es importante señalar que para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1999, citado por Cánquiz, 2003) competencia es la capacidad productiva de un individuo, medida y definida en términos de desempeño real, y no meramente de un conjunto de habilidades, destrezas y actitudes necesarias, pero no suficientes para un desempeño productivo en el contexto laboral. En otras palabras, competencia laboral es más que la suma de todos esos componentes; es una síntesis de la combinación, interacción y puesta en práctica de tales componentes en una situación real, enfatizando el resultado y no el insumo.

Las posiciones abordadas conceden la importancia que los autores citados dan a los conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones como componentes determinantes que condicionan el desarrollo de las competencias para ejecutar las tareas eficientemente.

Finalmente se presenta la definición de competencias de Benavides (2002), la cual orienta esta guía, entendida como “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades eficaz y satisfactoriamente” (p. 72).

En la presente guía práctica se consideran las competencias como comportamientos observables manifiestos que la persona aporta en un empleo y están relacionados con la efectividad de su desempeño en la práctica laboral. Engloban no sólo las aptitudes, sino también los factores individuales como: (a) conocimientos; (b) habilidades y destrezas; (c) representaciones mentales o significados del trabajo y de sí mismo; (d) rasgos y temperamento; (e) motivos y necesidades; y (f) capacidad de adecuación, generación y aplicación. Estos elementos son considerados como “fundamentos” de las competencias, es decir, si el individuo carece de conocimientos requeridos para una actividad laboral, se hace imposible cumplir a cabalidad con sus responsabilidades, mas, sin embargo, el hecho que los posea no significa que los aplique.



**Gráfico 3. Modelo iceberg. Competencias para el trabajo. Modelos para un rendimiento superior.** Spencer L. y Spencer, S. (2003). Adaptado por Acosta, Pérez y Revilla.

No obstante, según el Modelo Iceberg existen competencias que son fáciles de observar y otras que son difíciles (ver Gráfico 3). Para Spencer y Spencer (2003), “El conocimiento y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales a las personas. El autoconcepto, los rasgos de personalidad y las motivaciones son aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas”. Para estos autores el conocimiento y las habilidades son más fáciles de desarrollar.

En sintonía con esas ideas Fernández (2001), sostiene que las competencias difíciles de observar son la base de la selección de personal y las visibles constituyen, por otro lado, la clave de la política de desarrollo.

Es preciso señalar que las autoras de esta Guía práctica comparten las ideas expuestas por los autores, porque realmente hay comportamientos difíciles de observar, y a la hora de llevar a cabo un proceso de entrenamiento, éste debe considerar estrategias acordes con estas apreciaciones, enfatizando en el desarrollo y aprendizaje de las competencias ocultas en el individuo.

El éxito organizacional depende entonces, de una gestión de recursos humanos que logre perfilar un empleado con las competencias exigidas no solo por el cargo, sino con las necesarias para constituirse en un ser integral, interdisciplinario, polivalente, estratégico y multifuncional; que tenga capacidad de visualizar lo interno y lo externo que lo rodea y responder acertada y oportunamente ante las situaciones que se le presenten en lo personal, en lo social y en lo laboral.

## **Tipos de competencias**

Las conceptualizaciones abordadas anteriormente permiten esquematizar los diferentes tipos de competencias, las cuales implican discriminarse de conformidad con los objetivos de la organización. En atención a esto y para efectos de esta guía, se asume la clasificación de Benavides (2002), quien plantea tres tipos de competencias fundamentales (a) genéricas, (b) laborales y (c) básicas.

Las competencias genéricas: son características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una organización. Éstas nacen de las políticas y los objetivos de la organización y su finalidad es fortalecer la identidad. Son consideradas cualidades o atributos directamente relacionados con el desempeño en grupos de empleos determinados y afines; no son generalizables entre organizaciones, áreas o niveles organizacionales.

A continuación, se presenta una lista de competencias genéricas establecida por Woodruffe (citado en Encarnación, 2002), de las cuales pueden seleccionarse y aplicarse las que se consideren pertinentes de acuerdo a la singularidad de cada organización.

cionarse y aplicarse las que se consideren pertinentes de acuerdo a la singularidad de cada organización.

1. *Amplitud de conocimientos para estar bien informado:* se debe desarrollar y mantener

canales de comunicación dentro y fuera de la organización, utilizar tecnología para ganar información; estar consciente de lo que está pasando y del progreso obtenido, así como también estar al tanto del desarrollo político y tecnológico tanto en el ámbito local, nacional como internacional.

2. *Astucia para tener un entendimiento claro:* recoger continuamente información y relacionarla para tener una vista panorámica de los asuntos, llegar al punto clave del problema, analizar todas las variables que afectan un problema, adaptar su pensamiento a la luz de la nueva información y tolerar y manejar ideas o información conflictiva.
3. *Razonamiento para encontrar alternativas:* debe generar opciones y evaluarlas tomando en cuenta tanto aspectos negativos y positivos de su uso, anticipar necesidades de recursos, anticipar efectos de las acciones en otras personas y demostrar sentido común e iniciativa.
4. *Organización para trabajar productivamente:* debe tener capacidad para



identificar prioridades, organizar las actividades tomando en cuenta el plazo límite; identificar y organizar los elementos de las tareas; anticipar los recursos necesarios para las tareas y ubicarlos; establecer los objetivos para el personal manejando su tiempo y el de los demás.

5. *Se enfoca en conseguir resultados*: debe proponer soluciones, crear o adaptar procedimientos para asegurar resultados en las situaciones problemáticas, anticipar ideas, proponer retos, adquirir nuevas habilidades y aceptar nuevos retos que se le presenten.
6. *Liderazgo*: debe poseer capacidad para transmitir y expresar su habilidad a los demás, estar preparado para tomar decisiones y apoyarlas, tener habilidad para calcular riesgos y aportar consejos en áreas inexpertas.
7. *Sensibilidad para identificar otros puntos de vista*: debe adaptarse a otras personas, escuchar sus puntos de vista y tener en cuenta sus necesidades, demostrar empatía en comunicaciones orales y escritas, y estar consciente de las expectativas de otros.
8. *Cooperación para trabajar en equipo*: debe involucrar a otras personas en su área y en sus ideas, mantener informados a los demás, usar servicios de apoyo disponible, utilizar las habilidades de los miembros de equipo, estar abierto a ideas y sugerencias.
9. *Orientación a conseguir objetivos a largo plazo*: debe mantenerse dentro del plan, sacrificar el presente por el futuro y luchar contra el tiempo en condiciones no favorables.

En cuanto a las competencias laborales, Benavides (2002) plantea, son los atributos personales visibles o comportamientos que se aportan al trabajo para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Estas competencias además

integran elementos característicos del ser humano tales como:

1. *Conocimientos*: definidos por la autora como alcance y cobertura de contenidos interiorizados y asimilados por el individuo, los cuales guardan correspondencia y son factibles de proyectarse y transferirse en realidades contextualizadas y específicas.
2. *Habilidades*: entendidas como destrezas o aptitudes presentes en el individuo, desarrolladas con el aprendizaje o adiestramiento.
3. *Autoconcepto*: se refiere al concepto y al grado de aceptación que tiene el individuo de sí mismo.
4. *Rasgos y temperamento*: son las tendencias o aspectos predominantes y relativamente estables de la personalidad.
5. *Motivos y necesidades*: considerados como la fuerza que origina, dirige y mantiene los comportamientos.

Así mismo, concibe las competencias básicas como un grupo de competencias mínimas y comunes a los diferentes sectores laborales, áreas y niveles organizacionales. Son consideradas como los cimientos que fundamentan y posibilitan el desempeño laboral satisfactorio y al mismo tiempo sustentan el aprendizaje ocupacional. Hacen referencia a la capacidad del individuo para transferir en su vida cotidiana la información, conocimientos, aptitudes y habilidades desarrolladas en la escuela básica.

Con base a esta concepción Benavides (2002) establece tres (3) grupos fundamentales de competencias básicas:

1. *Habilidades básicas*:

- Capacidad lectora
- Escritura
- Aritmética
- Matemáticas
- Hablar
- Escuchar

*2. Desarrollo del pensamiento:*

- Pensamiento creativo
- Solución de problemas
- Toma de decisiones
- Asimilación y comprensión
- Capacidad de aprender a aprender y razonar (organizar conceptos)

*3. Cualidades personales:*

- Autorresponsabilidad
- Autoestima
- Sociabilidad
- Autodirección
- Integridad



# Fases de la metodología

Chiavenato (2000), plantea que el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos los cuales pueden expresarse como un proceso continuo, parecido al modelo de sistema abierto, compuesto por las cuatro (4) fases antes mencionadas. Para sustentar el proceso, en esta guía práctica se describe detalladamente sólo la primera fase descrita por este autor: detección de necesidades de entrenamiento, la cual es el objeto de estudio de esta guía; así como también algunos elementos planteados anteriormente por Hill y Otros (2003).

El inventario de necesidades de entrenamiento, corresponde al primer diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse. Puede efectuarse en tres niveles de análisis o etapas: (a) análisis de la organización total, (b) análisis de los recursos humanos y (c) análisis de las tareas, las cuales se presentan en el Cuadro 3.

**Cuadro 3. Niveles de análisis en el inventario de necesidades de entrenamiento**

| <b>Nivel de análisis</b> | <b>Sistema educativo</b> | <b>Información básica</b>                                |
|--------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|
| Análisis organizacional  | Sistema organizacional   | Objetivos organizacionales y filosofía del entrenamiento |

| de análisis    | Sistema educativo                     | Información básica                                                                                                                         |
|----------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| e los recursos | Sistema de entrenamiento              | Análisis de la fuerza laboral (análisis de personas.                                                                                       |
| operaciones y  | Sistema de adquisición de habilidades | Análisis de habilidades, capacidades, actitudes, comportamientos y características personales exigidos por los cargos (análisis de cargos) |

**Nota.** Datos tomados de Chiavenato (2000). Administración de recursos humanos.

A continuación, se describen las etapas para detectar las necesidades de entrenamiento del personal.



## Primera etapa: Análisis organizacional

Esta primera etapa implica el estudio de la empresa como un todo. Consiste en determinar en dónde deberá hacer énfasis el entrenamiento. Hill y Otros (2003) plantean que en este análisis se debe tomar en cuenta los planes estratégicos y las metas de la organización. Esto permite detectar el tipo de entrenamiento que requiere el personal para que pueda participar

adecuadamente en el logro de la misión de la empresa y por ende con el desarrollo del país.

En la actualidad las organizaciones, aun cuando reconocen la necesidad de más y mejor capacitación continúan enfocándose en la reducción de costos. De allí que los gerentes deben enfocarse más en sus presupuestos de entrenamiento y utilizarlos con más eficiencia, decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales, lo cual trae consigo un riguroso análisis organizacional.

## **Segunda etapa: Análisis de los recursos humanos**

Esta segunda etapa procura verificar si los recursos humanos son suficientes, cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización.

## **Tercera etapa: Análisis de las operaciones y tareas**

Esta tercera y última etapa está constituida por estudios definidos para determinar el tipo de comportamiento que deben adoptar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos. Comprende la descomposición del cargo en sus partes constitutivas, para verificar habilidades, conocimientos y cualidades personales exigidas al individuo en el desempeño de sus funciones. El análisis del cargo se realiza teniendo como base los requisitos exigidos a quien lo ocupa y el análisis de operaciones permite la preparación del entrenamiento para cada cargo por separado, con el fin de que cada ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

Autores como Sherman y Otros (1999), lo plantean como “el proceso para

determinar el contenido de un programa de capacitación, basándose en el estudio de las tareas y funciones del puesto” (p.174). Ese análisis incluye revisar la descripción y especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan, así como los conocimientos, habilidades, y capacidades que se requieren para ejecutar tales actividades.

Según los aportes de Chiavenato (2000), una necesidad de entrenamiento en el cargo es una diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del mismo. Es importante resaltar que como en esta guía práctica se aborda el enfoque de competencias, las necesidades de entrenamiento están determinadas por la relación expresada en el Gráfico 4.



**Gráfico 4. Necesidades de entrenamiento**

# Caso práctico objeto de investigación

La organización a la cual se le aplicó la metodología que se propone en esta guía es la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” (UNERMB). A continuación, se presentan los resultados de la investigación.

## Primera etapa: Análisis Organizacional

Esta primera etapa se realizó tomando en cuenta información de documentos y el Plan de Transformación Académica de la UNERMB.

El análisis organizacional abarca dos aspectos fundamentales: análisis del entorno y análisis interno.

### *Análisis del entorno de la UNERMB*

La humanidad está pasando por un período en el que se están produciendo una serie de cambios que afectan las estructuras y organización de trabajo. El nuevo contexto económico y social marcado por el desarrollo del proceso de globalización de la economía, la incorporación de nuevas tecnologías, exige a los sistemas educativos reformas en todos sus procesos operativos.

La UNERMB está inmersa en ese entorno cambiante y los eventos manifestados afectan positiva o negativamente su comportamiento organizacional.

Un análisis organizacional no puede hacerse a espaldas de lo que está ocurriendo en ese ambiente. Para Pedraza (2000), todas las transformaciones y cambios que se están produciendo son profundos, con causas muy diversas y con consecuencias muy importantes para los sistemas de educación y formación. Los indicadores y su influencia directa en los sistemas educativos, que este autor plantea como relevantes, se analizan a continuación:

1. *Globalización de la economía*: este fenómeno se traduce en la libre circulación de capitales, bienes y servicios, con una rápida integración de los mercados que está provocando un mercado de trabajo cada vez más competitivo. La liberalización del comercio, la eliminación de las barreras de protección de los mercados, el aumento de la libertad del capital para pasar fronteras, el progreso de las comunicaciones, haciendo del mundo un mercado único; son algunos indicadores que evidencian un cambio estructural de la economía, y exige de la modificación esencialmente de los requisitos de competencias exigidos a los trabajadores: transferibilidad, flexibilidad o versatilidad y polivalencia de competencias profesionales.
2. *Internacionalización de la innovación tecnológica. Sociedad de la Información*. En el ámbito mundial, las tecnologías de la información y las comunicaciones están generando una nueva revolución industrial. El impacto de las nuevas tecnologías en las organizaciones exige mayores niveles de conocimiento para trabajar con información que cambia a pasos muy acelerados. El trabajo tendrá un contenido cada vez más cargado de tareas inteligentes que requieren iniciativa y adaptación por parte de los trabajadores. Las investigadoras comparten la afirma-

ción de Pedraza (2000) “las nuevas tecnologías requieren, cada vez más, competencias flexibles y de carácter amplio”. Sigue el autor... “las competencias y las nuevas tecnologías se refuerzan mutuamente, y que, para fomentar el crecimiento económico, ambas deben desarrollarse” (p.170).

De ese planteamiento se desprende que las instituciones requieren adaptarse a ese nuevo marco, obligando a todos los trabajadores a incorporarse a ese desarrollo si se quiere ser competitivo. El aprendizaje continuo es vital para acoplarse a ese ritmo acelerado de innovaciones en todos los campos del saber.

Esos aspectos fueron considerados en el Plan de Transformación Académica (PTA) de la UNERMB (2002, p.4), al mencionar que la misión más importante de la Universidad es “su adaptación a los cambios que la sociedad le exige en atención a sus funciones sustantivas, la formación de ciudadanos, la investigación que realiza y la aplicación de sus resultados”.

De igual forma en el PTA, se considera fundamental la atención que la UNERMB debe darle a la Costa Oriental del Lago de Maracaibo (COL), como Universidad ubicada en esta Subregión.

La COL presenta desigualdad social y económica, crisis de empleo y sustentabilidad del desarrollo, existencia de grupos sociales carentes de salud, vivienda, educación, entre otros aspectos. Por el otro lado está presente la Industria petrolera y empresas contratistas que determinan el mercado de la subregión. La industria petrolera ha sido una de las empresas más modernas del mundo, ha estado inmersa en la sociedad del conocimiento, con grandes fortalezas en el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación e información.

Esa realidad demanda la preparación de personal calificado y especializado en áreas prioritarias, y además la ejecución de proyectos continuos que respondan a las necesidades de desarrollo regional y nacional.

### *Análisis interno*

El análisis interno de la UNERMB, se realiza con base en el documento del Plan de Transformación Académica, tal como plantea Hill y Otros (2003). Mencionan estos autores que es necesario abordar el Plan Estratégico y las metas propuestas por la organización como insumo para detectar las necesidades de entrenamiento.

A continuación, se presentan los aspectos constitutivos del PTA.

### *Visión de la UNERMB*

La visión se expresa de la siguiente manera:

La Universidad debe alcanzar un alto grado de excelencia académica, nuevos procedimientos y métodos de enseñanza, un uso intensivo de los medios electrónicos, debe convertirse en un factor de referencia local no sólo por la formación de sus estudiantes sino por la transmisión y difusión de conocimiento orientado a favorecer a la sociedad, debe tener un ambiente adecuado, armónico para el ejercicio de sus actividades y el cumplimiento de su función, contar con espacio que le permita construir una ciudad universitaria modelo en términos urbanísticos, convertirse en líder como factor de desarrollo local y contribuir de manera activa junto con otros actores, a lograr el mayor bienestar posible de los habitantes de la Costa Oriental del Lago (p.25).

### *Misión de la UNERMB*

La misión de la Universidad se resume en el documento (p.21), con los siguientes aspectos:

1. Formar ciudadanos con un alto nivel de competencia profesional, capaces de enfrentar por si mismo los problemas de la sociedad y buscarles soluciones, con una formación humanística que le permita crecer como individuos y como componentes de la sociedad donde desenvuelve sus actividades.
2. Investigar, adaptar y difundir conocimiento en beneficio de nuestra sociedad, en particular aquellos que impacten el entorno socio-económico local.
3. Constituirse en una institución proactiva que participa junto con otros actores locales y nacionales como un promotor de desarrollo social, identificando problemas y soluciones, interactuando y generando iniciativas que contribuyan a construir un mejor futuro para los habitantes de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo.
4. Crear y difundir la cultura local y universal en beneficio de la sociedad venezolana y en particular de su área de influencia.

### *Objetivos estratégicos*

Los objetivos estratégicos de la UNERMB son:

1. Impulsar los procesos de cambios académicos que permitan a la Universidad consolidarse como una organización capaz de cumplir de manera eficiente su misión de formar ciudadanos, desarrollar y transferir conocimiento e insertarse como institución de manera proactiva en los procesos de desarrollo local y nacional.
2. Formar un estudiante que en su salida profesional sea competente en su área y tenga una formación humanística que le permita crecer como ciudadano, con capacidades para desarrollar su propio aprendizaje a través del saber aprender y saber hacer, con una alta motivación al logro, sentido crítico y solidario en su desempeño social, para ello la Universidad adecuará el currículo de las

carreras, abrirá nuevas opciones profesionales, introducirá nuevos métodos de enseñanza y nuevas formas de organizar el aprendizaje.

3. Estimular e impulsar las actividades de investigación orientadas a generar y transferir conocimientos aplicables al desarrollo local.
4. Generar y producir las iniciativas necesarias que permitan la creación de una infraestructura física y ambiental adecuada al aprendizaje, el estudio, la recreación y el acto creativo en concordancia con la misión de la Universidad y que se constituya en un aporte urbanístico y recreativo para la Costa Oriental del Lago.
5. Consolidar a la Universidad como un actor importante del desarrollo local, asumiendo una actitud proactiva en conjunto y alianzas con otros actores locales y nacionales para proponer, impulsar y gestionar proyectos orientados a dinamizar la economía local con el propósito de incrementar el nivel de bienestar social de la población.
6. Implantar y desarrollar los programas y procesos que permitan a la Universidad rendir cuenta y ser evaluadas por los organismos responsables de la administración de la educación superior dentro de los estándares de calidad y excelencia que se establezcan.

## *Metas*

Las metas de la Universidad se operacionalizan a través de los siguientes Programas:

### *Programa 1: Revisión y adecuación del currículo en los Programas de Pregrado*

Tiene como objetivo flexibilizar el currículo en cuanto a las salidas profesionales del estudiante, adecuar los contenidos de los programas a los

requerimientos del ejercicio profesional, estructurar programas que puedan ser dictados a través de internet, entre otros aspectos.

### *Programa 2: Formación continua*

Se sustenta en la demanda creciente de formación debido a los cambios acelerados del conocimiento y a la creación de ambientes de trabajos sobre la base de nuevas tecnologías e innovaciones organizacionales, que exige: cursos de carácter general orientados a ampliar la formación inicial de una profesión, cursos de especialización y cursos específicos para mejorar la formación profesional.

### *Programa 3: Formación y actualización del personal docente*

Se pretende con la ejecución de este programa aumentar el número de docentes con estudios de cuarto nivel y de su incorporación a las actividades de investigación. La Universidad planificará el plan anual de formación de los profesores y definirá una política de investigación tomando en consideración las prioridades establecidas desde el Ministerio de Ciencia y Tecnología. La OPSU a través del Proyecto “Alma Mater” ejecuta un programa de fortalecimiento de postgrado, investigación y formación de recursos humanos.

### *Programa 4: Reestructuración del postgrado*

Se busca la revisión de la estructura curricular y los procesos de gestión con la finalidad de solicitar la acreditación de los postgrados como un indicador de calidad.

### *Programa 5: Fomento de la actividad de investigación*

La Universidad, se plantea en el documento del PTA, requiere adquirir

fortalezas en sus procesos de generación, adecuación y difusión de conocimiento, siendo necesario ejecutar planes orientados a crear y fortalecer los grupos de investigación, estimular a los investigadores individuales y promover y apoyar las iniciativas que permitan fortalecer la función investigación. Esto es la razón de ser de este Programa 5.

*Programa 6: Creación y fortalecimiento del sistema de vinculación y extensión.*

Cada día la Universidad está más comprometida en aportar soluciones a los problemas del entorno local y nacional. La actividad de extensión debe ser una cotidianidad natural en el desempeño docente. La investigación y la docencia deben conjugarse con la extensión y hacer de esas tres funciones una unidad holística para responder adecuada y oportunamente a los requerimientos de la sociedad en sus múltiples componentes; de allí la finalidad de este Programa.

La Costa Oriental del Lago de Maracaibo tiene sed de respuesta a sus problemas sociales, para mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. Los programas sociales son prioridad para la Universidad.

*Programa 7: Creación y fortalecimiento de la plataforma de telecomunicaciones e informática de la Universidad*

Uno de los factores claves que tiene influencia directa en la Universidad, tal como se abordó en el análisis del entorno, es la internacionalización de la innovación tecnológica. La universidad consciente de su incorporación y adecuación a esta era tecnológica se ha comprometido a través de la ejecución de estrategias que le permitan: mejorar e incrementar la inversión en infraestructura física y tecnológica para la investigación; instrumentar y estimular el uso de nuevas tecnologías en el proceso de aprendizaje de los estudiantes; desarrollar los servicios de información en línea que permitan al estudiante

tener acceso a las redes nacionales e internacionales del conocimiento; y diseñar e implementar sistemas de información gerencial oportuno, preciso y clasificado según las necesidades para una efectiva toma de decisiones.

Eso exige crear sistemas de información docente, bibliográficos, administrativos, contables y financieros a través de tecnologías modernas de telecomunicaciones e informática, siendo importante la cualificación de su personal. El área de competencia de esta investigación es la financiera, de allí la importancia de tomar en cuenta las competencias que debe desarrollar el personal que desempeña cargos en esa área.

#### *Programa 8: Gestión de recursos humanos*

Entre las políticas nacionales, el Estado a través de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), adelanta proyectos orientados a establecer la carrera académica, de mejorar las condiciones de ingreso, promoción, ascenso y permanencia en el sistema. De igual manera, a mejorar las condiciones de trabajo del personal administrativo y obrero que son factores importantes de apoyo en la prestación de los servicios universitarios. Para lograrlo, se pretende, establecer y reevaluar cada puesto de trabajo, el perfil del trabajador, no sólo de la actividad que debe llevar a cabo, sino valorar sus competencias.

#### *Programa 9: Establecer el Sistema de Planificación Universitaria*

Las universidades serán evaluadas y en función del resultado, se les asignará el presupuesto. Esto las obliga a crear un sistema de planificación estratégica, donde se formulen sus objetivos, metas, políticas y además elabore su filosofía de gestión. Se requiere de la participación de toda la comunidad Unerbista, y el desarrollo de competencias para su diseño, ejecución y evaluación, puesto que cada unidad operativa elaborará sus planes operativos que soportarán el Plan Estratégico de la Universidad.

### *Programa 10: Política y gestión de la comunicación*

La comunidad académica y administrativa tiene derecho a recibir información oportuna del quehacer de la Universidad, con alta calidad en sus contenidos, con el tratamiento de temas importantes para su desarrollo, así mismo tiene derecho la comunidad en general y en particular los habitantes de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo. Esto demanda canales de comunicación oportunos y de los recursos necesarios. Por lo tanto, los procesos administrativos se constituyen en elementos de primer orden para garantizar la viabilidad no sólo de este programa sino también de todos los planteados en el PTA.

### *Programa 11: Generación de recursos financieros adicionales*

Esta meta es una prioridad para todas las universidades, pero sobre todo para la UNERMB, pues depende fundamentalmente del presupuesto asignado por el Estado, lo cual ha limitado su crecimiento y desarrollo. El personal del área financiera constituye pieza clave en este Programa por ser a ellos a quienes les corresponde formular los presupuestos, y de esto depende el desarrollo de la Universidad. Requieren desarrollar competencias que les permitan incorporarse al proceso de transformación con propuestas pertinentes y oportunas.

### *Programa 12: Mejoramiento de la infraestructura y la ciudad universitaria*

Se pretende con este Programa buscar apoyo comunitario y de otros actores, como organismos municipales, PDVSA, el gobierno nacional para construir la ciudad universitaria. Asimismo, se necesita de las voluntades del personal que labora en la UNERMB.

### *Programa 13: Gobierno y organización universitaria*

La Universidad debe organizarse para atender de manera adecuada la demanda de servicio y garantizar que internamente se produzcan las condiciones

para generar, mantener e impartir conocimientos, por ende, la estructura actual de organización y gobierno deben estar en armonía con ese requerimiento.

#### *Programa 14: Servicios estudiantiles*

Con este Programa se busca aumentar la equidad, calidad y permanencia en la formación de los estudiantes; promover cooperación internacional e intercambios; estructurar y fortalecer el sistema de atención integral al estudiante; entre otros.

#### *Programa 15: Normativa universitaria*

Se pretende evaluar el Reglamento General de la Universidad y la normativa vigente a objeto de adecuarlos a la nueva realidad de la UNERMB y su entorno.

Realizada la descripción de los elementos constitutivos del PTA de la UNERMB, se puede señalar lo siguiente.

1. La UNERMB desde su visión hasta sus líneas de acción busca la excelencia en todas sus funciones: docencia, investigación y extensión.
2. Da importancia al desarrollo de su personal tanto académico como al administrativo y obrero.
3. Busca insertarse en el entorno como agente de cambio, aportando soluciones a las necesidades de la subregión Costa Oriental del Lago de Maracaibo, de la región y del país.
4. La innovación de los procesos académicos y administrativos constituye un elemento considerado fundamental para su transformación.
5. Busca abrirse nuevos caminos, manifiestos en la necesidad de generar recursos propios y no seguir dependiendo del presupuesto asignado

por el Estado, así como de establecer un rumbo claro a seguir a través de un Sistema de Planificación Estratégica, elemento importante si se quiere ser competitivo y eficiente.

6. Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de su personal y de la comunidad de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, es preocupación manifiesta en el documento.

No cabe duda que la Universidad juega un papel fundamental en el desarrollo de la región y por ende del país. Para lograr su transformación es preciso incorporar nuevas formas de hacer las cosas y así mismo se expresa en el documento, cuando se dice: en el proceso de renovación y cambio de la Universidad surgen nuevas actividades y requerimientos de nuevas competencias y de habilidades y destrezas, se trata de conducir con éxito el logro de una mayor exigencia de la sociedad, que tiene que ver con la forma en que la propia Institución se organiza y se comporta para cumplir sus fines.

Esos cambios y modificaciones que se producen en el entorno, y en lo interno de la UNERMB, demanda innovar también la forma de organización del trabajo, impuesta por las nuevas condiciones de competitividad. Esto exige, a los trabajadores ser más flexibles y adaptables, con menos jerarquía, más trabajo en equipo, con cualificación en distintos ámbitos, no sólo en su área, para tener una comprensión holística de la realidad que los rodea interna y externamente, pero con una mayor autonomía individual y disposición para aprender y desaprender.

La Comisión Nacional de Currículo (CNC, 2002), señala como competencias básicas para el aprendizaje contemporáneo y estratégico las siguientes:

- Capacidad de resolución de problemas.
- Capacidad de adaptación a nuevas situaciones.

- Capacidad de seleccionar información relevante de los ámbitos del trabajo, la cultura y el ejercicio de la ciudadanía, que le permita tomar decisiones fundamentadas.
- Capacidad de seguir aprendiendo en contextos de cambio tecnológico y sociocultural acelerado y expansión permanente del conocimiento.
- Capacidad para buscar espacios intermedios de conexión entre los contenidos de las diversas disciplinas, de tal manera de emprender proyectos en cuyo desarrollo se apliquen conocimientos o procedimientos propios de diversas materias.

Por lo antes expuesto, es importante señalar que el desarrollo de las diferentes competencias para cualquier trabajador representa hoy una exigencia; ya no hay tiempo para esperar si se quiere lograr niveles de calidad adecuados a las exigencias de los ciudadanos y de la institución. Por lo tanto, la universidad constituye un agente fundamental para el desarrollo de la sociedad, donde la conjunción del conocimiento científico, el humanismo y el ejercicio de la crítica social, potencian las capacidades de la misma para la producción de nuevos conocimientos, para fomentar la innovación en la tecnología y la producción, su difusión y validación, facilitando la apertura al resto de la sociedad; razón suficiente para impulsar el desarrollo de competencias del personal que labora en las universidades, tanto las genéricas, como las laborales y las básicas, expresadas en el Cuestionario Detección de Necesidades de Entrenamiento (DNE), que se presenta en esta Guía.

## **Segunda etapa: Análisis de recursos humanos**

Esta segunda etapa se realizó tomando en cuenta el personal administrativo que ocupa cargo profesional en el área de finanzas de la UNERMB. Para llevar a cabo este análisis se utilizó la información suministrada por la Unidad

de Nómina de la UNERMB, la primera parte del Cuestionario diseñado para la Detección de Necesidades de Entrenamiento (DNE) en lo que respecta a información general, y el Manual Descriptivo de Cargos Administrativos de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).

Para abordarlo completamente, en el aspecto referido a información general en el cuestionario denominado DNE, se pidió información sobre: (a) la clasificación de cargos, (b) antigüedad de cada empleado en la clasificación de cargos, (c) título de pregrado y (d) otros estudios realizados.

**Tabla 1. Aspectos de personal administrativo: número de cargos y denominación**

| No.   | Denominación del grupo                                   | No. de cargos | Denominación del cargo                |
|-------|----------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------|
| 1     | Contaduría                                               | 3             | Contador                              |
|       |                                                          | 1             | Contador jefe                         |
|       |                                                          | 1             | Jefe de Contabilidad                  |
| 2     | Presupuesto                                              | 2             | Analista de Presupuesto               |
|       |                                                          | 3             | Analista Central de Presupuesto       |
|       |                                                          | 1             | Jefe Central de presupuesto           |
| 3     | Administración                                           | 20            | Administrador                         |
|       |                                                          | 8             | Administrador Jefe                    |
|       |                                                          | 3             | Coordinador Administrativo            |
| 4     | Análisis y Control de Finanzas, Emisión de Cheque y Caja | 1             | Analista Financiero                   |
|       |                                                          | 2             | Jefe de Análisis y Control Financiero |
| 5     | Control Interno y Auditoría                              | 2             | Auditor                               |
|       |                                                          | 1             | Jefe de Control Previo y/o            |
|       |                                                          | 1             | Jefe de Control Posterior             |
| Total |                                                          | 49            | 13 cargos                             |

Nota: Datos suministrados por la Unidad de Nómina (2004). UNERMB.

En la Tabla 1, se muestra la información obtenida en relación con el número de cargos y la denominación. En el mismo se puede apreciar que en área de finanzas existen cinco (5) grupos que contemplan los cargos en el área, los cuales son: (a) contaduría, (b) presupuesto, (c) administración, (d) análisis y control de finanzas, emisión de cheques y cajas y (e) control interno y auditoría. Todos estos grupos en total lo conforman 49 empleados en 13 cargos.

En lo que respecta al grupo de Contaduría, está conformado por 5 empleados, distribuidos de la siguiente manera: 3 Contadores, 1 Contador Jefe y 1 Jefe de Contabilidad. El grupo de Presupuesto lo integran 2 Analistas de Presupuesto, 3 Analistas Central y 1 Jefe Central de Presupuesto para un total de 6 personas. El grupo más numeroso es el de Administración, lo conforman un total de 31 empleados de los cuales 20 son Administradores, 7 ocupan el cargo de Administrador Jefe (aquí existe una vacante) y 3 Coordinadores Administrativos. El de Análisis y Control de Finanzas, Emisión de Cheques y Cajas, lo integran 3 empleados que son: 1 Analista Financiero y 2 jefes de Análisis y Control Financiero. Por último, el grupo de Control Interno y Auditoría, con 4 empleados, distribuidos de la siguiente manera: 2 Auditores, 2 Jefe de Control Previo y/o Posterior

Al analizar el número de empleados distribuidos en los 13 cargos contemplados en el área de finanzas, se observa que aun cuando existen cargos con una cantidad considerable de puestos, como en el grupo de Administración, en otros la cantidad es mínima, es decir, un empleado por cargo, tal es el caso del Analista Financiero, al igual que el de Analista de Presupuesto que tiene sólo 2 empleados. De allí que se recomienda aumentar el número de personas por cargos, específicamente en aquellos que más lo requieran por las características del mismo, para facilitar el cumplimiento del Plan de Transformación Académica de la UNERMB fundamentalmente al Programa

11; aunque todos los Programas requieren de recursos económicos y financieros para su desarrollo, es al personal del área de finanzas a quien le corresponde la administración adecuada de los recursos y establecer los presupuestos para la ejecución de las actividades académicas.

Es importante destacar que la Universidad debe mejorar las condiciones de trabajo del personal administrativo y obrero que son factores importantes de apoyo en la prestación de los servicios universitarios ya que, entre las políticas nacionales, el Estado se compromete en mejorar las condiciones de ingreso, promoción, ascenso y permanencia en el sistema de su personal.

Por lo antes expuesto, en este rubro se detectan necesidades de entrenamiento por incorporación de nuevo personal en el Grupo de Análisis y Control de Finanzas, emisión de cheque y caja.

Con relación a la antigüedad en el cargo, ésta no se considera una debilidad sino más bien una fortaleza. Como se puede visualizar en la Tabla 2, de un total de 47 empleados activos, sólo 4 tienen más de 10 años en el cargo, es decir, el 9% de los empleados que se desempeñan en el área; 12 tienen entre 6 y 10 años, lo cual representa el 26%; mientras que el resto 31 personas, o sea el 57% del total tienen menos de 5 años en el cargo.

Al contrastar dicha información con los datos obtenidos de la Unidad de Nómina, en relación con la fecha de ingreso a la Universidad de este personal se conoció que sólo 4 del total de empleados tienen en la institución entre 20 y 22 años, lo cual representa el 8% y de los cuales uno ya está jubilado, un 26% tiene entre 15 y 20 años y el 65% restante tiene menos de 15 años en la institución. Es importante resaltar que desde el año 2000 no ingresa personal en esta área. Los resultados revelan que es muy baja la posibilidad de jubilación del personal que allí labora, por lo cual a corto plazo no se de-

tectan en este rubro necesidades de entrenamiento, sin embargo, a pesar de ser poco significativo el porcentaje de personal jubilable se deben tomar las previsiones para en un futuro mediano entrenar personal en esta área, específicamente en estos cargos.

**Tabla 2. Aspectos de personal administrativo: número de cargos, denominación y antigüedad en el cargo**

| No. | Denominación del grupo                                   | No. de cargos | Denominación del cargo                | Antigüedad en el cargo |     |      |       |
|-----|----------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------|------------------------|-----|------|-------|
|     |                                                          |               |                                       | 0-1                    | 2-5 | 6-10 | 11-15 |
| 1   | Contaduría                                               | 3             | Contador                              |                        | 2   |      |       |
|     |                                                          | 1             | Contador jefe                         | 1                      | 1   |      |       |
|     |                                                          | 1             | Jefe de Contabilidad                  |                        | 1   |      |       |
| 2   | Presupuesto                                              |               | Analista de Presupuesto               |                        |     |      |       |
|     |                                                          | 2             |                                       |                        | 2   | 2    |       |
|     |                                                          |               | Analista Central de Presupuesto.      |                        |     |      |       |
|     |                                                          | 3             |                                       | 1                      | 1   |      |       |
| 3   | Administración                                           |               | Jefe Central de Presupuesto           |                        |     |      |       |
|     |                                                          | 1             |                                       |                        |     |      |       |
|     |                                                          | 20            | Administrador                         |                        | 9   | 6    | 2     |
|     |                                                          | 8             | Administrador Jefe                    | 3                      | 5   |      |       |
|     |                                                          | 3             | Coordinador Administrativo            |                        | 2   | 1    | 2     |
| 4   | Análisis y Control de Finanzas, Emisión de Cheque y Caja | 1             | Analista financiero                   |                        |     |      |       |
|     |                                                          | 2             | Jefe de Análisis y Control Financiero |                        | 1   |      |       |
|     |                                                          |               |                                       |                        |     | 1    |       |
| 5   | Control Interno y Auditoría                              | 2             | Auditor                               |                        | 1   |      |       |
|     |                                                          | 1             | Jefe de Control Previo y/o            |                        | 1   | 1    |       |
|     |                                                          | 1             | Jefe de Control Posterior             |                        | 1   |      |       |
|     | Total                                                    | 49            | Total 47 (activos)                    | 4                      | 27  | 12   | 4     |

Nota: Datos suministrados por la Unidad de Nómina (2004). UNERMB.

Se recomienda a la Universidad, más bien, darle importancia al desarrollo de estos empleados, ya que entre sus políticas está contribuir con el mejora-

miento de la calidad de vida de su personal y de la comunidad de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo y para lograrlo es necesario reevaluar cada puesto de trabajo y el perfil del trabajador, así como también valorar sus competencias.

En la Tabla 3, se presenta el nivel de calificación exigido en el cargo y el número de empleados que cumplen con el nivel exigido, es importante resaltar que sólo 1 empleado no cumple con este requisito, es decir, se exige para el cargo de Analista Central de Presupuesto, un Economista o profesional con carrera afín y en la actualidad lo ejerce un TSU; sin embargo, es de hacer notar que dicho empleado tiene 10 años en el cargo, lo cual le da la experticia en el mismo.

Además, en estos casos el Manual contempla en el criterio de afinidad, específicamente en el de equivalencia de experiencia por educación, que cuando el ocupante del cargo no posee el número de años de estudios requeridos, pero tiene un tiempo de experiencia que le ha permitido adquirir a través de la práctica, conocimientos, habilidades y destrezas relacionadas con el área de desempeño, éste puede ser equivalente a la educación faltante. Este caso representa el 2% del total de empleados, lo cual significa que el 98% restante cumple con las exigencias establecidas por el Manual Descriptivo de Cargos Administrativos de la OPSU (ver Tabla 3).

Lo planteado representa una gran fortaleza para la UNERMB debido a que el personal del área financiera constituye pieza clave por ser a ellos a quienes les corresponde formular los presupuestos, y por ende, depende el desarrollo de la Universidad. Esto es sumamente importante para incorporarse al proceso de transformación con propuestas pertinentes y oportunas; y es a través de los procesos académicos y administrativos como se puede lograr dicha transformación.

Por consiguiente, en relación con el nivel de calificación tampoco se detectan necesidades de entrenamiento para el personal que labora en esta área.

**Tabla 3. Aspectos de personal administrativo: nivel de calificación para el cargo y número de empleados que cumplen con lo exigido**

| Denominación del grupo | Denominación del cargo    | Nivel de calificación exigido en el cargo                                                                                                                                                                                      | No. de empleados que cumplen con el nivel exigido |
|------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Contaduría             | Contador                  | Ldo. Contaduría Pública                                                                                                                                                                                                        | 2                                                 |
|                        |                           | Ldo. Administración Comercial                                                                                                                                                                                                  | 1                                                 |
|                        | Contador Jefe             | Ldo. Contaduría Pública                                                                                                                                                                                                        | 1                                                 |
|                        |                           | Ldo. Administración Comercial                                                                                                                                                                                                  |                                                   |
|                        | Jefe de Contabilidad      | Ldo. Contaduría Pública                                                                                                                                                                                                        | 1                                                 |
|                        |                           | Ldo. admón.. Comercial o su equivalente                                                                                                                                                                                        |                                                   |
| Presupuesto            | Analista de Presupuesto   | Economista o carrera afín                                                                                                                                                                                                      | 2                                                 |
|                        |                           | TSU Administración Comercial                                                                                                                                                                                                   | 2 + 1 TSU                                         |
|                        | Analista Central de Pres. | Economista o carrera afín                                                                                                                                                                                                      | 1                                                 |
|                        | Jefe Central de Presup.   | Economista o carrera afín más curso de actualización en nuevos métodos y prácticas de formulación, programación y planificación presupuestaria de por lo menos 6 meses o Ldo. en Administración Comercial o Contaduría Pública |                                                   |

| Denominación del grupo                                   | Denominación del cargo                | Nivel de calificación exigido en el cargo                                                                                                                | No. de empleados que cumplen con el nivel exigido |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Administración                                           |                                       | Ldo. Admón. Comercial o su equivalente                                                                                                                   | 18                                                |
|                                                          | Administrador                         | TSU Admón. Comercial o su equivalente                                                                                                                    | 2                                                 |
|                                                          | Administrador Jefe                    | Ldo. Admón. Comercial o su equivalente o Ldo. Contaduría Pública                                                                                         | 7                                                 |
|                                                          | Coordinador Administrat.              | Ldo. Admón. Comercial o su equivalente más especialización de años de duración                                                                           | 3                                                 |
|                                                          | Analista Financiero                   | Ldo. Contaduría Pública o Ldo. en Administración Comercial                                                                                               | 1                                                 |
| Análisis y control de finanzas, emisión de cheque y caja | Jefe de Análisis y Control Financiero | Ldo. Contaduría Pública, en Admón. Comercial, Economista o su equivalente o TSU con mención en esta área relacionada con asuntos financieros y contables | 1                                                 |
|                                                          | Auditor                               | Ldo. Contaduría Pública más cursos de actualización en materia de control de auditoría con una duración mínima de 6 meses                                | 2                                                 |
| Control interno y auditoría                              | Jefe de Control Previo y/o            | Ldo. Contaduría Pública o su equivalente más especialización en el área de auditorías.                                                                   | 1                                                 |
|                                                          | Jefe de Control Posterior             | Ldo. Contaduría Pública o su equivalente más especialización en el área de auditorías.                                                                   | 1                                                 |
| <b>Total</b>                                             | <b>13</b>                             |                                                                                                                                                          | <b>47</b>                                         |

Análisis comparativo de las competencias exigidas por el cargo con las que debe desarrollar el personal administrativo que ocupa cargo profesional en el área de finanzas de la UNERMB, con base en el enfoque de competencias

## Tercera etapa: Análisis de operaciones y tareas

Para el desarrollo de esta etapa se debe efectuar el análisis comparativo de las competencias exigidas por el cargo con las que debe desarrollar el personal administrativo que ocupa cargo profesional en el área de finanzas de la UNERMB, según el enfoque de competencias, para ello se utilizó el Manual Descriptivo de Cargos Administrativos de la OPSU y los ítemes utilizados en el Cuestionario para la Detección de Necesidades de Entrenamiento (DNE) identificados en los cuadros donde se presentan los resultados. Los ítemes expresan actividades que permiten desarrollar competencias en el personal en sus diferentes dimensiones: genéricas, laborales y básicas. Para facilitar el análisis se estableció el baremo presentado en el cuadro que se muestra a continuación:

**Cuadro 4. Baremo para necesidades de entrenamiento de acuerdo a las competencias exigidas por el Manual Descriptivo de Cargos Administrativos de la OPSU**

| Puntuación (%) | Rango | Categoría |
|----------------|-------|-----------|
| 0 - 33         | III   | Baja      |
| 34 - 66        | II    | Mediana   |
| 67 - 100       | I     | Alta      |

Los cargos que de acuerdo con el Manual no exigen la realización de actividades entre 0 – 33% suponen una necesidad baja de entrenamiento en el personal que se desempeña en el área de finanzas; los que se encuentren entre 34 – 66% se consideran como necesidad mediana y los contemplados entre 67 y 100% representan una necesidad alta. Los resultados de este análisis permitirán determinar si el personal tiene las competencias aun cuando el Manual no las exige.

Es importante, resaltar que en esta Guía práctica se presenta a continuación como ejemplo, para la aplicación de la tercera etapa de la metodología para la detección de las necesidades de entrenamiento con base al enfoque por competencias, solo los resultados del Grupo Administración.

Para el análisis de la información sobre las necesidades del Grupo de Administración representado por los cargos: Administrador, Administrador Jefe y Coordinador Administrativo, se elaboró la Tabla 4, en la que se identifica la proporción de actividades exigidas y no exigidas por el Manual Descriptivo de Cargos Administrativos de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), para las competencias genéricas, laborales y básicas, de este grupo.

Se observa que en las competencias genéricas el mayor porcentaje lo presentan las no exigidas; el cargo de Administrador se muestra con un 72%, sigue el Coordinador Administrativo con un 59% y el Administrador Jefe con un 56%, lo que significa que el Manual no hace énfasis en el desarrollo de estas competencias para los cargos anteriormente descritos (ver Tabla 4).

Para las competencias laborales se observa que de 15 ítemes, 4 pertenecen a las no exigidas en el cargo de Administrador Jefe, lo que representa un 27%; 5 ítemes de 15 en el de Administrador lo cual equivale a un 33% y por último en el de Coordinador Administrativo 10 ítemes de 15, es decir no se exige un 67%. Para este grupo, se supone que la necesidad de entrenamiento para los dos primeros cargos es baja, y para el último es alta.

En cuanto a las competencias básicas el mayor porcentaje lo presenta el cargo de Administrador Jefe con un 64% para las no exigidas por el Manual, continúa en orden descendente el de Administrador con un 45% y finaliza el de Coordinador Administrativo con un 36%. De igual manera en las com-

petencias exigidas la ponderación mayor la obtuvo el cargo de Coordinador Administrativo con un 64%, luego el Administrador con 55% y por último el Administrador Jefe con un 36%.

De lo anterior se deduce que para el Grupo de Administración se supone la existencia de una necesidad alta de entrenamiento en las competencias genéricas, baja en las laborales y mediana en las básicas.

Para finalizar con el análisis y visualizar los resultados totales de la categoría de necesidad de entrenamiento se elaboró la Tabla 5, la cual muestra en forma resumida el porcentaje de los indicadores exigidos y no exigidos para el desarrollo de las competencias con base en el enfoque de competencias de todos los grupos del área de finanzas de acuerdo a los cargos.

De la información contenida en la Tabla 5 se desprende, que el 57% de los indicadores contenidos en el Cuestionario DNE no son exigidos en el Manual, lo cual supone que las necesidades de entrenamiento para el personal que labora en el área de finanzas de la UNERMB se ubica en la categoría de mediana, rango II.

El único grupo que se diferencia de esta categoría es el de Presupuesto, al cual no se le exige el 67% de los indicadores, esto implica que al no considerarlos puede generar alta necesidad de entrenamiento en ese grupo de personal.

**Tabla 4. Categoría de necesidad de entrenamiento con base en el enfoque de competencias, por grupos de cargos según el Manual Descriptivo de Cargos Administrativos de la OPSU**

| Grupo                                                     | Cargo                                 | Competencias  |       |      |               |       |      |             |          |      | Categoría |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------|-------|------|---------------|-------|------|-------------|----------|------|-----------|
|                                                           |                                       | Genéricas (%) |       |      | Laborales (%) |       |      | Básicas (%) |          |      |           |
|                                                           |                                       | No Exig.      |       | Nec. | No Exig.      |       | Nec. | No Exig.    |          | Nec. |           |
|                                                           |                                       | Exig          | Exig. |      | Exig          | Exig. |      | Exig        | No Exig. |      |           |
|                                                           |                                       |               |       |      |               |       |      |             |          |      | Total (%) |
|                                                           |                                       |               |       |      |               |       |      |             |          |      | No Exig.  |
| Contaduría                                                | Contador                              | 19            | 81    | A    | 60            | 40    | M    | 27          | 73       | A    | 65        |
|                                                           | Contador Jefe                         | 22            | 78    | A    | 40            | 60    | M    | 27          | 73       | A    | MEDIANA   |
|                                                           | Jefe de Contabilidad                  | 37            | 63    | M    | 53            | 47    | M    | 27          | 73       | A    | RANGO II  |
| Presupuesto                                               | Analista de Presup.                   | 16            | 84    | A    | 60            | 40    | M    | 45          | 55       | M    | 67        |
|                                                           | Analista Central                      | 19            | 81    | A    | 40            | 60    | M    | 18          | 82       | A    | ALTA      |
|                                                           | Jefe Central de Pres.                 | 31            | 69    | A    | 47            | 53    | M    | 18          | 82       | A    | RANGO I   |
| Administración                                            | Administrador                         | 28            | 72    | A    | 67            | 33    | B    | 55          | 45       | M    | 51        |
|                                                           | Administrador Jefe                    | 44            | 56    | M    | 73            | 27    | B    | 36          | 64       | M    | MEDIANA   |
|                                                           | Coordinador Ad-<br>tivo.              | 41            | 59    | M    | 33            | 67    | A    | 64          | 36       | M    | RANGO II  |
| Análisis y Control de Finanzas, Emisión de cheques y Caja | Analista Financiero                   | 25            | 75    | A    | 53            | 47    | M    | 55          | 45       | M    | 56        |
|                                                           |                                       |               |       |      |               |       |      |             |          |      | MEDIANA   |
|                                                           | Jefe de Análisis y Control Financiero | 37            | 63    | M    | 40            | 60    | M    | 55          | 45       | M    | RANGO II  |
|                                                           | Auditor                               | 19            | 81    | A    | 60            | 40    | M    | 45          | 55       | M    | 48        |
| Control Interno y Auditoría                               | Jefe de Control Previo y/o Posterior  | 72            | 28    | B    | 53            | 47    | M    | 64          | 36       | M    | MEDIANA   |
|                                                           |                                       |               |       |      |               |       |      |             |          |      | RANGO II  |
|                                                           |                                       |               |       |      |               |       |      |             |          |      | 57%       |
| TOTAL NECESIDAD DE ENTRENAMIENTO DE ACUERDO AL MANUAL     |                                       |               |       |      |               |       |      |             |          |      | MEDIANA   |
|                                                           |                                       |               |       |      |               |       |      |             |          |      | RANGO II  |

## Competencias actuales y necesidades de entrenamiento del personal administrativo que ocupa cargo profesional en el área de Finanzas de la UNERMB

La aplicación del cuestionario DNE al personal administrativo del área de finanzas de la UNERMB, permitió identificar las competencias que poseen en sus tres dimensiones: *genéricas*, *laborales* y *básicas*, resultado que determinó la categoría de necesidad de entrenamiento, puesto que éste es la brecha existente entre las competencias que requiere desarrollar el ocupante del cargo con las que posee actualmente, tal como se presentó en el Gráfico 4.

Las competencias que requiere desarrollar el ocupante del cargo están determinadas por las actividades a realizar las cuales se expresan en los ítems del cuestionario DNE; y las actuales por el cumplimiento de esas actividades a partir de las respuestas emitidas en el mismo por cada uno de los informantes que constituyen la población.

El procesamiento de la información se realizó a través de la estadística descriptiva, calculando la frecuencia absoluta y relativa. Se trabajó con el programa Excel (ver Anexos E, F, G, H, I) y se elaboraron gráficos horizontales para visualizar la brecha existente entre las competencias requeridas y las actuales por grupo de cargos. Para identificar las necesidades de entrenamiento de los empleados, se utiliza el baremo mencionado anteriormente.

Asimismo, se presentan tablas para identificar la categoría de competencia: *baja*, *mediana* y *alta* que posee el personal. La referencia para el análisis de competencias actuales que presenta cada grupo se tomaron de los datos obtenidos de los instrumentos.

### *Análisis de las competencias que posee el Grupo Administración*

Para analizar las competencias que posee el estrato Administración, se desglosaron los diferentes tipos de competencias, a saber:

Competencias genéricas: como se expresó previamente este grupo está conformado por el mayor número de personal del área de finanzas. Al igual que en los anteriores, las respuestas emitidas se concentraron en la alternativa *algunas veces*, prevaleciendo también la categoría *mediana* con un 56% de los informantes clave.

El indicador que más resalta es el referido a la amplitud de conocimientos que los empleados de este grupo deben desarrollar y de los cuatro ítemes que posee dicho indicador, tres (3) de estos son requisitos exigidos por el Manual para desempeñar estos cargos, los cuales son: desarrollar canales de comunicación dentro de la organización y asistir a cursos de capacitación para ampliar sus conocimientos y habilidades, sin embargo, el número de empleados que realiza estas actividades es muy bajo, sólo el 11% manifestó asistir siempre a cursos que les permitan mejorar su desempeño y un 32% no desarrolla canales de comunicación, lo cual revela que la mayoría de los empleados no ha desarrollado tales competencias.

El Manual también hace énfasis en indicadores, tales como sensibilidad para identificar otros puntos de vistas y cooperación para trabajar en equipo, razón por la cual les exige para desempeñarse en el cargo que posean tales competencias. En la Tabla 6, se observa que entre un 20 y un 62% del personal siempre realiza actividades de este tipo. Al contrastar estos indicadores con el de liderazgo se observa que existe cierta discrepancia, ya que constituye un requisito compartir ideas entre los miembros del departamento o unidad y sólo un 3% siempre lo hace, mientras que el mayor número de éstos, representados en un 68% algunas veces lo realiza. Dentro de los re-

querimientos del puesto también está el identificar las actividades prioritarias en su oficina, aspecto que realizan el 61% de los empleados (ver Tabla 6).

Competencias laborales: una vez analizados tres de los grupos que conforman el área de financiera, los resultados obtenidos mantienen cierta similitud en relación a que todos se ubican en la categoría mediana, sin embargo, en la competencia laboral, el 45% del grupo de Administración posee competencias alta, le sigue un 43% con competencia mediana. Esta situación, hay que considerarla puesto que el Manual exige que desarrollen cada una de las competencias contempladas en los indicadores referidos a conocimientos, habilidades y destrezas, sin embargo, vemos que las más importantes, tales como utilizar los sistemas contables que existen en la actualidad, manejar los programas de computación, manipular la computadora y las máquinas calculadoras, realizar operaciones matemáticas y analizar informes técnicos, un número considerable de empleados sólo algunas veces lo hace, tal como se observa en la Tabla 6..

**Tabla 6. Competencias genéricas que posee el Grupo de Administración**

| COMPETENCIAS GENÉRICAS                                                       | EXI. | NO EXI. | N (%) | AV (%) | S (%) |
|------------------------------------------------------------------------------|------|---------|-------|--------|-------|
| <b>* Amplitud de conocimientos</b>                                           |      |         |       |        |       |
| Desarrollar canales de comunicación dentro de la organización                | X    |         | 32    | 36     | 32    |
| Asistir a cursos de capacitación como una forma de ampliar sus conocimientos | X    |         | 39    | 50     | 11    |
| Asistir a cursos de capacitación como una forma de ampliar sus habilidades   | X    |         | 54    | 46     | 0     |
| Acceder a la Internet para mantenerse informado en su área                   |      | X       | 36    | 54     | 10    |
| <b>* Astucia para tener un entendimiento claro</b>                           |      |         |       |        |       |
| Analizar todas las variables que afectan un asunto relacionado con su cargo  | X    |         | 18    | 46     | 36    |

| COMPETENCIAS GENÉRICAS                                                                                                   | EXI. | NO EXI. | N (%) | AV (%) | S (%) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|-------|--------|-------|
| Mejorar su desempeño a través de la corrección de errores cometidos durante la realización de su trabajo                 |      | X       | 4     | 79     | 17    |
| Analizar cada problema que se le presenta hasta llegar al punto clave                                                    |      | X       | 11    | 50     | 39    |
| <b>* Razonamiento para encontrar alternativas</b>                                                                        |      |         |       |        |       |
| Analizar las situaciones que se le presentan identificando los factores que inciden en éstas                             |      | X       | 14    | 50     | 36    |
| Tratar de resolver los problemas institucionales analizando los factores que inciden en éstos                            |      | X       | 36    | 54     | 10    |
| Prever los recursos necesarios para ejecutar sus tareas                                                                  | X    |         | 11    | 39     | 50    |
| Analizar con sus compañeros de trabajo alternativas de solución a los problemas que se le presentan al ejecutar su cargo |      | X       | 25    | 68     | 7     |
| <b>* Organización para trabajar productivamente</b>                                                                      |      |         |       |        |       |
| Diseñar planes de acción donde se siga un cronograma sobre el tiempo requerido para lograr los objetivos                 |      | X       | 64    | 36     | 0     |
| Diseñar planes de acción donde se estime el recurso material requerido para el logro de los objetivos                    |      | X       | 68    | 32     | 0     |
| Elaborar planes de acción con la finalidad de determinar el personal requerido para el logro de los objetivos            |      | X       | 71    | 29     | 0     |
| Identificar fácilmente las actividades prioritarias en su Departamento                                                   | X    |         | 0     | 39     | 61    |
| <b>* Se enfoca en conseguir resultados</b>                                                                               |      |         |       |        |       |
| Implementar nuevas formas para ejecutar su trabajo                                                                       |      | X       | 4     | 71     | 25    |
| Identificar los elementos de la tarea antes del plazo límite                                                             |      | X       | 7     | 71     | 22    |
| Organizar los elementos de la tarea antes del plazo límite                                                               |      | X       | 25    | 75     | 0     |
| Proponer procedimientos para asegurar resultados favorables en situaciones problemáticas                                 |      | X       | 11    | 57     | 32    |
| <b>* Liderazgo</b>                                                                                                       |      |         |       |        |       |
| Ofrecer nuevas ideas a los demás miembros de su Dpto. para la realización de su trabajo                                  | X    |         | 29    | 68     | 3     |

| COMPETENCIAS GENÉRICAS                                                                                        | EXI. | NO EXI. | N (%)              | AV (%)                 | S (%)              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|--------------------|------------------------|--------------------|
| Percibir que sus compañeros de trabajo atienden sus recomendaciones para mejorar su tarea                     | X    |         | 4                  | 68                     | 28                 |
| Fomentar la iniciativa de las personas que conforman su Departamento                                          | X    |         | 4                  | 57                     | 39                 |
| Implementar técnicas para analizar en grupo las alternativas de realización de las labores en su Departamento | X    |         | 4                  | 86                     | 10                 |
| <b>* Sensibilidad para identificar otros puntos de vista</b>                                                  |      |         |                    |                        |                    |
| Tomar en cuenta los puntos de vista de otros                                                                  | X    |         | 4                  | 57                     | 39                 |
| Atender las expectativas de sus compañeros de trabajo en cuanto al cargo                                      |      | X       | 0                  | 46                     | 54                 |
| Trabajar con facilidad con otras personas                                                                     | X    |         | 0                  | 68                     | 32                 |
| <b>* Cooperación para trabajar en equipo</b>                                                                  |      |         |                    |                        |                    |
| Involucrar a otras personas en su área de trabajo para lograr los objetivos propuestos                        | X    |         | 7                  | 71                     | 22                 |
| Trabajar en equipo o con sus compañeros de trabajo                                                            | X    |         | 0                  | 61                     | 39                 |
| Aceptar sugerencias de otras personas                                                                         |      | X       | 4                  | 36                     | 60                 |
| <b>* Orientación a conseguir objetivos a largo plazo</b>                                                      |      |         |                    |                        |                    |
| Seguir un plan de acción para lograr metas organizacionales                                                   |      | X       | 18                 | 68                     | 14                 |
| Aplicar técnicas de análisis para diagnosticar la situación presente de su Departamento                       |      | X       | 14                 | 54                     | 32                 |
| Cumplir con el plan de acción para la consecución de los objetivos de su Dpto.                                |      | X       | 0                  | 71                     | 29                 |
| <b>CATEGORÍAS DE COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>                                                                   |      |         | <b>BAJA<br/>19</b> | <b>MEDIA-NA<br/>56</b> | <b>ALTA<br/>25</b> |

**Tabla 7. Competencias laborales que posee el Grupo Administración**

| COMPETENCIAS LABORALES                                                                                            | EXI. | NO EXI. | N (%) | AV (%) | S (%) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|-------|--------|-------|
| <b>* Conocimientos</b>                                                                                            |      |         |       |        |       |
| Aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en su formación profesional para desempeñarse en el cargo que ocupa | X    |         | 0     | 50     | 50    |

|                                                                                                                    |   |      |                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|----------------|------|
| Aplicar los conocimientos prácticos adquiridos en su formación profesional para desempeñarse en el cargo que ocupa | X | 4    | 18             | 78   |
| Utilizar el aprendizaje obtenido de experiencias anteriores para desempeñarse en su cargo                          | X | 0    | 43             | 57   |
| * Habilidades                                                                                                      |   |      |                |      |
| Realizar operaciones matemáticas relacionadas con su área                                                          | X | 0    | 25             | 75   |
| Dominar los lineamientos para la elaboración de informes técnicos                                                  | X | 21   | 39             | 40   |
| Analizar los informes técnicos                                                                                     | X | 4    | 64             | 32   |
| Utilizar los sistemas contables que existen en la actualidad                                                       | X | 0    | 64             | 36   |
| * Destrezas                                                                                                        |   |      |                |      |
| Manipular el equipo de computación para realizar su trabajo                                                        | X | 43   | 50             | 7    |
| Manejar los programas de computación requeridos para ejercer su cargo                                              | X | 18   | 68             | 14   |
| Manejar las máquinas calculadoras científicas relacionadas con el área administrativa                              | X | 57   | 36             | 7    |
| * Autoconcepto                                                                                                     |   |      |                |      |
| Seguridad en cada una de las actividades que realiza                                                               | X | 0    | 11             | 89   |
| Compartir los éxitos laborales obtenidos con sus compañeros de trabajo                                             | X | 7    | 46             | 47   |
| Compartir los fracasos laborales obtenidos con sus compañeros de trabajo                                           | X | 25   | 61             | 14   |
| Contribuir con las metas organizacionales                                                                          | X | 4    | 29             | 67   |
| Cumplir con las expectativas del cargo                                                                             | X | 4    | 46             | 50   |
| <b>CATEGORÍAS DE COMPETENCIAS LABORALES</b>                                                                        |   | BAJA | M E -<br>DIANA | ALTA |
|                                                                                                                    |   | 12   | 43             | 45   |

Competencias básicas: aquí también predomina la categoría de competencia mediana con un 41% de los encuestados. Es importante mencionar que a pesar que cada uno de los indicadores seleccionados para evaluarla, son exigidas por el Manual, tales como: habilidades básicas, desarrollo del pensamiento y cualidades personales, un 54% expresó que nunca presen-

tan ante otra instancia las metas cumplidas en su departamento, el 46% no diseña formatos para presentar informes técnicos, y el 57% nunca participa en actividades de aprendizaje para mejorar su desempeño, como: cursos, seminarios u otra actividad (ver Tabla 8).

Además, se nota poca participación en las actividades inherentes al indicador cualidades personales, el cual les exige desarrollar competencias para llevar una agenda que facilite cumplir con las actividades programadas y la mitad del grupo lo hace, solo un 11% promueve actividades de integración social.

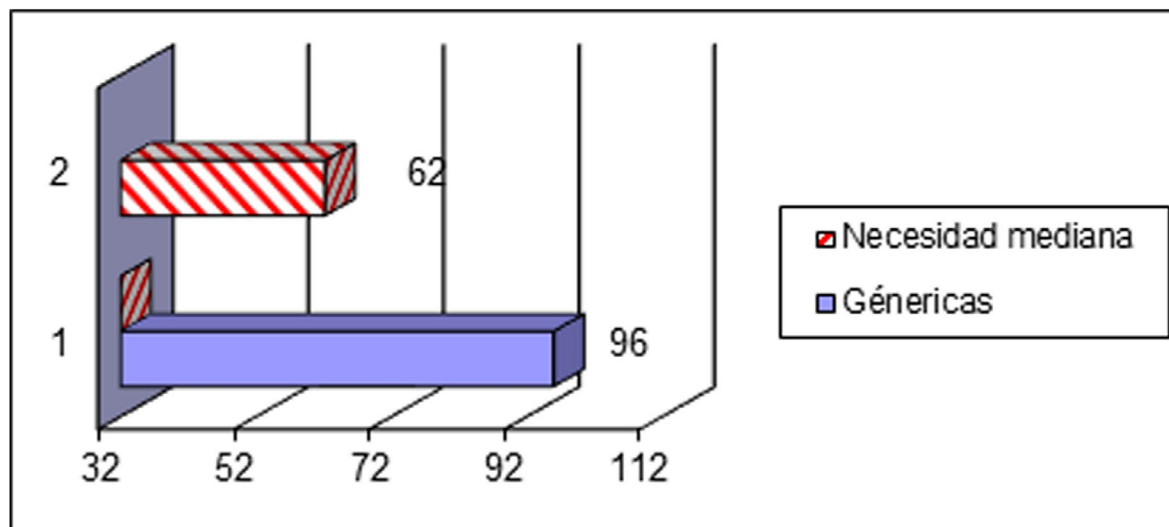
**Tabla 8. Competencias básicas que posee el Grupo Administración**

| <b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>                                                                                          | <b>EXI.</b> | <b>NO EXI.</b> | <b>N (%)</b> | <b>AV (%)</b> | <b>S (%)</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| <b>* Habilidades básicas</b>                                                                                         |             |                |              |               |              |
| Comprender los informes técnicos que recibe de otras instancias de la Universidad                                    | X           |                | 54           | 43            | 3            |
| Redactar informes                                                                                                    | X           |                | 7            | 57            | 36           |
| Presentar en público las metas cumplidas en su Departamento                                                          |             | X              | 50           | 46            | 4            |
| <b>* Desarrollo del pensamiento</b>                                                                                  |             |                |              |               |              |
| Aplicar técnicas para diseñar formatos, elaborar informes relacionados con su trabajo                                | X           |                | 46           | 29            | 25           |
| Consultar con especialistas para decidir la alternativa de solución frente a un problema                             |             | X              | 43           | 32            | 25           |
| Analizar las causas y las alternativas de solución para poder elegir la decisión más acertada y favorable            |             | X              | 39           | 25            | 36           |
| Participar en actividades de aprendizaje (cursos, talleres, seminarios u otra actividad) relacionados con su trabajo | X           |                | 57           | 43            | 0            |
| <b>* Cualidades personales</b>                                                                                       |             |                |              |               |              |
| Elaborar una agenda que le facilite cubrir las actividades para obtener los objetivos planificados                   | X           |                | 4            | 46            | 50           |
| Participar con otras personas a fin de promover relaciones interpersonales                                           | X           |                | 39           | 50            | 11           |

| COMPETENCIAS BÁSICAS                                                                      | EXI. | NO EXI. | N (%)      | AV (%)         | S (%)      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|------------|----------------|------------|
| Realizar actividades que orienten el mejoramiento continuo en sus labores diarias         | X    |         | 4          | 29             | 67         |
| Promover actividades sociales que estimulen la participación de sus compañeros de trabajo | X    |         | 39         | 50             | 11         |
| <b>CATEGORÍAS DE COMPETENCIAS BÁSICAS</b>                                                 |      |         | BAJA<br>35 | MEDIA-NA<br>41 | ALTA<br>24 |

## Detección de las necesidades de entrenamiento para el desarrollo de competencias. Grupo Administración:

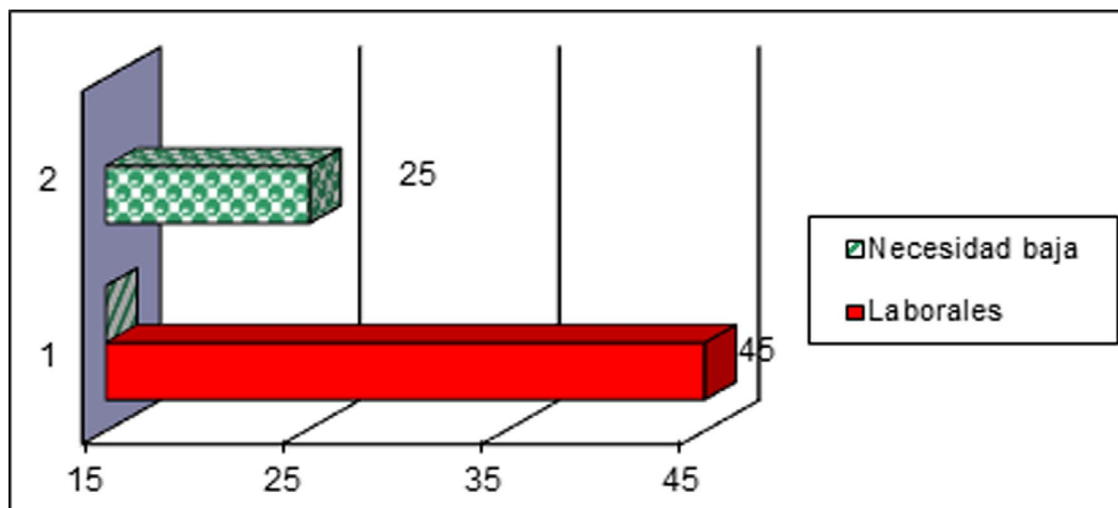
*Competencias genéricas:* el mayor porcentaje se localiza en las alternativas siempre y algunas veces con un total de 75% entre ambas, que equivale a la frecuencia de realización de las actividades que expresaron los encuestados, por lo cual estas quedan ubicadas en el rango 2 del baremo correspondiente, categoría mediana como se muestra en el siguiente Gráfico 5.



**Gráfico 5. Necesidades de entrenamiento para el desarrollo de competencias genéricas del Grupo de Administración.**

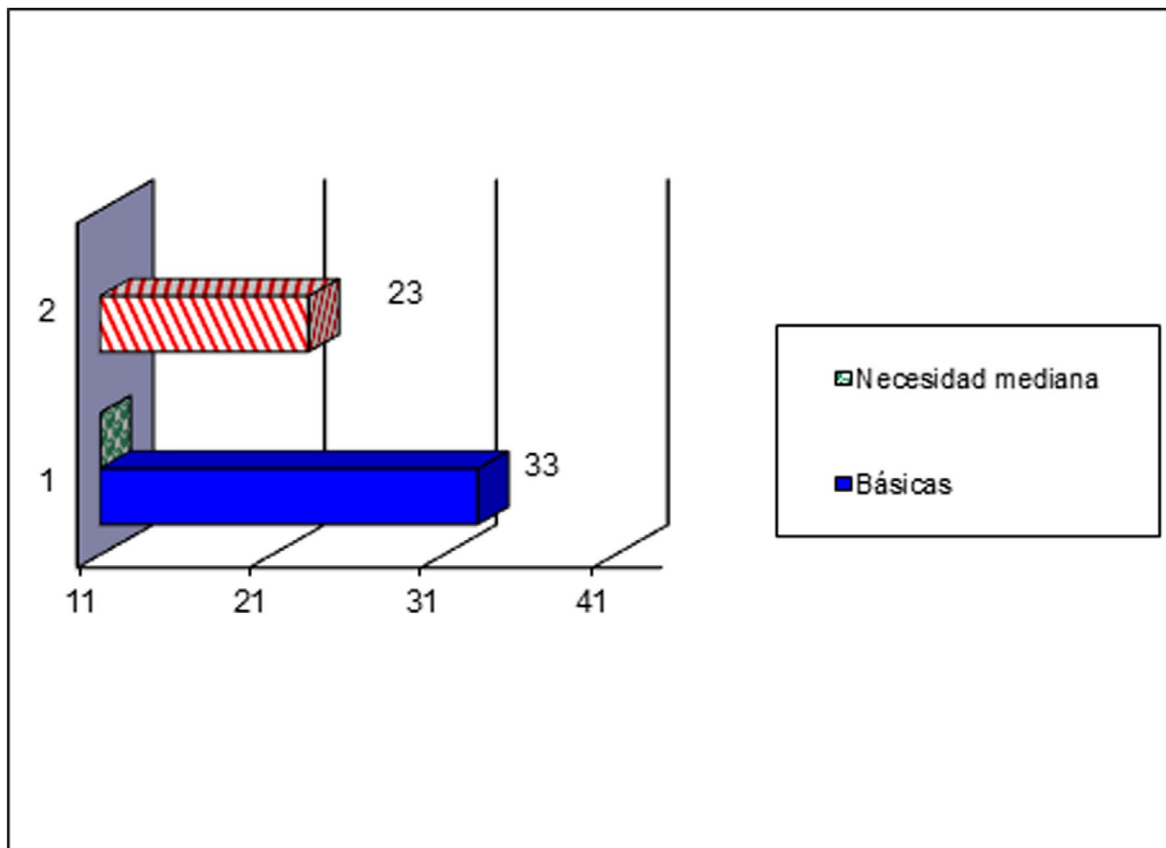
Como consecuencia de lo anteriormente planteado en referencia a las necesidades observadas en el Gráfico 5, se deduce que este Grupo de Administración para desarrollar las competencias genéricas requiere reforzar las debilidades que presenta en cuanto a las siguientes actividades: desarrollo de canales de comunicación, implementación de técnicas para analizar en grupo la realización de las labores, asistencia a cursos para ampliar sus conocimientos y habilidades, acceso a la Internet, análisis de alternativas de solución a problemas, implementación de nuevas formas de trabajo, implementación de técnicas para analizar en grupo elaborar propuestas de procedimientos para asegurar resultados favorables, ofrecer ideas para realizar el trabajo en su departamento.

*Competencias laborales:* puede observarse en el Gráfico 6 que la necesidad de entrenamiento del grupo de Administración se ubica en la categoría baja, rango III del baremo, ya que en las alternativas de respuestas emitidas por los encuestados el mayor porcentaje se adjudicó a siempre con un 55%; por lo que se deduce que este grupo presenta fortalezas en la realización de las actividades inherentes el desarrollo de estas competencias.



**Gráfico 6. Necesidades de entrenamiento para el desarrollo de competencias laborales del Grupo de Administración.**

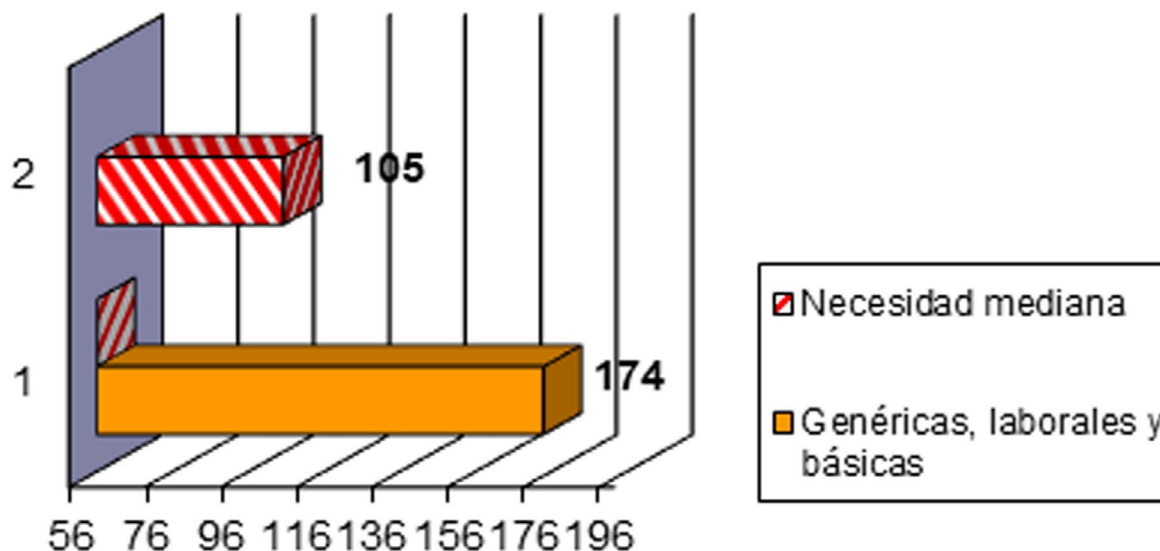
*Competencias básicas:* con relación a estas el mayor porcentaje se presenta en las alternativas nunca y algunas veces con un total de 76% entre ambas, por lo cual su lugar de ubicación es el rango II, en la categoría mediana, como puede visualizarse en el Gráfico 7. La ejecución de actividades debe estar orientada hacia el desarrollo de la habilidad para redacción y comprensión de informes técnicos; análisis de causas y alternativas de solución para toma de decisiones; participación en cursos, seminarios, talleres relacionados con su trabajo; relaciones interpersonales y participación y promoción de actividades sociales, entre otras.



**Gráfico 7. Necesidades de entrenamiento para el desarrollo de competencias básicas del Grupo de Administración.**

### *Necesidades de entrenamiento de la población objeto de investigación*

Del análisis realizado anteriormente referido a la detección de necesidades de entrenamiento, se concluye que el personal administrativo que se desempeña en el área de finanzas de la UNERMB, tiene necesidad de entrenamiento mediana, tal como se puede ver en el Gráfico 8.



**Gráfico 8. Necesidades de entrenamiento para el desarrollo de competencias genéricas, laborales y básicas del Personal Administrativo del área de finanzas de la UNERMB.**

Para contribuir con el desarrollo de las competencias del personal, ellos consideran que una manera de hacerlo es a través de actividades educativas, tal como lo manifestaron en sus respuestas a las dos preguntas abiertas que se les formularon en el cuestionario DNE. A continuación, se identifican por cada uno de los grupos de cargos que conforman el área de finanzas de la UNERMB:

*Contaduría:* cursos de administración, gerencia, tributaria, auditoría, computación, inglés instrumental, relaciones interpersonales

*Presupuesto:* cursos y/o talleres en: computación (Visual Basic, Excel, Windows); formulación y ejecución del presupuesto; metodología para interpretación de indicadores de gestión y resultados,; control fiscal; manual de normas y procedimientos; salud; aspectos jurídicos relacionados con la administración pública (régimen legal de administración financiera del sector público, ley de licitaciones); antiestrés, concentración y relajación; formación de equipos efectivos de trabajo; desarrollo gerencial; crecimiento personal; medidas disciplinarias de ejecución, evaluación y control de egresos.

*Administración:* cursos y/o talleres en: computación (Visual Basic, Excel; administrador de redes, mantenimiento de computadoras); sistemas administrativos; internet; aspectos legales de relaciones laborales; elaboración de manuales; sistemas y procedimientos administrativo; gerencia de personal; administración en general; presupuesto; tributaria e impuesto; redacción de informes técnicos; contabilidad. Inglés técnico; leyes (IVA, ISLR. LOPSA); análisis de costos; estadística; gerencia de proyectos; control interno en materia de bienes nacionales; servicio y mantenimiento de bienes, muebles e inmuebles; planificación e identificación de prioridades; planificación estratégica; control de gestión estructuras organizativas; flujogramas; salud pública; auditoría y finanzas.

*Análisis y Control de Finanzas:* cursos en computación (Excel) y talleres en: control interno; elaboración de informes, papeles de trabajo; relaciones interpersonales; recursos humanos; manejo de personal; visión y misión de la UNERMB.

*Control Interno y Auditoría:* cursos de tributaria; auditoría; mejoramiento personal; adiestramiento de personal; relaciones interpersonales; control de gestión, inglés instrumental; computación.

# Anexo A

**Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”**  
**Vicerrectorado Académico**  
**Programa Postgrado**  
**Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**

## Cuestionario DNEC

Este instrumento tiene como propósito recolectar información sobre ciertos aspectos generales que caracterizan y definen el proceso de entrenamiento con base al enfoque por competencias.

Por tratarse de un instrumento anónimo y autoadministrado, es importante que responda a cada una de las preguntas con absoluta sinceridad y objetividad.

Las respuestas aquí emitidas se utilizarán con fines académicos y los resultados se constituirán en soporte para la investigación que se realiza, la cual pretende detectar las necesidades de entrenamiento que presenta el personal administrativo que ocupa cargo profesional en el área de finanzas de la UNERMB, con base en el enfoque por competencias, a fin de que la Universidad diseñe un plan de entrenamiento que le permita, a través de su personal, dar respuesta a los cambios que se suscitan en el entorno.

## Instrucciones

1. Lea cuidadosamente las preguntas que se presentan.
2. Para señalar su respuesta, elija marcando con una equis (X) una de las tres alternativas siguientes: Siempre, Algunas veces o Nunca.
3. Trate de responder todas las preguntas.
4. Gracias anticipadas por su receptividad y colaboración.

## Cuestionario DNE

### *1. Información general*

Unidad/Departamento al cual está adscrito

Nombre del cargo que usted ocupa

Escala y nivel

Antigüedad en el cargo que ocupa:

Título de Pregrado:

Otros estudios:

## II. COMPETENCIAS

| ÍTEMES                                                                                                                        | SIEMPRE | ALGUNAS<br>VECES | NUNCA |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------|-------|
| 1. ¿Desarrolla canales de comunicación dentro de la organización?                                                             |         |                  |       |
| 2. ¿Asiste a cursos de capacitación como una forma de ampliar sus conocimientos?                                              |         |                  |       |
| 3. ¿Asiste a cursos de capacitación como una forma de ampliar sus habilidades?                                                |         |                  |       |
| 4. ¿Accede a la Internet para mantenerse informado en su área?                                                                |         |                  |       |
| 5. ¿Analiza todas las variables que afectan un asunto relacionado con su cargo?                                               |         |                  |       |
| 6. ¿Los errores cometidos al realizar su trabajo le han permitido mejorar su desempeño?                                       |         |                  |       |
| 7. ¿Al ejercer su cargo, analiza cada problema que se le presenta hasta llegar al punto clave?                                |         |                  |       |
| 8. ¿Al desempeñar su cargo analiza las situaciones que se le presentan identificando los factores que inciden en éstas?       |         |                  |       |
| 9. ¿Trata de resolver los problemas institucionales analizando los factores que inciden en éstos?                             |         |                  |       |
| 10. ¿Prevé los recursos necesarios para ejecutar sus tareas?                                                                  |         |                  |       |
| 11. ¿Analiza con sus compañeros de trabajo alternativas de solución a los problemas que se le presentan al ejecutar su cargo? |         |                  |       |
| 12. ¿Diseña planes de acción donde se siga un cronograma sobre el tiempo requerido para lograr los objetivos?                 |         |                  |       |
| 13. ¿Diseña planes de acción donde se estime el recurso material requerido para el logro de los objetivos?                    |         |                  |       |
| 14. ¿Elabora planes de acción con la finalidad de determinar el personal requerido para el logro de los objetivos?            |         |                  |       |
| 15. ¿Le resulta fácil identificar las actividades prioritarias en su Departamento?                                            |         |                  |       |
| 16. ¿Le es fácil implementar nuevas formas para ejecutar su trabajo?                                                          |         |                  |       |
| 17. ¿Identifica los elementos de la tarea antes del plazo límite?                                                             |         |                  |       |
| 18. ¿Organiza los elementos de la tarea antes del plazo límite?                                                               |         |                  |       |
| 19. ¿Propone procedimientos para asegurar resultados favorables en situaciones problemáticas?                                 |         |                  |       |
| 20. ¿Ofrece nuevas ideas a los demás miembros de su Departamento para la realización de su trabajo?                           |         |                  |       |

| ÍTEMES                                                                                                                  | SIEMPRE | ALGUNAS<br>VECES | NUNCA |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------|-------|
| 21. ¿Percibe que sus compañeros de trabajo atienden sus recomendaciones para mejorar su tarea?                          |         |                  |       |
| 22. ¿Fomenta la iniciativa de las personas que conforman su Departamento?                                               |         |                  |       |
| 23. ¿Implementa técnicas para analizar en grupo las alternativas de realización de las labores en su Departamento?      |         |                  |       |
| 24. ¿Toma en cuenta los puntos de vista de otros?                                                                       |         |                  |       |
| 25. ¿Atiende las expectativas de sus compañeros de trabajo en cuanto al cargo?                                          |         |                  |       |
| 26. ¿Se adapta con facilidad a otras personas?                                                                          |         |                  |       |
| 27. ¿Involucra a otras personas en su área de trabajo para lograr los objetivos propuestos?                             |         |                  |       |
| 28. ¿Disfruta al trabajar en equipo con sus compañeros de trabajo?                                                      |         |                  |       |
| 29. ¿Demuestra apertura ante las sugerencias de otras personas?                                                         |         |                  |       |
| 30. ¿Sigue un plan de acción para el logro de las metas organizacionales?                                               |         |                  |       |
| 31. ¿Aplica técnicas de análisis para diagnosticar la situación presente de su Departamento?                            |         |                  |       |
| 32. ¿Trata de mantenerse dentro del plan trazado para la consecución de los objetivos de su Departamento?               |         |                  |       |
| 33. ¿Aplica los conocimientos teóricos adquiridos en su formación profesional para desempeñarse en el cargo que ocupa?  |         |                  |       |
| 34. ¿Aplica los conocimientos prácticos adquiridos en su formación profesional para desempeñarse en el cargo que ocupa? |         |                  |       |
| 35. ¿Utiliza el aprendizaje obtenido de experiencias anteriores para desempeñarse en su cargo?                          |         |                  |       |
| 36. ¿Realiza con facilidad operaciones matemáticas relacionadas con su área de trabajo?                                 |         |                  |       |
| 37. ¿Domina los lineamientos para la elaboración de informes técnicos?                                                  |         |                  |       |
| 38. ¿Siente seguridad al analizar los informes técnicos?                                                                |         |                  |       |
| 39. ¿Utiliza los diferentes sistemas contables que existen en la actualidad?                                            |         |                  |       |
| 40. ¿Manipula con facilidad el equipo de computación para realizar su trabajo?                                          |         |                  |       |

| ÍTEMES                                                                                                                                                           | SIEMPRE | ALGUNAS<br>VECES | NUNCA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------|-------|
| 41. ¿Maneja los programas de computación requeridos para ejercer su cargo?                                                                                       |         |                  |       |
| 42. ¿Presenta dificultades al momento de manejar las máquinas calculadoras científicas relacionadas con el área administrativa?                                  |         |                  |       |
| 43. ¿Siente seguridad en cada una de las actividades que realiza?                                                                                                |         |                  |       |
| 44. ¿Los éxitos laborales obtenidos los comparte con sus compañeros de trabajo?                                                                                  |         |                  |       |
| 45. ¿Comparte con sus compañeros de trabajo los fracasos laborales obtenidos?                                                                                    |         |                  |       |
| 46. ¿Considera que el trabajo que usted realiza permite lograr las metas organizacionales?                                                                       |         |                  |       |
| 47. ¿Considera que el trabajo que usted realiza cubre las expectativas del cargo?                                                                                |         |                  |       |
| 48. ¿Los informes técnicos que recibe de otras instancias de la Universidad le son fáciles de comprender?                                                        |         |                  |       |
| 49. ¿Redacta informes en sus labores diarias?                                                                                                                    |         |                  |       |
| 50. ¿Presenta en público las metas cumplidas en su Departamento?                                                                                                 |         |                  |       |
| 51. ¿Aplica nuevas técnicas para diseñar formatos, elaborar informes relacionados con su trabajo?                                                                |         |                  |       |
| 52. ¿Consulta con especialistas para decidir la alternativa de solución frente a un problema?                                                                    |         |                  |       |
| 53. Cuando se le presenta alguna situación no deseada ¿Analiza las causas y las alternativas de solución para poder elegir la decisión más acertada y favorable? |         |                  |       |
| 54. ¿Participa en actividades de aprendizaje (cursos, talleres o seminarios) relacionados con su trabajo?                                                        |         |                  |       |
| 55. ¿Realiza una agenda que le facilite cubrir las actividades para obtener los objetivos planificados?                                                          |         |                  |       |
| 56. ¿Participa con otras personas a fin de promover relaciones interpersonales?                                                                                  |         |                  |       |
| 57. ¿Realiza actividades que orienten el mejoramiento continuo en sus labores diarias?                                                                           |         |                  |       |
| 58. ¿Promueve actividades sociales que estimulen la participación de sus compañeros de trabajo?                                                                  |         |                  |       |

### III. Necesidades de entrenamiento

A continuación, se presentan unas preguntas que permitirán a la Universidad identificar las necesidades de entrenamiento que usted presenta en el área donde labora.

¿Qué cursos, talleres o seminarios considera debe ofrecerle la UNERMB para que usted pueda desarrollar las competencias necesarias en el cargo que ocupa, y contribuir con ésta, a responder de forma adecuada a las necesidades del entorno y al logro de su misión?

Si tiene algún comentario que considere importante que la UNERMB conozca para contribuir al desarrollo de las competencias necesarias en el cargo que ocupa, y que no haya expresado en los planteamientos anteriores, agradecemos que lo incluya.

# Referencias

- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas*. Bogotá Mc Graw Hill.
- Canquiz, L. (2003). Propuesta teórico metodológica para diseñar y evaluar perfiles profesionales. Proyecto de Tesis Doctoral no publicado. Maracaibo: La Universidad del Zulia.
- Comisión Nacional de Currículo (2002). *Lineamientos para abordar la transformación en la educación superior. Escenarios curriculares*. V Reunión Nacional de Currículo para la Educación Superior. Caracas: UCV.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Dalziel, M.; Cubeiro, J. y Fernández, G. (1996). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Ediciones Deusto.
- Dessler, G. (1995) *Administración de personal*. México: Editorial Prentice Hall.
- Fernández, A. (2001). La gestión de competencias: un buen difusor de la cultura organizativa. Recuperado el 25 de julio de 2003 de <http://www.ipres.org.gt/publicaciones/cartas/Carta%20142.hm>

- Group, H. (1996). *Las competencias: claves para una gestión integrada de los recursos*. España: Ediciones Deusto, S.A.
- Hill, M., Estrada, S. y Bosch, S. (2003). Formación, capacitación, desarrollo del recurso humano y su importancia en las organizaciones. Recuperado el 15 de julio de 2003 de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Levy-Levoyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Mitrani, A., Dalziel M. y Suárez, I.(1992). *Las Competencias*. España: Deusto.
- Montenegro, I. (2003) ¿Son las competencias el nuevo enfoque que la educación requiere? *Revista Magisterio*. No.1. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Oficina de Planificación del Sector Universitario. Manual Descriptivo de Cargos Administrativos. Recuperado el 23 de junio de 2013 de [http://www.adm.ula.ve/~personal/varios\\_opsu/presentaci%3n\\_opsu.htm](http://www.adm.ula.ve/~personal/varios_opsu/presentaci%3n_opsu.htm)
- Pedraza, B. (2000). La nueva formación profesional en España. ¿Hacia un Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales?. Boletín Cinterfor. No. 149. Mayo-agosto. España.
- Pinto, L. (1999). Currículo por competencias. Necesidad de una nueva escuela. *Revista Tareas*. No. 43. Marzo.
- Reyes, A. (1997). *Administración de personal. Relaciones humanas*. México: Editorial Limusa.
- Sabino, C. (1991). *El proceso de investigación: una introducción teórico práctico*. Caracas: Ediciones Panapo.

Sherman, A., Bohlander, G., y Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: International Thompson Editores S.A.

Spencer, L. y Spencer, S. (2003). *Competencias para el trabajo. Modelos para un rendimiento superior*. Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de <http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057esp.PDF>.

Universidad de Guadalajara (2000). *Diseño curricular*. Recuperado el 23 de julio de 2002 de <http://www.udg.mx/>

Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” (1980). Informe de Creación de la UNERMB. Cabimas.

Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” (1992). Seminario de Inducción. Programa Postgrado. Cabimas.

Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” (2002). Plan para la transformación académica de la UNERMB. Cabimas.

Villegas (1988). *Administración de personal*. Caracas: Ediciones vega.

Wendell, F. (1998). *Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos*. México: Editorial Limusa, S.A.

Werther, W; y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A.

# UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL RAFAEL MARÍA BARALT



## AUTORIDADES

Mayela Vílchez

**Rectora**

Miguel Sánchez

**Vicerrector Académico**

Yogry Castillo

**Vicerrecto Administrativo**

Oda González

**Secretaria**



Publicación digital del Fondo Editorial  
UNERMB

Marzo, 2014

Cabimas, estado Zulia, Venezuela.

# Metodología para la detección de las necesidades de entrenamiento con base al enfoque por competencias

## Obra independiente de distribución gratuita

Su contenido es de exclusiva responsabilidad de las autoras. Se permite su reproducción total o parcial siempre que se mencionen las autoras, no se haga uso comercial ni obra derivada. El libro, en forma de guía didáctica que se presenta ha sido el resultado de un proceso investigativo de carácter científico, arbitrado por pares académicos con base al sistema doble ciego; motivo por el cual se coloca al servicio de las comunidades académicas y empresariales para que pueda ser aplicada en la detección de las necesidades de entrenamiento de su personal, contribuyendo en el mejoramiento de la calidad organizacional.

Constituye un producto de investigación generado en el Centro de Estudios e Investigaciones Socio-Económicas y Políticas (CEISEP).

