

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DOCTORAL: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN



**MODELO DE GESTIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS DE LA UCV**

AUTOR: M s. CARLOS MIGUEL SABANA RAMIREZ

ASESOR: D r. EBERTH FERNANDO VALVERDE VALVERDE

TESIS

PARA OPTAR EL GRADO DE:

DOCTOR EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

TRUJILLO - PERU

2010

Nº de Registro

DEDICATORIAS

A Dios

*Quien me guía en cada instante de mi vida,
dándome paz y esperanza mediante su
palabra.*

A mis padres

María Esther y Víctor Carlos

*Por su inmenso amor, comprensión y apoyo
incondicional en mi formación personal y
profesional.*

*A mi esposa Aymé y a mi Hija María
Fernanda*

*Por su amor, comprensión y compañía en
mi vida. Y ser ejemplo de lucha y
tenacidad.*

A mis hermanos Jorge y María Isabel.

*Por darme en todo momento su cariño y
paciencia incondicional motivando mis
deseos de superación.*

A mi abuelita Leonor

*Gratitud especial a ella por brindarme
incondicionalmente tu amor y tu cariño.*

AGRADECIMIENTOS

Como preámbulo a este Informe, quiero dejar mi agradecimiento a aquellas personas e instituciones que hicieron posible la culminación del mismo, y si no las menciono en su totalidad, no por ello dejan de ser importantes y reconocidas.

A la Universidad Nacional de Trujillo, que a través de su plana docente, supo motivarme hacia el estudio, superación y competitividad profesional.

Gratitud especial a todos mis profesores de la Escuela Post Grado por los conocimientos impartidos, y el apoyo en puntos de difícil comprensión y de igual manera gracias por inculcarme el hábito a la investigación durante los años de estudios de doctorado.

EL AUTOR.

MIEMBROS DEL JURADO

Dr. Weyder Portocarrero Cárdenas

Presidente

Dr. Carlos Borrego Peralta

Secretario

Dr. Eberth Valverde Valverde

Miembro

DATOS DEL DOCTORANDO

Nombres y apellidos : Carlos Miguel Sabana Ramírez

Grado Académico : Maestro en Administración y Dirección de
Tecnologías de la Información

Título Profesional : Ingeniero de Sistemas

Centro Laboral : Universidad Cesar Vallejo

Domicilio : Mz. J Lt. 9 Urb. Miraflores - Trujillo

Correo : cmiguelsr@hotmail.com

RESUMEN

El estudio trata de la formulación de un modelo de Gestión de Competencias Laborales para una institución universitaria. Tiene por finalidad contar con un modelo de gestión que sirva como herramienta para mejorar la calidad de sus servicios. El trabajo se realizó en base a la información de una unidad académica administrativa de una entidad universitaria, relacionada con las características de las personas que laboran en la misma y tomado como referencia modelos desarrollados sobre el tema en otros países. Se entrevistó a trabajadores de los diferentes niveles. El modelo de gestión por competencias que se diseña, incorpora definiciones de los perfiles laborales en cuanto a conocimientos, destrezas y actitudes; en función a las necesidades que el servicio educativo universitario requiere y para responder a los desafíos que presenta el mercado. Durante el desarrollo de la presente, se observó los vacíos que existían entre los requerimientos de los puestos y las capacidades del trabajador, por tanto surgió la necesidad de desarrollar un modelo de gestión de competencia que permita conocer y además evaluar a las personas para obtener las debilidades y deficiencias y posteriormente analizar esta información y definir las acciones de desarrollo adecuadas que le permita ir ajustándose 100% al cargo que ocupa. Para que un proceso de Gestión por Competencias sea posible, es necesaria una dirección global que tenga una visión completa de la organización; capaz de integrar de forma adecuada los equipos de trabajo

y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades que ofrece el entorno.

Palabras claves: Gestión, competencia, calidad.

ABSTRACT

The study deals with the formulation of a model of Management of Labor Competitions for a university institution. It has as an aim to count on a management model that serves like tool to improve the quality of its services. The work was done on the basis of the information from an administrative academic unit of a university organization, related to the characteristics of the people who work in the same institution and taken as a reference diverse model developed in other countries. Workers of the different levels were interviewed and surveys from diverse groups of interest were surveyed. The model is being structured. The model of management by competitions that is being designed incorporates definitions of the labor profiles as far as knowledge, skills and attitudes; in function to the needs that the university educative service requires and to respond to the challenges that the market displays. It was observed the emptiness's that existed between the requirements of the positions and the capacities of the worker, therefore arose the necessity to develop a model of competition management that allows to know and in addition to evaluate the people to obtain the weaknesses and deficiencies and later to analyze this information and to define the suitable actions of development that allows is adjusted 100% him to the position that occupies. So in order to a Management process by Competitions will be possible, a global direction is necessary that has a complete vision of the organization; capable of integrate in suitable form the work parties and to lead them

towards the reach of planned the objectives based on the challenges and
of the opportunities that offers the environment.

Key words: Management, competition, quality.

INDICE

DEDICATORIAS	i
AGRADECIMIENTOS	ii
MIEMBROS DEL JURADO	iii
DATOS DEL DOCTORANDO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vii
I. INTRODUCCIÓN	01
1.1. Antecedentes y Justificación del estudio	01
1.2. Enunciado del Problema	04
1.3. Objetivos	04
1.3.1. Objetivo General	04
1.3.2. Objetivos Específicos	04
1.4. Marco Teórico	05
1.4.1. Origen y surgimiento del concepto competencia	05
1.4.2. Competencias	06
1.4.3. Componentes de las competencias	11
1.4.4. Competencias laborales	14
1.4.5. La gestión de la calidad	20
1.4.6. La satisfacción del cliente	23
1.4.7. Mejora Continua	28

1.5.	Justificación...	31
1.6.	Hipótesis...	31
II.	MATERIAL Y METODOS	32
2.1.	Material de estudio.....	32
2.1.1.	Población.....	32
2.1.2.	Muestra.....	32
2.2.	Unidad de observación.....	32
2.3.	Estrategia Metodológica.....	33
III.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	33
IV.	PROPUESTA.....	57
V.	CONCLUSIONES.....	72
VI.	RECOMENDACIONES.....	73
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	74
ANEXOS	77

I. INTRODUCCIÓN

En esta parte se abordan los antecedentes teóricos de la gestión por competencia, la gestión de calidad, satisfacción del cliente y mejora continua.

1.1. Antecedentes del Estudio

En los albores de este nuevo siglo, se observa una mayor toma de conciencia de la importancia que la educación reviste, para el desarrollo sociocultural y económico y para la construcción del futuro, de cara al cual las futuras generaciones deberán estar preparadas con nuevas competencias y nuevos conocimientos e ideales.

Con referencia a la Gestión por Competencias nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la Gestión de los Recursos Humanos por lo que no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología o teoría del conocimiento ocupan un importante lugar (Santos, 2007).

La puesta en marcha de la gestión por competencias pasa por: (1) la definición de las competencias consideradas claves para la organización; (2) su puesta a punto con la participación de los trabajadores; (3) su aplicación a los procesos de selección; (4) la

determinación de necesidades de capacitación así como (5) su consideración en la evaluación de desempeño y el desarrollo del personal (Villamayor, 2004).

La competencia profesional se le define como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello (OIT, 1993).

Avanzando un poco más en estos conceptos, la competencia es lo que una persona hace dentro de un contexto determinado con el objeto de alcanzar un resultado. El hacer de la persona implica una acción y el resultado de esa acción califica al individuo como competente. De allí que las competencias forman parte de la identidad laboral del trabajador.

Si bien es cierto que la gestión por competencias tiene características propias que lo distinguen, uno de los elementos clave radica en la educación y el aprendizaje de cada trabajador en las competencias que necesita para trabajar (Villamayor, 2004).

El aprendizaje debe entenderse como aprendizaje organizacional, aprendizaje del conjunto de la fuerza laboral y aprendizaje en los grupos de trabajo además del esfuerzo individual que habrá que hacer. Este aprendizaje para que dé buenos resultados necesita de un proceso educativo planificado debido a la gran cantidad de conocimiento disponible y también a la capacidad de ser aprehendido por las personas.

Una propuesta interesante para incorporar a toda gestión por competencias radica en:

- Diseñar procesos educativos internos que contemplen la obtención de conductas más ajustadas al requerimiento laboral.
- Lograr la aplicación concreta de los conocimientos a través del desarrollo de la persona en su puesto de trabajo.

Las competencias no son hechos aislados que se van a implantar en los lugares de trabajo, sino que se trata de acciones realizadas por las personas en pos de un objetivo previamente definido. De allí que esas competencias deban ser aprendidas y comprendidas en toda su finalidad.

Se puede resaltar que el estímulo por aprender está en cada uno de nosotros más allá de que exista una fuerte estimulación externa por parte de la organización. Si verdaderamente se produce aprendizaje se aumentará la capacidad de acción efectiva de cada persona en todo aquello que realice.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo influye el modelo de gestión del servicio educativo en la Facultad de Educación e Idiomas de la UCV?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Proponer un modelo de gestión de servicio educativo en la Facultad de Educación en Idiomas de la UCV.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer las características y los fundamentos que constituyen una gestión por competencias.
- Considerar las capacidades que el trabajador posea.
- Determinar la necesidad de elaborar un modelo de gestión por competencias laborales como herramienta de mejora de la calidad de servicio educativo.
- Proponer lineamientos que originen un modelo de gestión en competencias laborales, el cual permitirá ser tomado como base en estudios de implementación.

1.4. MARCO TEÓRICO

En esta sección se abordan las definiciones de competencia, competencia laboral, calidad y ventajas competitivas.

1.4.1. Origen y surgimiento del concepto competencia.

Aunque cercano a otros términos manejados por la psicología, el concepto de competencia aparece en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de McClelland en la Universidad de Harvard (Bolivar, 2001).

Como consecuencia de los trabajos de Bloom (Vossio, 2002), surgió, en la misma década, un movimiento llamado "Enseñanza basada en competencias", que se fundaba en cinco principios: Todo aprendizaje es individual; el individuo, al igual que cualquier sistema, se orienta por las metas a lograr; el proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él; el conocimiento preciso de los resultados también facilita el aprendizaje y es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea, si tiene la responsabilidad de las tareas de aprendizaje.

1.4.2. Competencias

El concepto de competencia a pesar de su carácter impreciso e incluso variable según las personas que lo utilizan, se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial de los últimos 10 años. Y no solamente en la literatura: un número cada vez mayor de empresas elabora sistemas de referencias de competencias que afectan la mayoría de las veces a sus mandos, y a veces también a los miembros altamente calificados de su personal.

Según el Diccionario de la Real Academia, "competencia", en su cuarta acepción, significa "aptitud, idoneidad"; a su vez, aptitud significa "suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo"; por su parte, idoneidad significa "adecuado y apropiado para una cosa".

Un autor considera que competencia es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio". (Spencer y Spencer, 1993, p.9)

Otro autor las define como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas

que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad" (Rodríguez y Feliú, 1996).

Por otro lado se puede plantear: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (Ansorena, 1996).

Este autor las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo". (Spencer & Spencer, 1993)

Otro autor plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente" (Woodruffe, C 1993).

Finalmente, Otro autor señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones". (Boyatzis, 1982)

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona ,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo ,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole .
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan .
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad .

Probablemente una fuente de confusión con respecto a las Competencias, es que son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo,

que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Esto establece en sí una diferencia. Mientras que la psicología tradicional intenta generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), las Competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan.

Una Competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, "competente" para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es "competente".

Es lo que se planteaban hace muchos años como: a)

La potencialidad para aprender a realizar un trabajo, b)

La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo,

c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés. Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa cómo hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo. (Lawshe, C. & Balma, M. 1966)

La misma concepción de las Competencias, con su carácter multidimensional, hace que sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Spencer y Spencer consideran, que las Competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales (skills) y destrezas mentales o cognitivas. Mientras que Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

Al revisar las características o componentes de las Competencias, observamos que, de alguna manera,

están asociados con los constructos psicológicos, pero los mismos se combinan de una manera determinada, para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, hacer a la persona "competente". La forma en que se combinan sólo se puede determinar mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo.

Es importante diferenciar las Competencias necesarias para realizar un trabajo exitosamente, de lo que la persona hace en su trabajo. Por ejemplo persuadir a otros no es una competencia, sino algo que la persona debe hacer en el trabajo. Para persuadir a otros eficientemente, la persona debe tener ciertas Competencias: ser incisivo en su comprensión de los asuntos, ser abierto en su forma de razonar a fin de encontrar opciones, desear resolver los asuntos y obtener resultados, tener confianza en dirigir a otros, ser sensible a los puntos de vista de otros, actuar en forma cooperativa con otros y estar orientado hacia el logro de objetivos. (Woodruffe, 1993).

1.4.3. Componentes de las competencias

El número de combinaciones posibles de conocimientos, habilidades/actitudes y rasgos

personales tiene como consecuencia que el patrimonio de competencias sólo puede ser gestionado atendiendo a sus partes, con el propósito de resolver el problema de la operativa de identificación, evaluación y desarrollo.

De las aportaciones de McClelland (1973); Boyatzis (1982); Levy-Leboyer (1996) y Mertens (1992 y 1996), deducimos que en las propias características de los componentes de las competencias, encontramos dos rasgos básicos que no podemos obviar si queremos operacionalizar la gestión del capital humano. En primer lugar su susceptibilidad de ser observadas y medidas. En segundo lugar las posibilidades que ofrece de ser mejoradas a través de la formación o el entrenamiento.

- *Conocimientos:*

Los conocimientos son el tipo de competencias que más fácilmente pueden ser desarrollados o mejorados y los más fáciles de describir en su actuación, observar y medir. Hacen referencia a la experiencia y movilización de conocimientos técnicos / funcionales y del negocio.

En los conocimientos técnicos / funcionales estarían aquellos conocimientos generales como

los idiomas, técnicas concretas como la contabilidad analítica o la planificación estratégica, etc.

Los conocimientos de negocio harían referencia al conocimiento de los procesos y la realización de ciertas tareas básicas de un sector de actividad específico como la resistencia de materiales y el electromagnetismo. Es el Know-How necesario para proveer servicios o productos.

- *Habilidades / Actitudes:*

Son susceptibles de ser mejorados con el entrenamiento, pero requieren para ser desarrollados unos rasgos personales básicos.

Estas habilidades profesionales se desarrollan básicamente con la experiencia, por ejemplo: la capacidad de negociación, el desarrollo de los colaboradores, la búsqueda de información, la presentación de datos ideas,...

- *Rasgos personales básicos:*

Son los más difíciles de cambiar o modificar, pues su desarrollo es muy lento. Estas características, aunque relacionadas con el desempeño, son más difíciles de observar y operacionalizar en conductas y, en consecuencia, medir.

Entre los rasgos personales podemos distinguir aspectos como las capacidades cognitivas (capacidad numérica, resolución de problemas, creatividad,...), rasgos de personalidad (juicio, extroversión, autocontrol, etc.), motivación y autoimagen (necesidad de logro, auto concepto...).

1.4.4. Competencias laborales

1.4.4.1. Acerca del concepto competencia laboral.

El concepto de competencia laboral surgió en los años ochenta con fuerza en países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. El asunto que estos países visualizaron no era sólo cuantitativo; sino también cualitativo: una situación en la que los sistemas de educación -formación, ya no se correspondían con los signos de los nuevos tiempos. La competencia laboral pretende ser un enfoque integral de formación que desde su mismo diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación.

Considerando que estos problemas se presentan también y probablemente con mayor persistencia y gravedad en los países en desarrollo, con el agravante de una menor disponibilidad de recursos para el sistema educativo, “la aplicación de un sistema de competencia laboral en esos países surge como una alternativa atractiva, al menos a primera vista, para impulsar la formación y educación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general.” (Mertens, 1996)

“La educación básica tiene un papel esencial e indelegable en la preparación para el trabajo” (Mertens, 1996). Este planteamiento de Mertens es esencial en las instituciones de formación profesional. Las concepciones de formación, clásicas, tradicionales, la analizan como la transmisión organizada y sistemática de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al trabajador una superación de sus calificaciones personales. La aplicación de la formación por competencias comienza en 1973 se instrumenta en una escuela de Enfermería de nivel medio en Milwaukee, Estados Unidos. En 1984 se aplica en un

colegio de enseñanza general de Canadá y se instrumenta en Escocia, Gran Bretaña. (Nivel obrero).

En 1986 comenzó en nivel medio profesional en Québec, Canadá. En 1988 se aplica en el nivel de técnico medio en Escocia, Reino Unido.

En 1993 se aplica de forma general en la formación básica y preuniversitaria de Québec, Canadá. En la actualidad la educación basada en competencias se aplica en numerosos países, entre ellos están: México.

Argentina, Canadá, Francia, Alemania, Australia, Gran Bretaña, Brasil, Chile y otros de América Latina.

1.4.4.2. Tipos de competencia laboral.

- **Competencias laborales generales**

Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en

él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.

Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos.

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas. En el siguiente cuadro se presentan las principales características de las competencias laborales generales.

Genéricas:	no están ligadas a una ocupación particular
Transversales:	son necesarias en todo tipo de empleo
Transferibles:	se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje
Generativas:	permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades
Medibles:	su adquisición y desempeño es evaluable

Las competencias laborales generales cobran especial importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización. Las organizaciones actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (Posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

- **Competencias laborales específicas**

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el "conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de

trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis” (SENA, 2003). Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

En una gran parte de países las ocupaciones se han agrupado por afinidad de funciones, buscando con ello hacer ofertas educativas que permitan la movilidad entre varios campos ocupacionales, es decir, formar en áreas que sirvan a varias ocupaciones, logrando con ello polivalencia y movilidad ocupacional de quienes poseen dicha formación. En Colombia el SENA construyó la Clasificación Nacional de Ocupaciones (SENA 2003), para lo cual identificó 450 ocupaciones agrupadas en las siguientes áreas:

- Finanzas y administración
- Ciencias naturales y aplicadas
- Salud
- Ciencias sociales, educativas, religiosas y servicios gubernamentales

- Arte, cultura, esparcimiento y deporte
- Ventas y servicios
- Explotación primaria y extractiva
- Oficios, operación de equipos y transporte
- Procesamiento, fabricación y ensamble

1.4.5. La gestión de la calidad

Etimológicamente la palabra calidad deriva del latín *qualitas* y según el diccionario de la real academia española significa, "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie". El término en sí resulta polifacético y a menudo subjetivo siendo actualmente uno de los conceptos más importantes en el mundo de las organizaciones, de allí su importancia en procurar delimitarlo.

Una organización que provee bienes o servicios están expuesta a ofertar productos afectados por la mala calidad, lo cual se torna grave cuando no se toma conciencia de ello y no se trabaja bajo el esquema de gestionar la calidad. La mala calidad cuesta dinero y generalmente no se percibe y peor aún, no se mide, originando falta de competitividad y costos

adicionalmente que son transferidos a los clientes, y además genera clientes insatisfechos. Otra de las tantas definiciones que podemos encontrar al respecto podemos mencionar el de la obra de un autor (D' Alessio, 2002), quien cita la definición de calidad de Philip Crosby, para quien la calidad es la "Conformidad con los requerimientos".

Entre los sistemas de gestión de la calidad, el más difundido y usados corresponde a las normas ISO, que son estándares internacionales expedidas por la Organización Internacional de Normalización, y que contienen los requisitos mínimos que debe cumplir cualquier tipo de organización, para certificar que posee un sistema de gestión de calidad. De acuerdo a Alexander (Alexander A, 2003), el estándar ISO 9001:2000 involucra los siguientes objetivos:

- Documentar las actividades o procesos.
- Acciones para evitar la ocurrencia y recurrencia de No Conformidades.
- Planificar y sistematizar el seguimiento y la verificación periódica.
- Generar confianza y satisfacción en los clientes.

Un sistema de gestión de la calidad abarca a toda la organización, en cuanto a responsabilidades y acciones

de las áreas involucradas en los procesos, procedimientos y gestión de recursos.

La filosofía las Normas ISO 9001: 2000 contemplan cuatro aspectos principales, el Planear (establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los productos o servicio según los requisitos del cliente), el Hacer (llevar a cabo las acciones planeadas oportunamente), el Verificar (realizar el seguimiento y medición de los indicadores de gestión definido previamente) y el Mejorar (permanentemente); y las siguientes acciones complementarias, cumplir con lo que está escrito, evaluar los resultados mediante auditorias y evidenciar lo actuado. En la figura Nro. 1 se representa el modelo del enfoque del proceso del ISO 9001:2000, que involucra responsabilidad de la dirección, gestión de recursos, realización del producto o servicio y medición, análisis y mejora; todo en interacción con los clientes.



Figura 01 Modelo del enfoque del proceso del ISO 9001:2000

Fuente: Tomada de Alberto Alexander

1.4.6. La satisfacción del cliente

La Globalización, entre otros aspectos, ha ocasionado cambios en las conductas de los clientes. En la actualidad los clientes son las exigentes, difícilmente son leales a una marca u organizaciones, buscan servicios altamente diferenciados, requieren una atención rápida, les complace ser escuchados, les agrada las relaciones de confianza, les gusta que le faciliten la vida y les resuelvan los problemas y además no tienen reparos en pagar por lo mejor.

Cuando los clientes adquieren un servicio confían en que la calidad del mismo superara sus expectativas, además, según Juan Alcaide del International Service Marketing Institute, consideran entre otros aspectos, los siguientes:

- La confiabilidad que brinde la organización.
- La responsabilidad y compromiso de la organización.
- La seguridad que la organización proporciona al cliente.
- La empatía que la organización tenga con el cliente.
- Los Tangibles que se exhiban durante la experiencia del cliente.

Cuando un cliente desea satisfacer una necesidad sigue un proceso que involucra a una organización elegida para obtener el servicio requerido, durante su experiencia el cliente termina por comparar lo recibido con sus expectativas, lo que determina que valore la cantidad del servicio. Si una organización no conoce lo que los clientes aprecian o que atributos del servicio brindado prefieran, va a ser imposible que logre satisfacerlos y además desperdiciaría dinero tratando

de proporcionar un producto o servicio cuya calidad ha sido definida en forma errada. Por ello las empresas deben diseñar todos sus procesos partiendo de la identificación de los atributos que los clientes resaltan del servicio que se ofrece.

La periódica evaluación de la satisfacción de los clientes constituye una de las actividades trascendentales para garantizar el éxito de la organización, y la única forma de realizar esto es por medio de entrevistas, encuestas o focus group, y con los resultados establecer las estrategias más apropiadas, con una cultura de la calidad orientada al cliente.

De acuerdo al autor, es importante conocer la percepción de los clientes para tomar mejoras decisiones, por lo tanto, los instrumentos de medición deben proporcionar, con la mayor exactitud posible, el grado de satisfacción de los clientes (Rodríguez, 2006).

Muchas Organizaciones realizan sus mediciones a partir de los clientes. Muchas Organizaciones realizan sus mediciones a partir de los clientes que se han quejado, sin embargo es importante incluir a los que no se han quejado, en realidad la medida de la satisfacción de los clientes es una actividad que abarca

a todos los clientes independientemente de que presenten quejas o no, ya que el tratamiento de las quejas es solo una actividad complementaria y que sirve para identificar principalmente no conformidades. La medición de la satisfacción de los clientes es un proceso que empieza por la identificación de las expectativas de los clientes con respecto al servicio brindado, que además puede proporcionar información sobre nuevas necesidades de los clientes. Estas expectativas se traducen en atributos que los clientes identifican y valoran más en relación al servicio, luego estos datos cualitativos y cuantitativos se procesan y con los resultados se alinean los procesos y actividades para proporcionar lo que los clientes desean. Existen algunos modelos que permiten medir la satisfacción de los clientes y además permiten identificar en qué lugar de los procesos se estaría fallando cuando no se logran niveles apropiados de satisfacción, sin embargo la aplicación de uno u otro modelo dependerá del grado de complejidad que la organización desea darle a esta actividad. Entre otros modelos, Rodríguez menciona el SERVQUAL (SERVQUAL, 2002), modelo desarrollado por Parasuraman, Berry y Zeithaml, que consta de 44

preguntas que compara las expectativas y las percepciones de los clientes, en base a cinco dimensiones: confiabilidad, capacidad de respuesta, garantías, empatía y tangibles. Los gap o brechas indican campos específicos que la empresa debería mejorar corresponden a los directivos no siempre perciben lo que los clientes desean (gap 1), los directivos no fijan especificaciones de calidad apropiadas (gap 2), factores que afectan la calidad, por ejemplo, personal mal entrenado, con exceso de trabajo o desmotivados, equipos sin mantenimiento preventivo, entre otros (gap 3), las expectativas de los clientes son afectados por las promesas hechas a través de las comunicaciones, que resulta diferente a los recibido (gap 4) y una brecha que se presenta como consecuencia de las anteriores (gap 5).

Otros modelos mencionados por Rodríguez, es el propuesto por Noda (Noda, 1999), donde se parte del criterio de que la calidad de los servicios requiere de un permanente ajuste entre los atributos que el cliente asigne y las características de calidad que el suministrador defina, ya que el cliente evalúa el servicio sobre la base de sus percepciones. Se debe medir la calidad del servicio desde dos ángulos, uno externo, a

partir de la medición de la satisfacción del cliente, y otro interno, de acuerdo a la conformidad con lo diseñado según la auditoría de la calidad.

La preocupación por medir el grado de satisfacción de los clientes constituye otro de los pilares para garantizar el éxito organizacional, pero esta actividad debe ser complementada con modelos de gestión que garanticen una acción eficaz ante las expectativas de los clientes. Esta preocupación se debe reflejar en un monitoreo periódico del cómo va evolucionando el grado de satisfacción de los cliente mediante la ejecución de técnicas que permitan tomar las decisiones más apropiadas.

1.4.7. Mejora Continua

Hablar del Mejoramiento Continuo es hablar de calidad; y hablar de calidad es hablar de ciencia, educación y paradigmas o la de la forma que tenemos de ver las cosas.

Las actividades que realizamos en nuestra vida cotidiana, tanto de manera personal como organizacional, pueden mejorarse para crear individuos y organizaciones más competitivos en todos los campos posibles.

La mejora continua permite, entre otras ventajas reducir costos, reducir desperdicios, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización, etc.

Ahora bien, se reconoce que existen varias barreras que se interponen en la buena implementación del proceso de mejoramiento continuo, tanto en los individuos como en las organizaciones siendo estas las siguientes:

- En primer lugar, nuestra propia educación que nos ha impuesto la cultura de no cuestionar paradigma alguno y detenernos en la búsqueda de una mejor solución al encontrar la primera respuesta correcta.
- Segunda barrera, que es la falta de exigencia de un aprendizaje continuo y permanente. La mayoría de los individuos huye a todo lo que tenga que ver con libros, evaluaciones, etc., y solo acuden a ellos cuando son obligados;
- Tercera barrera, la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere, conceptos que en muchos individuos no se encuentran muy arraigados.

- Cuarta el miedo al cambio, el cual ciega a individuos y organizaciones impidiéndoles darse cuenta que lo que ayer les funciono hoy ya los está retrasando en este mundo que se mueve y avanza más rápido cada día.

Vencer estas barreras no es fácil ni rápido. Se requiere tiempo, recursos de todas las clases y, sobre todo, se requiere compromiso. Lo principal es entender que este proceso no se trata solo de mejorar lo que siempre se ha hecho sino encontrar nuevas formas de hacerlo. Esto implica muchos cambios, como el hecho de aprender a trabajar en equipo dejando a un lado el viejo esquema en donde uno piensa y los demás trabajan y adoptando otro donde todos piensen y trabajen para mejorar.

1.5. JUSTIFICACION

Las organizaciones de hoy en día no solo buscan cubrir el perfil de un puesto, sino aumentar las competencias que sus empleados poseen para que tengan un desarrollo de acuerdo a sus características y su funcionamiento ayude al crecimiento de la organización.

Considerando que las competencias incluye conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son necesarias para desempeñar un puesto de trabajo, se hace ineludible abordar este tema para fortalecer los perfiles de puestos los cuales deberán estar acordes con los requerimientos actuales y futuros de cada puesto de trabajo.

Por lo tanto las competencias laborales constituyen el nexo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas por las instituciones para el buen desempeño de las funciones profesionales y así brindar un servicio de calidad.

1.6. HIPOTESIS

El modelo de gestión del servicio educativo de la Facultad de Educación e Idiomas permitiría mejorar la calidad el desempeño de los trabajadores de la UCV.

II. MATERIAL Y METODO

El presente estudio constituye una investigación primaria por cuanto se elabora un mecanismo que al ser aplicado permite la mejorar del servicio educativo en la Facultad de Educación e Idiomas.

a. Población:

La población objeto de estudio en el presente trabajo está formado por docentes y personal administrativo de todas las Facultades de la Universidad César Vallejo.

Muestra

La muestra considerada para el presente trabajo de investigación va a estar constituida por el personal docente y administrativo de la Facultad de Educación e Idiomas ya que es representativa.

N° de docentes: 54; N° de administrativos: 22

b. Unidad de análisis

El personal docente y administrativo que laboran en la Facultad de Educación e Idiomas.

c. Métodos

Métodos deductivo e inductivo.

d. Estrategia metodológica

En concordancia al objeto de estudio, se han identificado los elementos de competencia laboral para las instituciones educativas universitaria. Luego se procedió a ubicar las fuentes de información, se efectuado la recopilación de la información mediante la aplicación de encuestas y se ha analizado la información obtenida para poder relacionar la mejora de la calidad y de las capacidades laborales en las instituciones educativas.

Las encuestas, las que se aplicaron al personal de la institución fueron analizadas e interpretadas con la estadística descriptiva, y los resultados se volcaron en matrices de análisis, cuadros y gráficos con una breve interpretación de los resultados. Se utilizan formatos estructurados.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la consulta realizada en la institución educativa universitaria, sobre el clima organizacional (anexo 01) son las siguientes:

Con relación a la delegación del trabajo por parte del jefe podemos inferir que un 67% considera que esto sí se da dentro de la institución donde ellos trabajan por lo que están de acuerdo con este hecho, porque esto permite a los jefes realizar otras tareas también importantes pero todavía hay un 15% y 12% que está en desacuerdo y muy desacuerdo respectivamente con este hecho y manifiestan que esto nunca se da. (Fig. 02)

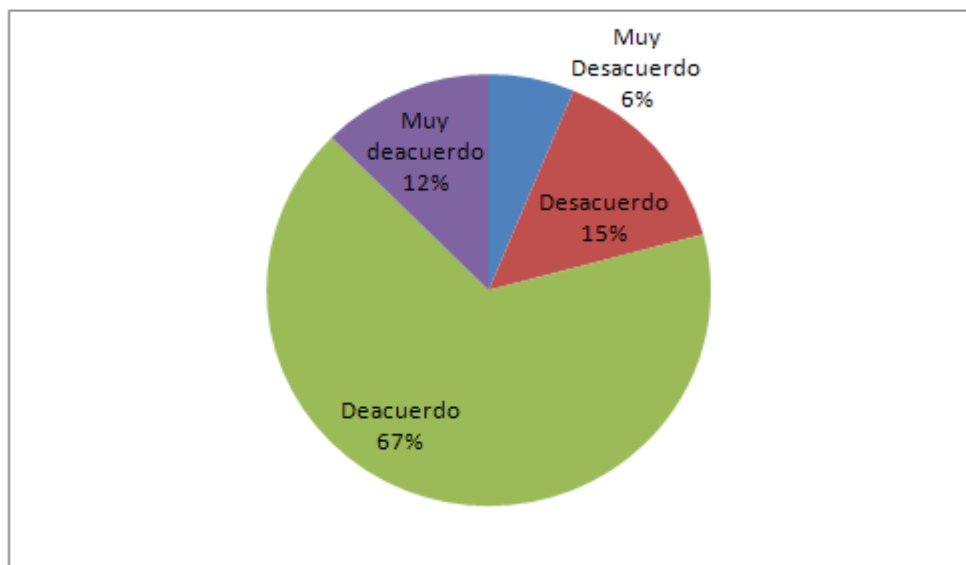


Figura 02: Delegación de trabajo a subordinados

Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

En consideracion a que los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error; podemos inferir que un 78% y 11% considera que sus jefes tolerantes ante errores que no sean graves y que no tengan mucha relevancia en el funcionamiento del area o institucion, contra un 4% y 7% que esta en desacuerdo y muy desacuerdo respectivamente y considera que sus jefes no son tolerantes ante cualquier falta. (Fig. 03)

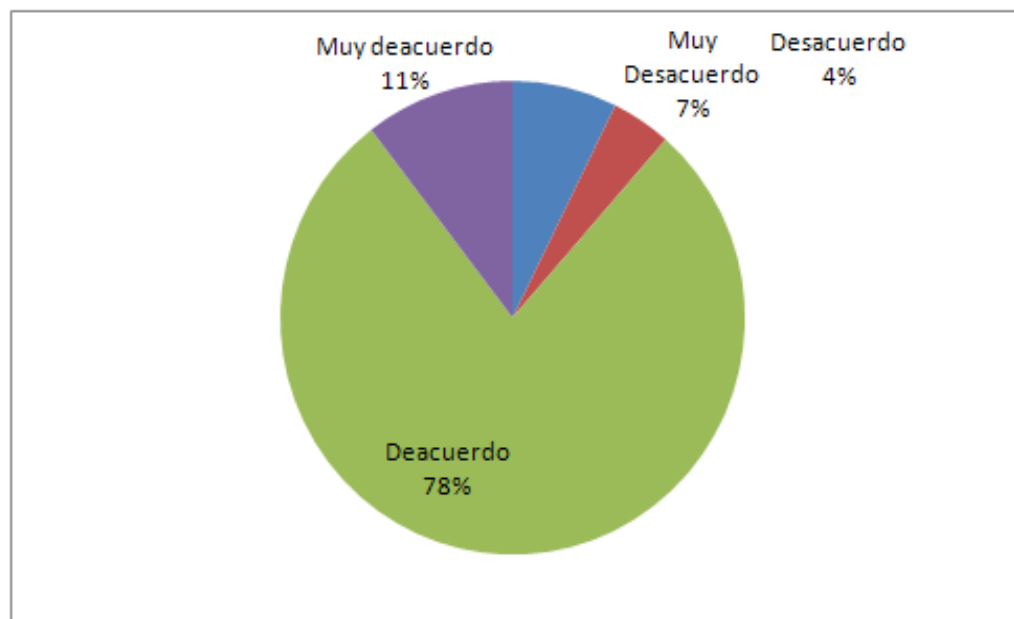


Figura 03: Tolerancia de jefes ante errores
Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Con referencia a que si en algunas labores encomendadas no he sabido quien es mi jefe podemos mencionar que un 68% y 11% está en desacuerdo y muy desacuerdo respectivamente ya que en la labores que se realiza en la institución o en el área que se desempeña tienen en claro bajo el mando de quien esta, pero hay

un 15% y 6% que está de acuerdo y muy de acuerdo pues considera que muchas de sus labores que realizan parece que tuvieran más de un jefe y eso hace complicado su labor pues no saben a quién obedecer. (Fig. 04)

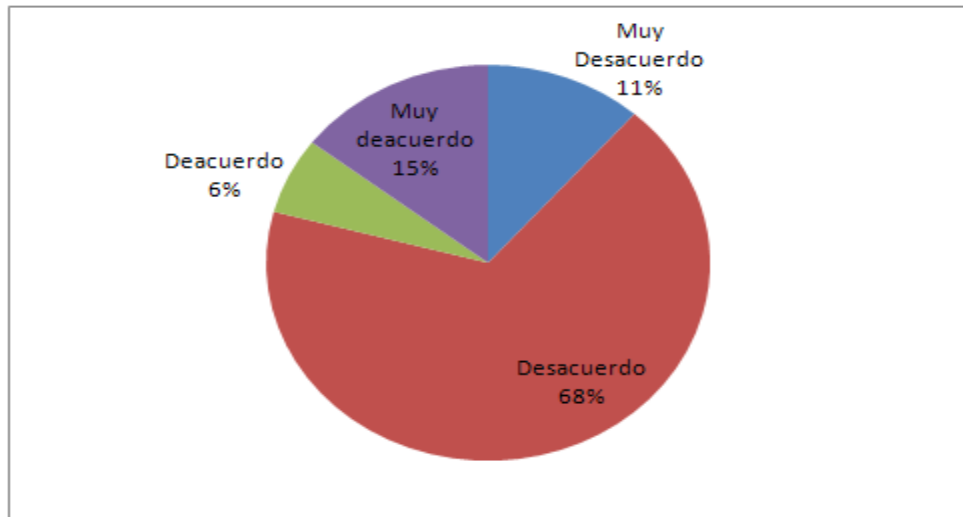


Figura 04: Conocimiento de quien es el jefe.

Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Teniendo en cuenta que todos los objetivos trazados en una institución o área se cumplan y que los jefes son los responsables directos por que se cumplan, podemos decir que 78% y 13% están muy de acuerdo y de acuerdo que los jefes hacen acciones para que dichos objetivos se cumplan cueste lo que cuesta pero hay 6% y 3% están muy desacuerdo y desacuerdo pues consideran que los jefes están pasivos no les interesa mucho si se cumple o no con los objetivos trazados. (Fig. 05)

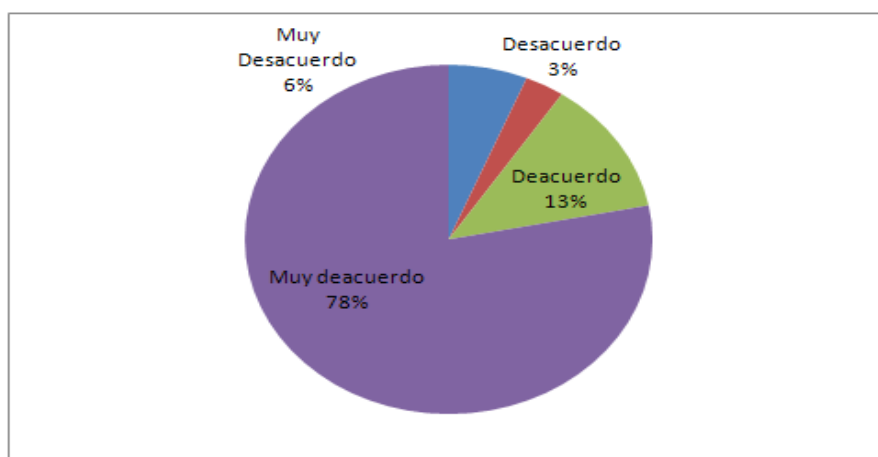


Figura 05: Cumplimiento de objetivos
Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Con relación a que el jefe del area siempre pide la opinión de sus subalternos sobre algun tema en especifico referente a lo laboral, pues podemos decir que 71% de los encuestados esta en desacuerdo ya que en ningun momento el jefe toma en cuenta su opinion o pide algun tipo de opinion; en contra un 16% esta muy de acuerdo pues considera que los jefe si toman en cuentan las opiniones que expresan a su jefes. (Fig. 06)

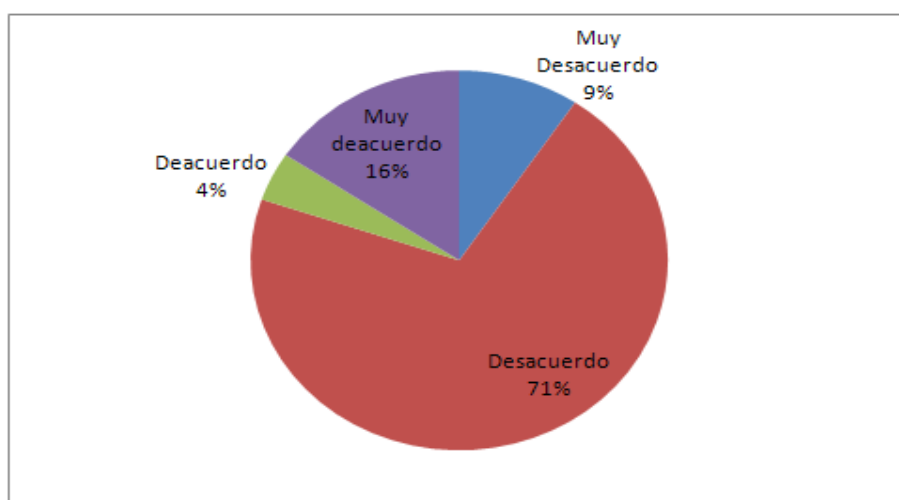


Figura 06: Consideración de la opinión de los subalternos
Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Respecto a que mucha de las veces tenemos una labor encomendada nuestra forma de trabajo es en forma desordenada y sin planificación esto puede ser corroborada por el 56% de los encuestado está de acuerdo con esta aseveración pues considera que con tal concluir con el trabajo no se organiza al personal; pero hay un 5% que está muy desacuerdo pues considera que si hay un orden y todo trabajo está organizado para que no haya ningún tipo de problema o error. (Fig. 07)

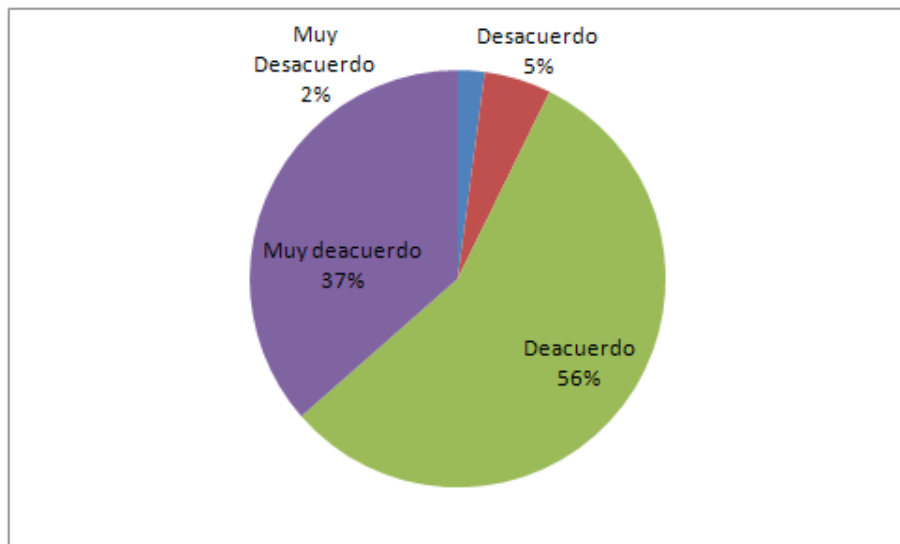


Figura 07: Trabajo en forma desordenada y sin planificación
Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Con referencia a que la gente no asume sus responsabilidades de los actos que realiza; podemos decir que 72% está de acuerdo al respecto contra un 12% que está en desacuerdo pues considera que si se asume responsabilidad ante cualquier tipo de error que se pueda cometer dentro del centro de labores. (Fig. 08)

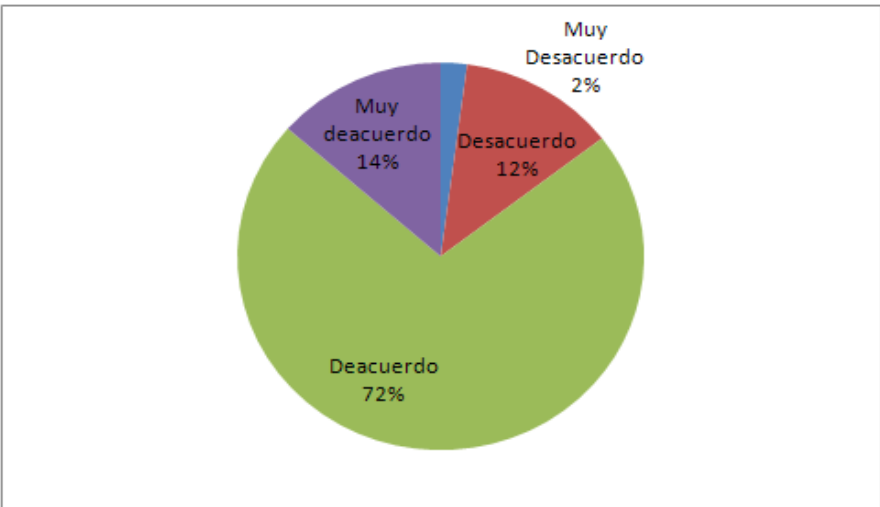


Figura 08: Nivel de responsabilidad que asume los trabajadores

Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Respecto a que si la institución recompensa o reconoce a sus trabajadores por labor bien hecha, vemos que un 51% está de acuerdo pues la institución lo hace contra un 18% que está en desacuerdo pues considera que esos reconocimientos no se dan a personas que realmente lo merecen. (Fig. 09)

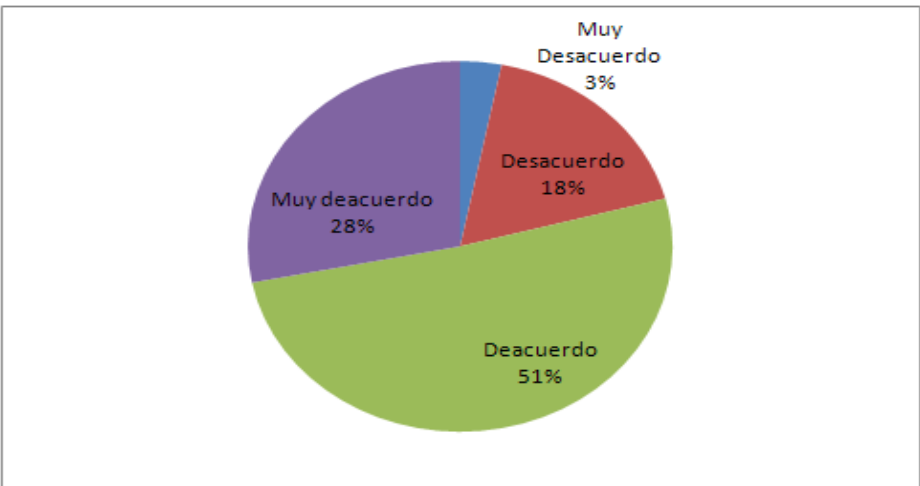


Figura 09: Recompensa o reconocimiento por labor bien hecho

Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Con relación a que si existe lealtad hacia la institución donde se labora podemos mencionar que el 67% esta desacuerdo contra un 26% que está de acuerdo que si existe algún tipo de lealtad hacia la institución donde laboran. (Fig. 10)

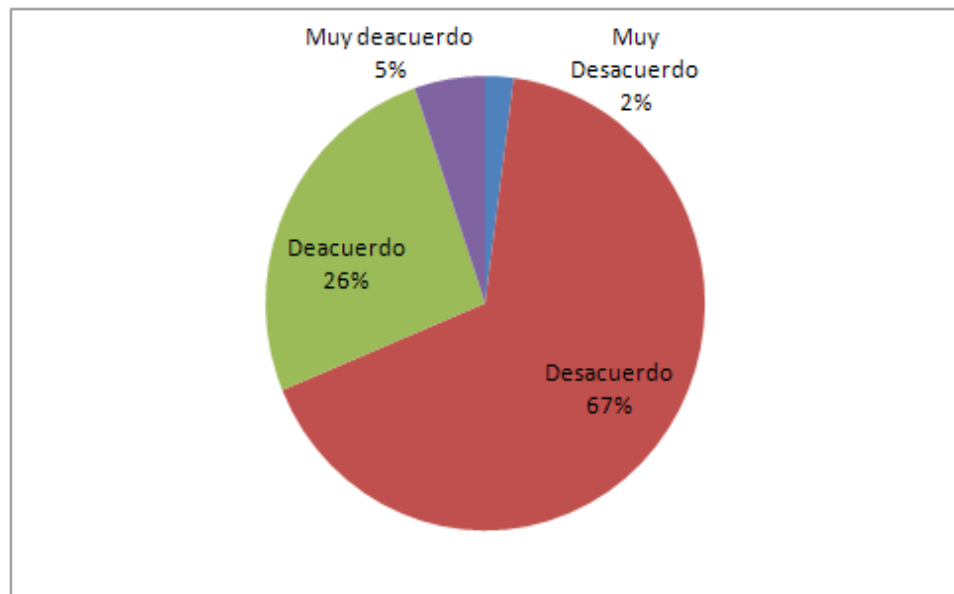
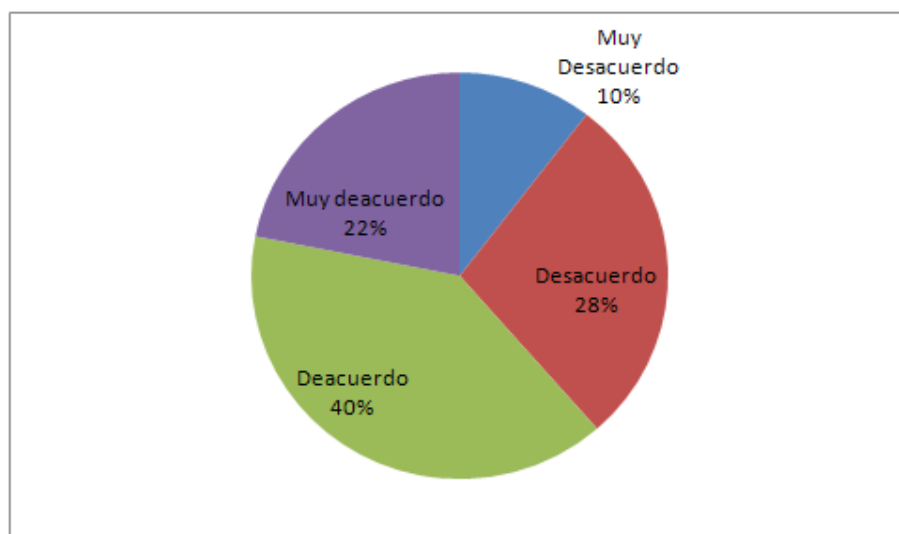


Figura 10: Lealtad hacia la institución que laboran

Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Considerando que para cierto tiempo la institución hace una evaluación a los trabajadores sobre su desempeño y realizan recortes de personal, un 40% está de acuerdo que se sienten inseguros al respecto de su estabilidad laboral contra un 28% que piensa que hay estabilidad laboral. (Fig. 11)



.Figura 11: Estabilidad laboral

Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

En referencia a la remuneración de los trabajadores podemos decir que un 77% está en desacuerdo pues considera que sus remuneraciones están por debajo al promedio del mercado contra un 14% que está de acuerdo en decir que sus remuneraciones están al promedio al del mercado y están contentos por eso. (Fig. 12)

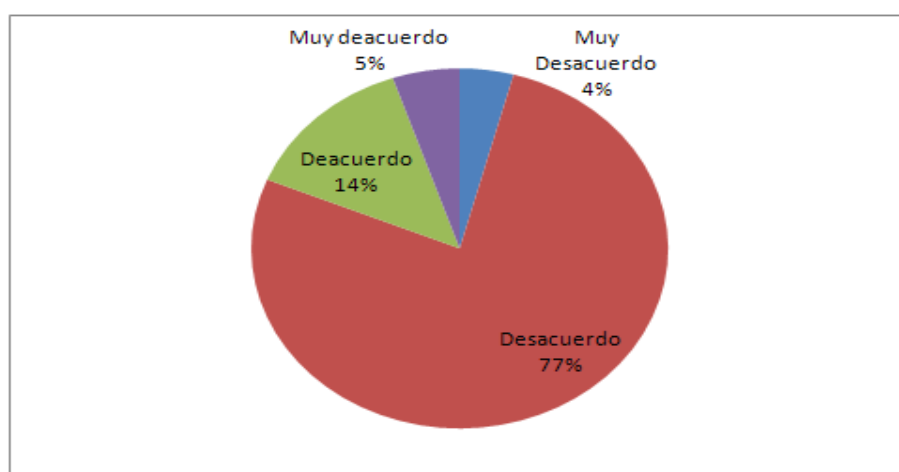


Figura Nro. 12: Nivel de remuneración en la media del mercado

Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Con referencia a que si el personal se encuentran satisfechas o no por laborar en esta institución, 47% en desacuerdo por laborar pues no hay muchas condiciones que se consideren favorables dentro de la institución para consideran que se encuentren satisfechos por laborar contra un 37% de acuerdo por esta laborando en la institución y considerar estar satisfecho al respecto.

(Fig. 13)

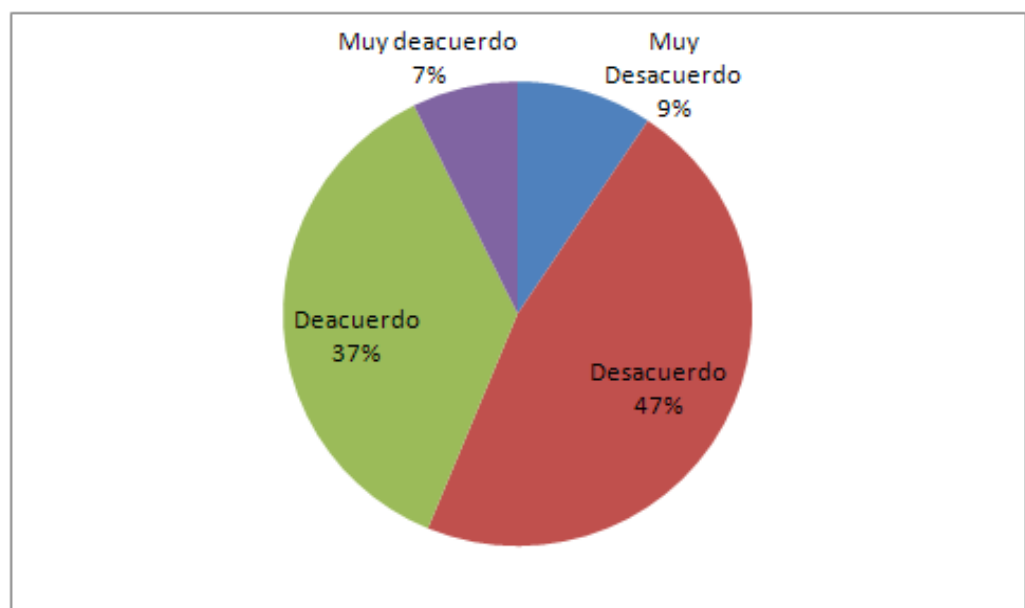


Figura Nro. 13: Nivel de satisfacción por laborar en la institución.

Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Considerando que el 62% está en desacuerdo que se sientan que pertenezcan a un grupo de trabajo que funciona bien; contra el 22% del personal que está de acuerdo que si forma parte de un grupo trabajo que si funciona bien. (Fig. 14)

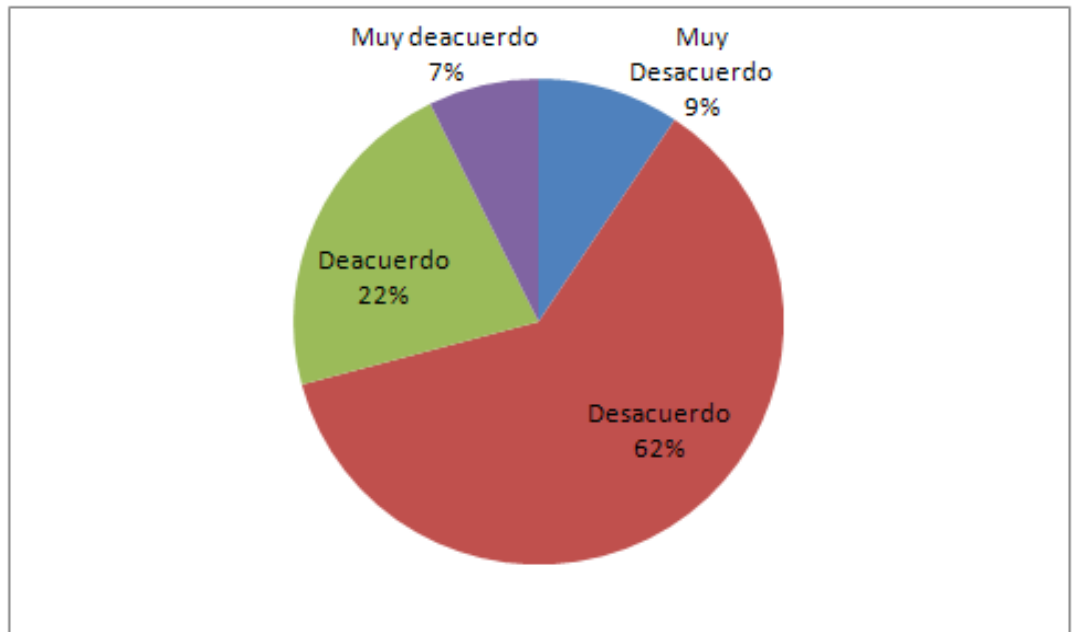


Figura 14: Satisfacción de pertenecer a un grupo que laboren adecuadamente.

Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Teniendo en cuenta que la institución es de construcción moderna todavía hay espacio de trabajo que son incómodos pues esto se refleja en un 47% de los encuestados contra un 37% está de acuerdo en que los ambientes son adecuados y confortables por lo que brindan las condiciones para el trabajo o atención al público.

(Fig. 15)

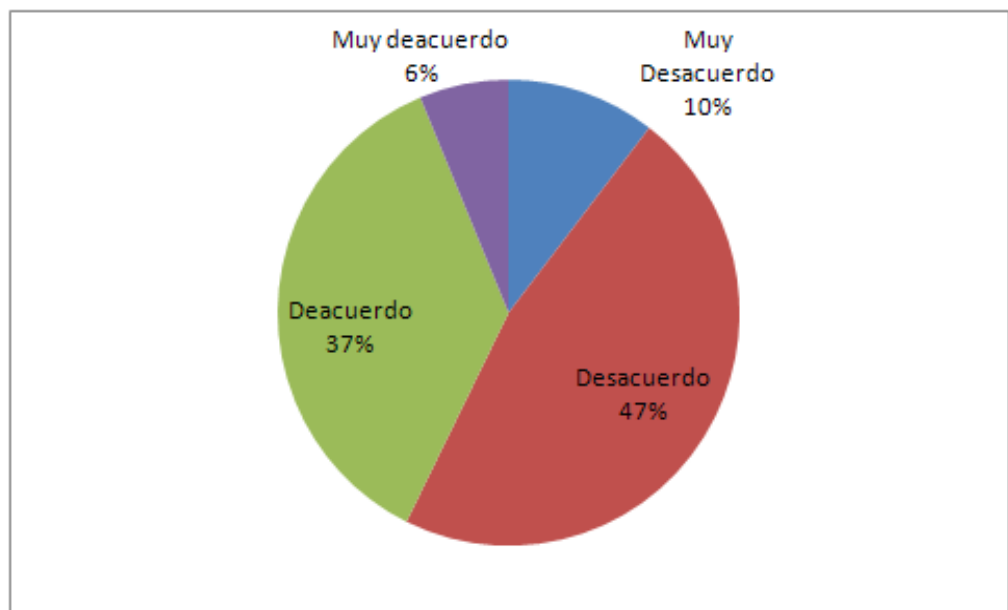


Figura 15: Satisfacción por ambientes cómodos de trabajo.

Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Respecto a que la institución cuenta con la infraestructura tecnológica adecuada vemos que 63% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con lo referido anteriormente, contra un 4% esta desacuerdo que se cuenta con tecnología adecuada para realizar muestras actividades laborales diarias. (Fig. 16)

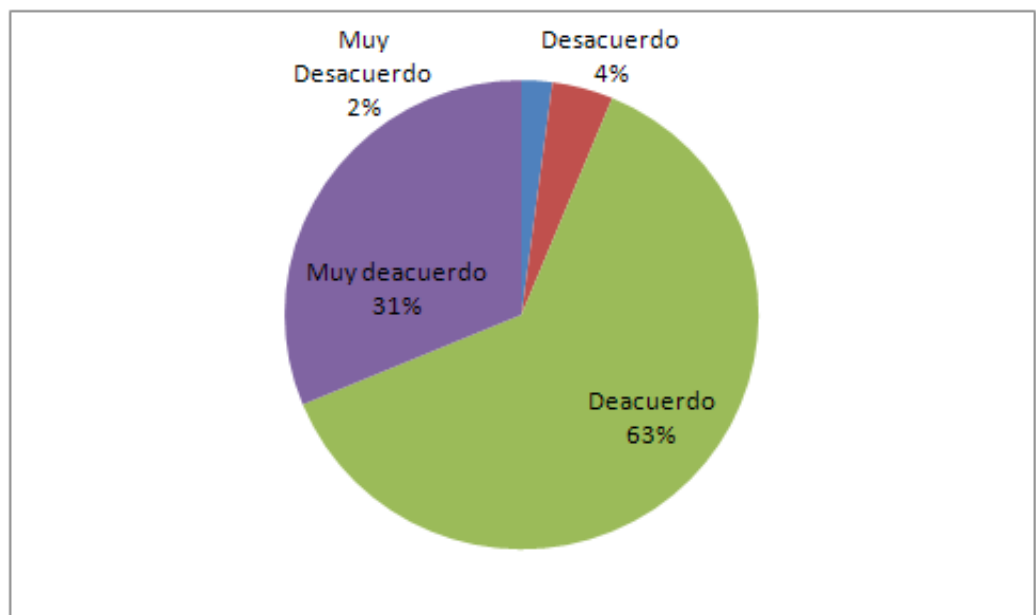


Figura Nro. 16: Tecnología para la mejor labor.

Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Los resultados obtenidos en la consulta realizada en la institución educativa universitaria, sobre las competencias laborales (anexo 03) son las siguientes:

Con relación a la necesidad de mejorar la descripción de su puesto de trabajo, y de aplicar las competencias laborales en el mismo, por cuanto ayuda a su desarrollo como trabajador, el 94% de los trabajadores considera que si es necesario mejorar las descripciones de los puestos de trabajo, lo que evidencia que las descripciones de puesto/cargo actuales deben ser sujetas a mejora para que cada empleado ejecute el trabajo y no haya duplicidad de funciones o de esfuerzo, contra un 6% que considera que no es necesario la implementación de las competencias laborales en su institución. (Fig. 17)

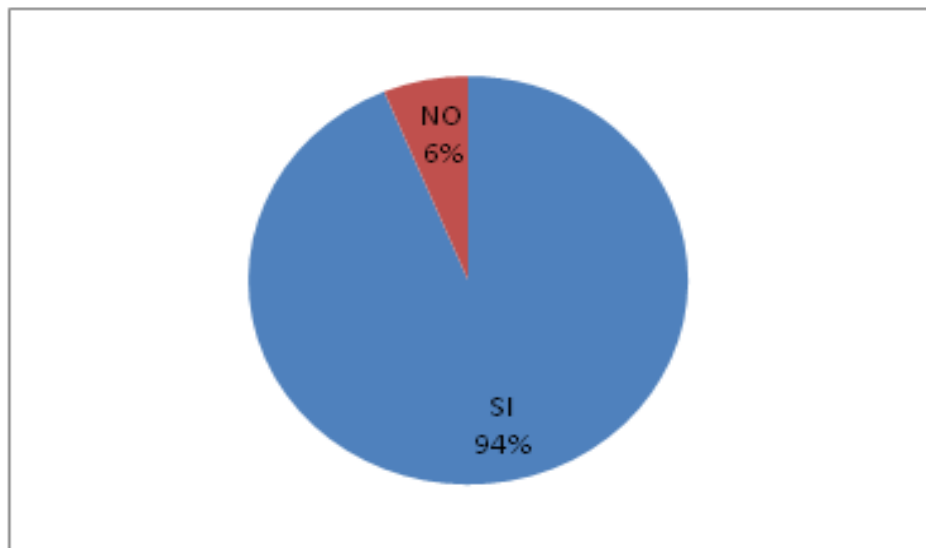


Figura 17: conformidad del mejoramiento de la descripción de los puestos de trabajo

Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Con respecto a la necesidad de tener capacitaciones en competencias laborales y que esto ayude a mejorar el desempeño del trabajador en su centro de trabajo, el 98% de los trabajadores considera que darle un mayor énfasis a la capacitación para mejorar las habilidades del personal, además que de nada vale los esfuerzos por transformar la gestión financiera, comercial o tecnológica si no se completa y complementa con la gestión de Competencias Laborales, cuya función primordial consiste en el desarrollo del hombre, que permita que la institución sea cada día más competitiva que opere con la máxima eficiencia y eficacia y que lleve a cabo sus estrategias que permita que eleve la productividad de la organización, contra un 2% que la institución no necesita una mejora en el manejo del personal. (Fig. 18)

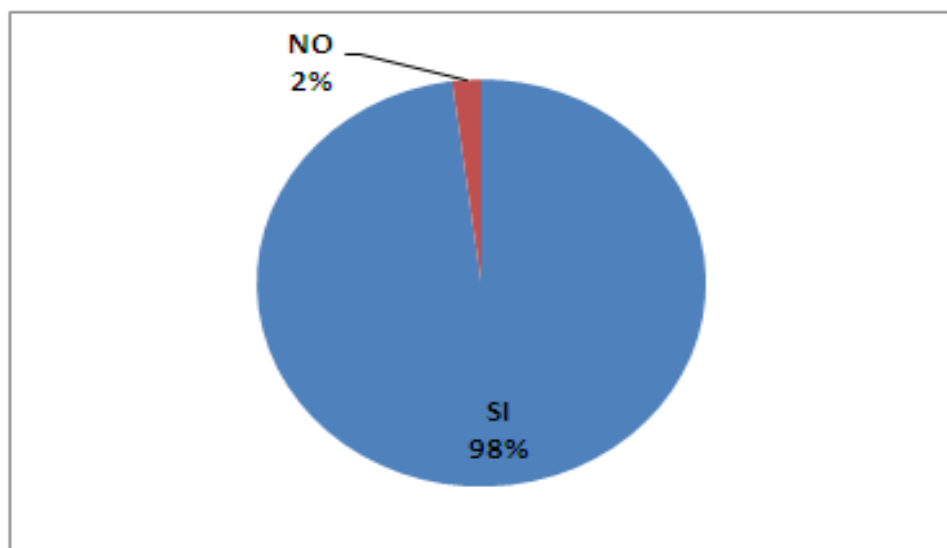


Figura Nro. 18: Necesidad de las competencias
Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Considerando a los trabajadores que estuvieron de acuerdo con la capacitaciones, un 68% del personal entrevistado está de acuerdo en que la capacitación que necesita se relaciona directamente a su actividad laboral, considerando que dentro de ella se encuentra las técnicas necesarias para desarrollar mejor su puesto de trabajo, en segundo lugar un 24% necesita de capacitación se encuentra el tema de Relaciones Interpersonales, lo que evidencia que como institución se tiene que fortalecer las relaciones para mejorar el trabajo en equipo, y por último se encuentran los temas de motivación con un 8% . (Fig. 19)

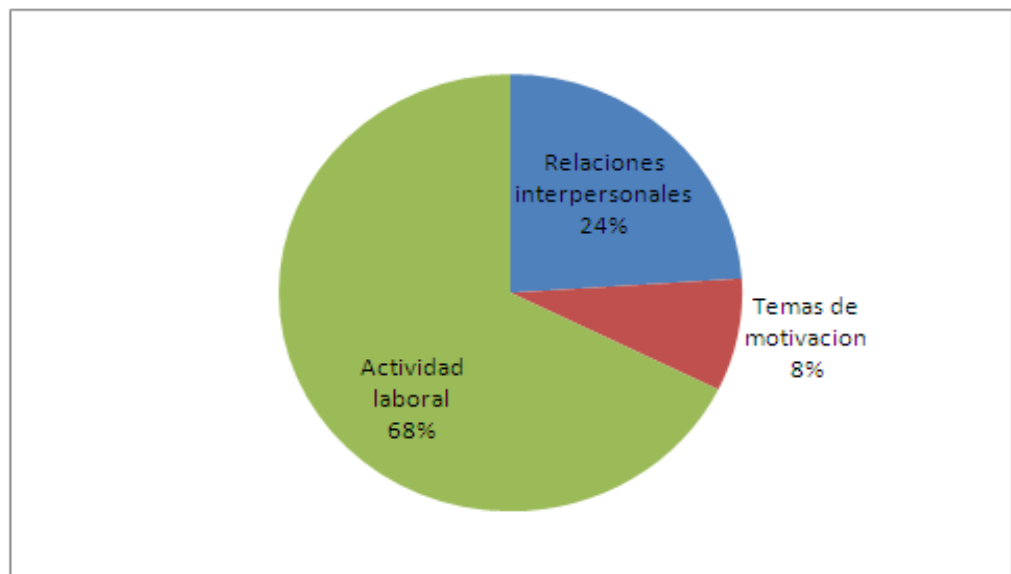


Figura 19: Tipos de capacitación

Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Respecto al tiempo que los trabajadores recibieron capacitaciones podemos indicar que, 63% en un menos de tres meses, seguido del 19% de más de seis meses y por último un 8% respondió que hace más de un año. Por lo que podemos inferir que el área objeto de estudio, se preocupan por mejorar el desempeño del personal, pero que la misma todavía no cumple su objetivo, ya que se invierte tiempo y dinero en capacitar al personal, pero que no cumple con las expectativas del personal por lo cual se debe analizar mejor que tipo de capacitación se está dando para no realizar actividades que no cumplan con lo que se desea. (Fig. 20)

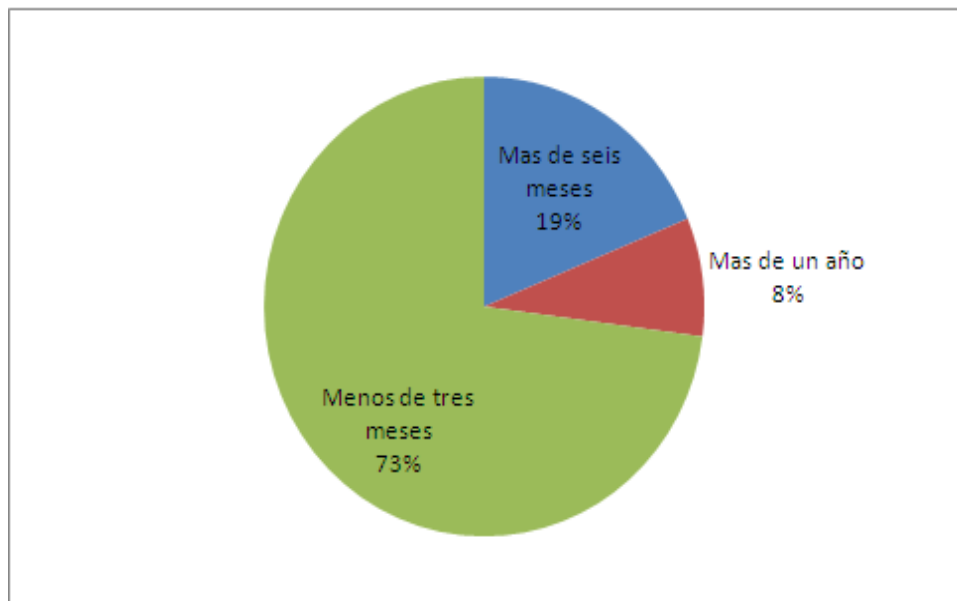


Figura 20: Tiempo de recibido la capacitación.

Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Respecto a si hay algún tipo de evaluación del desempeño se esté utilizando para medir desempeño, 83% respondió que si realizan Evaluación del Desempeño, por otro lado un 17% respondió que no se realizan ninguna evaluación de desempeño. (Fig. 21)

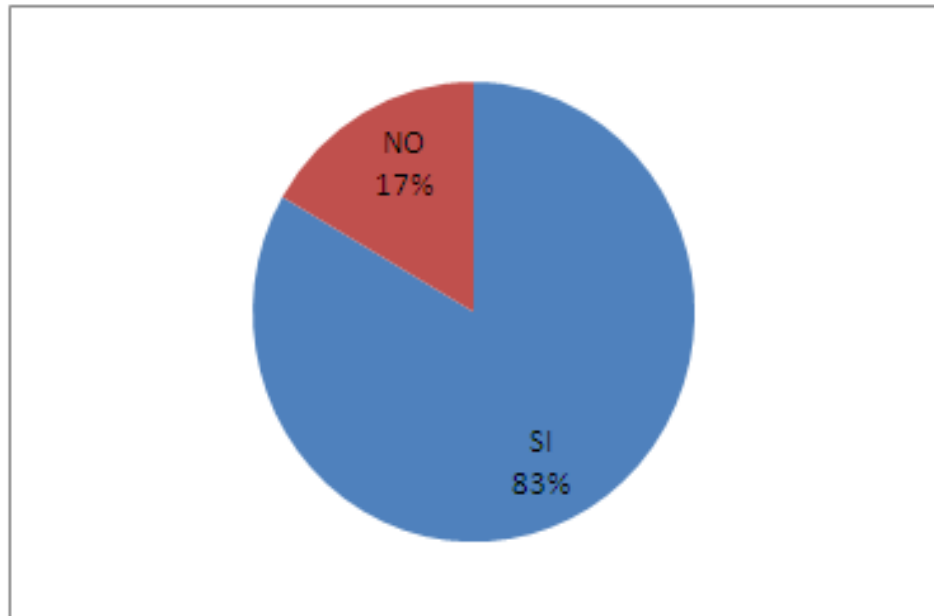


Figura 21: Evaluaciones de desempeño
Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009).

Si los trabajadores consideran que si se está realizando algún tipo de evaluación de desempeño por lo que inferimos, un 68% considera que la evaluación del desempeño le permite saber en que está fallando, pero por otro lado también existe un 32% que considera que no le permite saber en que esta equivocándose, derivado a que no se dan a conocer los resultados para corregir, dicha actividad le corresponde a los jefes inmediatos realizarla.

(Fig. 22)

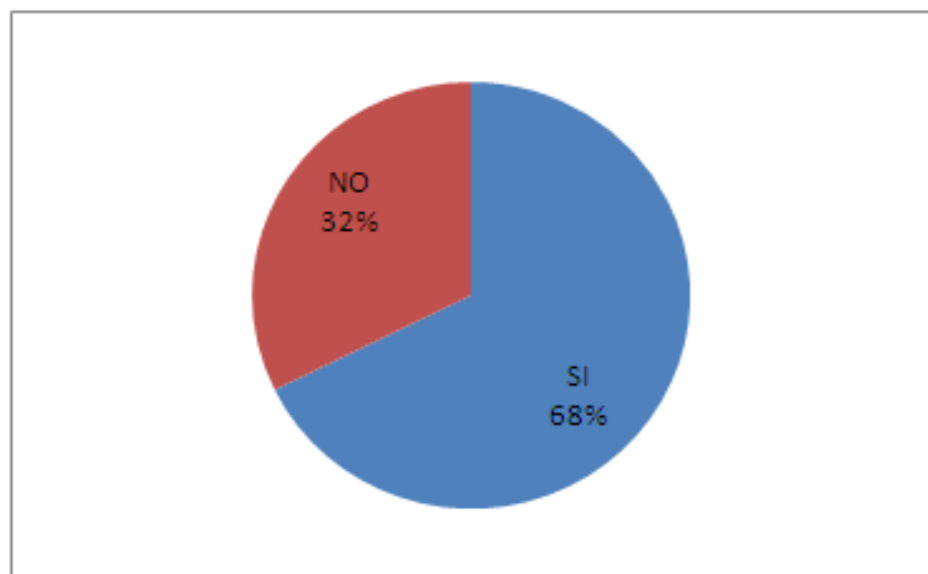


Figura Nro. 22: Identificar lo que se está fallando con la evaluación de desempeñando

Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Con referencia a la descripción de puestos el personal que se entrevistó indicó que el 89% que la descripción del puesto actual no es acorde a sus funciones actuales y futuras, esto ha ocasionado una serie de problemas tanto administrativos como laborales lo que hace evidente la necesidad de renovar dicha descripciones del puesto para mejorar de la gestión administrativa y del recurso humano contra un 11% que si está de acuerdo que las descripción de puesto es el adecuado para las funciones actuales. (Fig. 23)

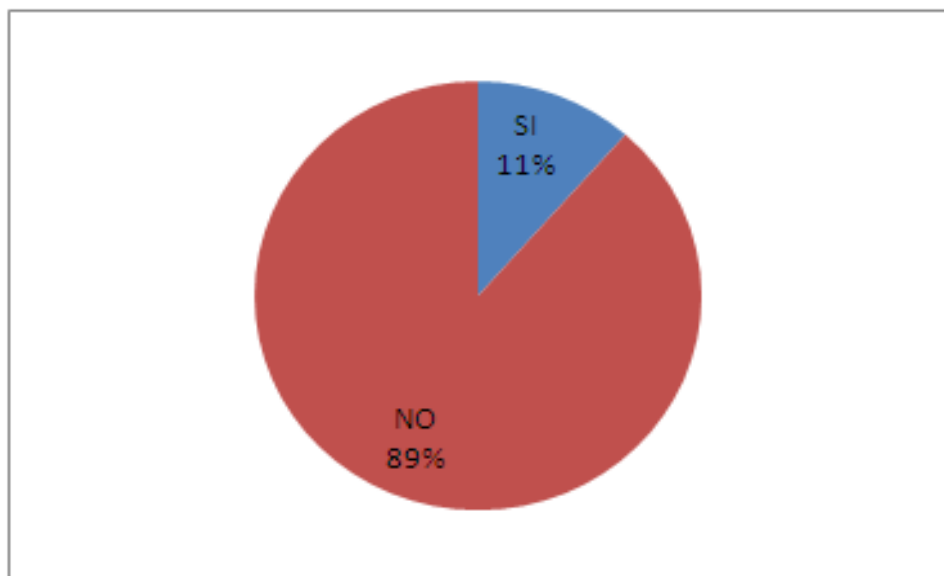


Figura 23: Aprobación y desaprobación de las necesidades de descripción de puestos.

Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

En referencia, si el personal que se ha contratado se le indico claramente que es lo que espera de ellos en su desempeño diario podemos ver que un 68% no tiene claro que se espera de ellos en la organización contra solo un 32% si, lo cual deja una brecha entre el personal y la visión de la institución. (Fig. 24)

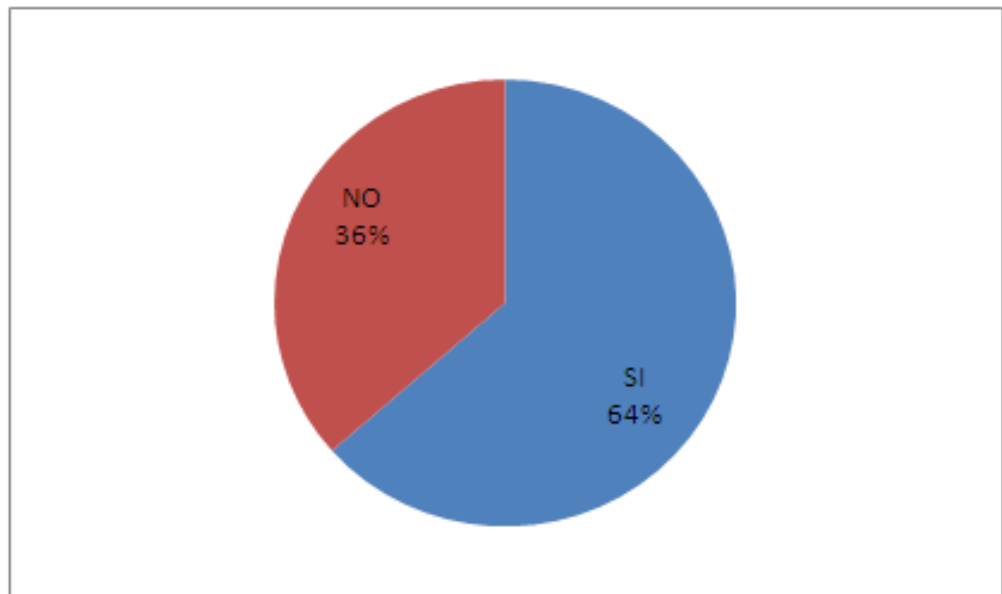


Figura 24: Expectativa puesto de trabajo.
Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

Otro punto que podemos tomar en cuenta es como se ha realizado la medición del rendimiento de trabajo de los que se encuentran laborando y podemos observar en los resultados que un 64% de los entrevistados respondió que por la cantidad y calidad del trabajo que realizan ambas, por otra parte un 28% que a la cantidad de trabajo y finalmente un 8% que solo a la calidad del trabajo. Manifestando el personal que se debe tomar siempre la cantidad y calidad para desempeñarse con eficacia y eficiencia.

(Fig. 25)

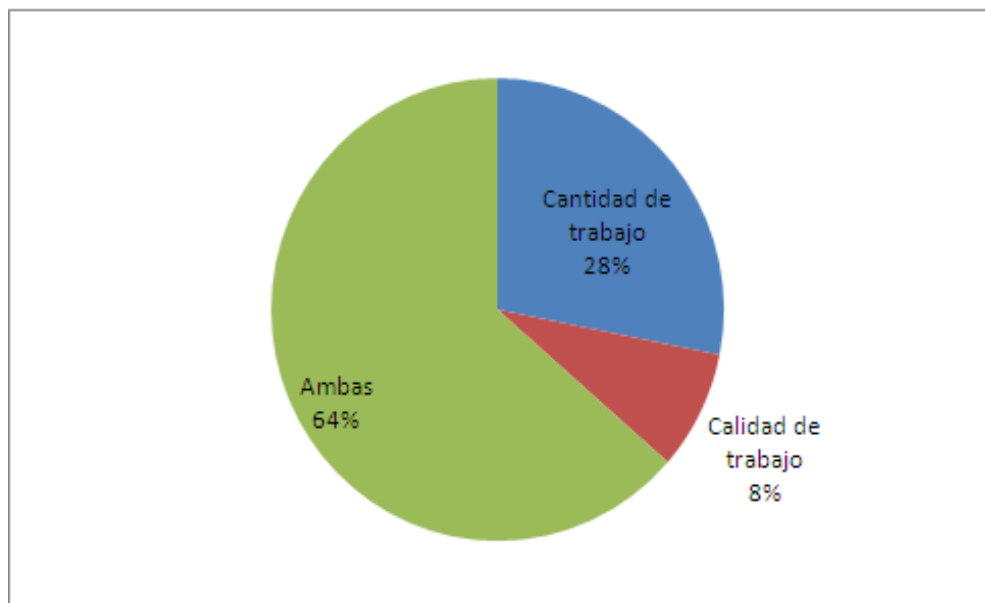


Figura 25: Medición del trabajo por cantidad, calidad o ambas

Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

El personal entrevistado manifestó que dentro de la gestión actual la administración de los recursos humanos puede mejorarse, 91% del personal está consciente que se puede mejorar la gestión

actual de la Administración del Recurso Humano, lo que permitirá que dicho recurso se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la institución, esto da la clara necesidad de la implementar una renovación en dicha área, contra un 9% opina que implementar las competencias no mejorará la administración por lo que no desea que se ponga en práctica. (Fig. 26)

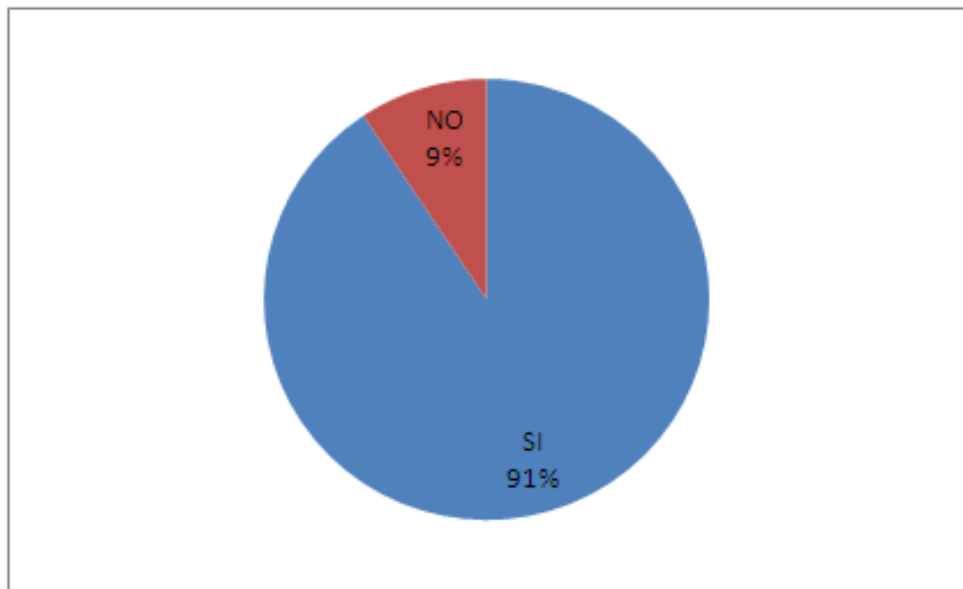


Figura 26: Mejoramiento de la gestión actual de la administración de la RRHH
Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

El personal considero que la estandarización de los conocimientos, habilidades y destrezas que son requeridas para los diferentes puestos es adecuada ya que esto permitiría que el personal se desempeñe en forma más eficiente por tanto el cien por ciento del personal está totalmente de acuerdo con esta estandarización.

(Fig. 27)

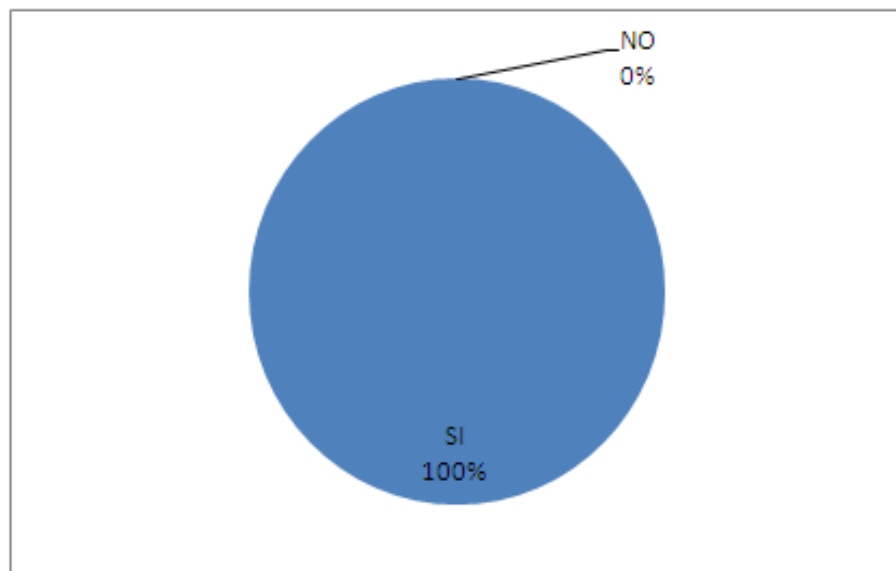


Figura Nro. 27: Conformidad de la estandarización de los conocimientos

Fuente: Registro de encuesta (Junio 2009)

IV. PROPUESTA

La presente propuesta nace de la necesidad de contar con un elemento de ayuda en lo referente a las competencias laborales, por medio de la cual se facilite y mejore el proceso de gestión del servicio educativo en la institución objeto de Investigación.

Las competencias se presentan como el nuevo paradigma del empleo, lo que representa para las instituciones un gran reto, al cual se deben adaptar, e incluso anticiparse a los cambios necesarios, planteando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital intelectual con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Considerando que el concepto de competencia busca definir y evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador según su desempeño en su puesto de trabajo, se hace necesario definir un proceso para su correcta implementación.

El fin primordial de la presente propuesta es que cualquier institución o persona individual que desee desarrollar las competencias laborales cuente con un elemento que los ayude a desarrollar esos conocimientos y habilidades para poder desempeñar mejor sus labores.

Partiendo del supuesto de que es necesario mejorar el perfil de los trabajadores actuales y futuros, la propuesta incluiría las

siguientes fases a fin de establecer un balance entre el antes, durante y después de su implementación.

Pero previo al inicio del trabajo con el modelo propuesto es de vital importancia que las altas autoridades de la institución que se desarrollaría el modelo, reconozcan la necesidad de implementar el estudio, con el fin de lograr el nivel involucramiento de cada uno de ellos. Para ello el encargado del proceso que pudiese ser el Jefe de Recursos Humanos, tendrá que propiciar reuniones de trabajo con los jefes de cada área a fin comunicarles que es lo que pretende hacer, porque, como y cuando, pues es necesaria la participación de ellos para el efectivo desarrollo de la implementación.

El presente modelo cuenta con siete etapas las cuales en cada una de ellas se precisa los pasos que hay que efectuar. A continuación describimos cada uno de ellos.

ETAPA I: Detección de problemas (necesidades)

La detección de necesidades y problemas es posible mediante dos instancias:

1. *Medición de clima organizacional.* Con esta medición nos interesa saber cuál es el clima en el que la institución está inmersa, cual es la percepción de los trabajadores de su jefatura, de la

estructura organizacional, del medio ambiente que lo rodea y de los conflictos internos. Existen muchos instrumentos para la medición del clima organizacional que evalúan las variables antes nombradas, sin embargo se ha elaborado un instrumento de diagnóstico del clima organizacional (Anexo 01).

2. *Detección y Análisis de problemas, carencias, conflictos.* Esta segunda etapa es revisar las funciones realizadas por todos los cargos y los conflictos, problemas y necesidades que se suscitan en ellos, entorpeciendo de forma directa o indirecta el desarrollo o accionar del trabajador, a la vez de identificar el origen, y las consecuencias de estos "eventos". Si la Institución donde se realiza en estudio es pequeña, entonces bastaría con aplicar un cuestionario que permita al trabajador informar sobre los problemas que ocurren al realizar el trabajo, en este cuestionario se debe pedir también al trabajador que identifique las causas del problema y sus consecuencias directas (sobre su labor) y las consecuencias indirectas (sobre la labor de otros) y cotejarlos con los que su jefatura directa observa. Si la institución es

mediana o grande (sobre 30 trabajadores) entonces será necesario realizar esta búsqueda de los problemas por equipos de trabajo o áreas de trabajo, según sea la estructura de la organización, pero el análisis debe realizarlo la jefatura directa junto a los jefes de otras áreas.

ETAPA 2: Análisis de tareas

Una vez detectadas las necesidades que las enumeramos en dificultades, se debe dar paso al análisis de cada una de las tareas que se realizan en la actualidad, tal análisis consiste en especificar las tareas que están encontrando problemas, realizar un seguimiento de las causas del mal desarrollo de las tareas y proporcionar una solución, es decir determinar alguna forma de modificarlas entregando propuestas para su solución, o también puede darse la posibilidad que tras haber analizado cada tarea exista una o algunas que deban ser eliminadas. El análisis de las tareas que se desarrollan en la institución junto con el análisis de problemas, determinará por qué los objetivos no se consiguen de forma exitosa; por medio de éstos dos estudios obtendrán respuestas a la ineficiencia la que se refleja en dos aspectos:

- ❖ Ineficiencia por agentes externos: problemas del medio ambiente en el cual desarrollan sus tareas, carencias de material, carencia de suministros, equipos, etc.

- ❖ Ineficiencia personal: es en este punto donde recae la responsabilidad en el trabajador de no estar desarrollando bien su labor, por ello se puede analizar el porqué de tal desempeño, de acuerdo a esto se pueden arrojar resultados como qué competencias pueden ser necesarias introducir en los trabajadores para elevar su desempeño, o en caso de que el trabajador presente las conductas apropiadas, desarrollar nuevas competencias.

ETAPA 3: Diseño de perfiles profesionales

Definir y delimitar las tareas y responsabilidades que se demandan a cada persona en cada momento es imprescindible para conseguir una buena organización de los recursos humanos.

Se puede definir el perfil profesional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite

identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la empresa.

En las competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo.

Por esto, es fundamental realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía de la institución.

Se puede diseñar un documento como el de la figura N° 28 para establecer las competencias básicas del puesto.

	Irrelevante	Deseable	Necesario
1. Flexibilidad	X		
2. Toma de riesgos		X	
3. Capacidad de gestión			X
4. ...			

Figura 28: Tabla para establecer competencias básicas del puesto.
Fuente: Manual de director de RRHH, Gestión por competencias. Ernst & Young

Los procedimientos para diseñar los perfiles se pueden concretar en dos tipologías, de acuerdo al grado en que se desee profundizar

- Perfil desarrollado o descriptivo.
- Perfil simplificado o de grados.

A) Perfil desarrollado o descriptivo

A través de este proceso, se describe el perfil del puesto según su situación actual en distintos apartados. La recopilación de información se realiza mediante entrevistas con directivos y personas de la institución en las que se describen y analizan los siguientes aspectos:

- Actividades o funciones encomendadas.
- Formación requerida:
 - Formación básica.
 - Formación específica.
 - Idiomas.
 - Experiencia.
- Competencias:
 - Conocimientos específicos.
 - Capacidades o aptitud directiva.
 - Habilidades/capacidades.

Este procedimiento se caracteriza por no requerir necesariamente la definición previa del inventario de competencias, dado que en las entrevistas se puede recabar esta información al mismo tiempo que se diseñan los perfiles profesionales.

B) Perfil simplificado o de grados

Este perfil consiste en definir y valorar las diferentes competencias tanto en grandes apartados como son la comunicación, la calidad, los conocimientos técnicos, la dirección, etc., como recogiendo y definiendo únicamente aquellos elementos imprescindibles para el éxito en el puesto de trabajo. Suele ser una evolución del perfil desarrollado y permite una mayor eficacia en la administración del sistema.

En este procedimiento son, normalmente, los directivos los encargados de realizar el perfil de puestos dentro de su área de responsabilidad. Para ello, es necesario celebrar reuniones de formación con objeto de definir los criterios de elaboración de los perfiles.

ETAPA 4: Formación basada a las nuevas competencias.

Esta etapa nace de la especificación de las necesidades que le es necesario solucionar a la institución, es preciso resolver esto a través de entrenar al personal para reforzar sus capacidades, la manera de conformar un esquema práctico para comenzar un plan de entrenamiento de los trabajadores, el cual debe contener cada uno de los criterios seleccionados de qué competencias deben ser ampliadas en el trabajador, que resultados se obtendrán después de haber fortalecido estas competencias, cuál es la utilidad para la institución y para el trabajador.

El hablar de plan de entrenamiento es siempre visto en la contratación de un trabajador, pero en la medida que una institución avanza en el tiempo las necesidades también cambian y por esto al detectar estas necesidades se deben evaluar y reconfigurarlos o mejorarlos, no necesariamente se debe hacer un nuevo plan de desarrollo de los trabajadores, puesto que una institución que se precie de excelente debe estar analizando, y adaptándose a los cambios del entorno constantemente.

Es importante destacar que las competencias que queremos pulir, destacar, o potenciar de los trabajadores, tiene relación con las competencias técnicas (duras: conocimientos, habilidades) que es parte integral de los cursos, entrenamientos o formación, y mucho de las competencias motivacionales (blandas: motivación, rasgos del carácter, actitudes conceptos de uno mismo).

Los principales pasos para desarrollar este plan:

- I. Reunir a un panel de expertos en el puesto objeto del plan y los puestos donde se encuentran los candidatos que especificarán los criterios de desempeño esperados en el puesto.
- II. Generar, mediante el panel de expertos, una relación de tareas y características, y consultar a los ocupantes del puesto para recoger sus opiniones acerca de que tareas y características personales contribuyen al éxito en el puesto de trabajo en cuestión.
- III. Identificar a los ocupantes con el mejor desempeño del puesto objetivo y de los puestos ocupados por los candidatos a éste, utilizando

para ello los criterios de actuación establecidos por el panel de expertos.

IV. Realizar entrevistas con detenimiento a los ocupantes del puesto objetivo y de los que le preceden tanto a los de desempeño superior como a los de desempeño adecuado, a fin de descubrir lo que hacen y como lo hacen.

V. Elaborar un modelo de competencia de las personas que ocupan el puesto objetivo y los puestos ocupados por los candidatos a éste, identificando las competencias que necesitan todos los ocupantes del puesto, pero centrando la atención en aquellas competencias que más contribuyen a obtener un desempeño superior o sobre la media.

VI. Analizar los planes de carrera combinando los resultados obtenidos en la encuesta y las entrevistas para el puesto objetivo y los puestos precedentes.

VII. Implantar el sistema de planes de carrera en una de las siguientes opciones:

❖ Inventarios de tareas y competencias asistidos por ordenador.

- ❖ Evaluación del desempeño y potencial vinculado a las nuevas oportunidades de puestos de trabajo.
- ❖ Asesoramiento sistemático.
- ❖ Desarrollo de carrera y programas de formación.

ETAPA 5: Aplicación de programas de capacitación e implantación de los nuevos perfiles en todas las áreas.

Una vez definidas las competencias y perfiles profesionales, es necesario esquematizarlo en un programa de capacitación. Este programa debe mantener un grado de flexibilidad que permita su modificación en el tiempo, de acuerdo a las nuevas necesidades de la institución, en función a cambios externos o internos (nuevas tecnologías, nuevas leyes, etc.).

ETAPA 6: Evaluación (certificación de la competencia adquirida)

La evaluación de las competencias definitivamente no proviene de la aprobación de cursos, diplomados y títulos, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas (evaluación de incidentes críticos). Una de las características de las competencias es su posibilidad cierta de ser mensurable y evaluable.

Si hablamos de un postulante a un cargo vacante en la institución, esta evaluación/certificación se realiza por medio del Assessment Centre (centro de valoración). Para llevar a cabo estos centros de valoración con grupos de unos 6 candidatos suelen ser necesarios uno o más días. Aunque la aplicación de un centro de evaluación completo lleva tiempo, representa el medio más sofisticado para evaluar las competencias de los candidatos desde una variedad de perspectivas diferente. Sin embargo, cuando no se dispone de mucho tiempo y no es posible aplicar un centro de valoración, un examen cuidadoso de la información retrospectiva de cada candidato, o una concienzuda entrevista localizada, constituye normalmente la mejor forma de obtener una evaluación/certificación completa

de las competencias de cada candidato en el menor tiempo posible.

Dentro de la capacitación; la evaluación/certificación vemos que la evaluación/certificación se realiza de modo dual, un 30% de evaluación al finalizar la capacitación y un 70% se realiza en el área de trabajo por un evaluador de terreno que se encarga de verificar que las competencias aprendidas durante la capacitación están siendo aplicadas correctamente, reforzando los procedimientos y finalmente corrigiendo conductas o "incompetencias". El método de un evaluador en terreno tiene como desventaja el costo que significa un profesional especializado, pero nos cabe preguntarnos ¿cuál es el costo de la "incompetencia"? ¿Cuánto cuesta a la empresa un trabajador que no puede responder en forma óptima frente a problemas difíciles y urgentes?

La evaluación/certificación en el contexto de una evaluación de desempeño, es posible de realizar a través de un cuestionario de incidentes críticos y tiene como finalidad detectar las competencias que pueden ser utilizadas en otros cargos (ascensos o promociones) y también de detectar competencias potenciales que pueden ser "sacadas" con capacitación

y finalmente constatar las "incompetencias" como parte de un trabajo de mejoramiento y capacitación.

ETAPA 7: Seguimiento y mejoramiento continuo.

Para completar este modelo no podemos dejar atrás el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. El seguimiento, entendido como la observación en el tiempo de la intervención realizada, que en el caso puntual de la gestión por competencias es la observación de la evolución de las competencias de los trabajadores de una institución, esto constituye un factor crítico, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya retroalimentación sustentaremos las modificaciones futuras, ya que como sabemos, la era actual se caracteriza por su permanente estado de cambio, su tecnología que avanza a pasos agigantados, lo que hace necesario que los empleados se capaciten y "actualicen" su competencias en forma permanente y continua.

V. CONCLUSIONES

- La descripción de los puestos de trabajo deben ser mejorados para que los empleados que laboran en los diversos puestos ejecuten su trabajo sin duplicar esfuerzos y funciones.
- Se determinó también que el personal está consciente de su deficiencia y además tiene el deseo de progresar, de ser mejor por lo que requieren de capacitaciones que los ayude a desempeñarse mejor en sus actividades dentro de la institución, y contribuyan a la productividad.
- El personal entrevistado coincidió en que si puede ser mejorada la gestión actual del recurso humano, ya que al aplicar las competencias laborales se ayudará al trabajador a desempeñarse de una forma más eficaz, le facilitará la institución la alineación de los profesionales con la estrategia de la organización.

VI. RECOMENDACIONES

- Realizar una detección de necesidades de capacitación en las actividades laborales del personal, para mejorar en esas áreas donde el desempeño del personal es deficiente y fortalecerlas para mejorar el servicio en general.
- Implementar un modelo de competencias laborales para mejorar la gestión del recurso humano, lo cual contribuirá a mejorar la competitividad de los mismos.
- Que se continúen revisando las descripciones de cargo de las otras facultades, de acuerdo con el modelo establecido en este trabajo.
- Priorizar la implementación del modelo de Competencias Laborales como una herramienta de utilidad para la administración del recurso humano. Este enfoque facilita la interrelación de los diferentes procesos del área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo de compensaciones) posibilitando realizar su gestión de manera integrada gracias a compartir una fuente de información ligada a las responsabilidades de los cargos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexander, A. (2003). Implementación Estratégica del ISO 9000 versión 2000. Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ansorena Cao, A. (1996). 15 casos para la Selección de Personal con Éxito, Barcelona. España: Paidós Empresa.
- Bolívar, C. (2001). Más allá de la Formación: el desarrollo de competencias.
- Bloom, B.S., et al. (1956). Taxonomy of Educational Objectives, Cognitive Domain. N-Y. Longmans, Green.
- Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager, New York. Wiley and Sons.
- CHIAVENATO I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw – Hill.
- D'Alessio F. (2002). Administrador y Dirección de la Producción. México: Prentice Hall.
- DAFT R. (2000). Teoría y Diseño Organizacional. México: Internacional Thomson Editores.
- DUCCI M. (1997). “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en: Formación basada en competencia laboral. Montevideo: Cinterfor/OIT.

- Ernst & Young. (2008). MANUAL DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS, Gestión por Competencias. Madrid: Ernst & Young Consultores.
- Lawshe, C. & Balma, M. (1966). Principles of Personnel Testing. New York: McGraw-Hill.
- Levy-Leboyer, C. (1996). Gestión de Competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- McClelland, D.C. (1993). Introduction en Spencer L.M. y S.M. Competence at Work. New York: John Wiley and Sons.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: CINTERFOR/OIT.
- Noda M. (1999). Procedimiento Metodológico para medir la Satisfacción del Cliente. Cuba: Universidad de Holguín.
- RODRIGUEZ, N. (2001). 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Organización Internacional del Trabajo: Editorial Cinterfor.
- SENA. (2003). Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral. Bogotá.
- SERVQUAL: A Multiple - Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality". Tomada de Hoffman K. Douglas Y Bateson Jhon. (2002). Fundamentos de Marketing de Servicios, International. México: Thomson Editores S.A.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). Competence at Work. New York: John Wiley and Sons.

- STONER J, FREEDMAN E, GILBERT, D. (1999). Administración. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- THOMPSON, A. (1995). Dirección y Administración Estratégicas. México: McGraw Hill
- Vossio, R. (2002). Certificación y normalización de competencias. Orígenes, conceptos y prácticas. Boletín Cinterfor/OIT.
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? Leadership and Organization Development Journal. Mexico: McGraw-Hill.

ENCUESTA 01

ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación encontrará una serie de afirmaciones acerca de la Institución en que usted labora. Frente a cada una de ellas tiene cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes: Muy de acuerdo; de acuerdo; en desacuerdo; muy en desacuerdo.

Sírvase a marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la institución.

	Muy de acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Mi jefe delega trabajo en sus subordinados				
En esta institución los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error				
En algunas labores no he sabido quien es mi jefe				
Lo que le importa a mi jefe es lograr los objetivos cueste lo que cueste.				
Mi jefe siempre pide la opinión de sus subalternos				
A veces trabajamos en forma desordenada y sin planificación				
Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades				

En esta institución no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho				
Me doy cuenta que existe lealtad hacia la institución				
Cada cierto tiempo temo por mi trabajo				
Encuentro que mis remuneraciones están en la media del mercado				
Las personas están satisfechas de estar en esta institución				
Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien				
La institución se caracteriza por un ambiente cómodo de trabajo				
Tenemos tecnología de punta para realizar bien nuestro trabajo				

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO N°02

"ENCUESTA SOBRE LA NECESIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE
COMPETENCIAS LABORALES"

Objetivo: Determinar la necesidad de mejorar las descripciones de puestos, para contribuir a la mejora de la Gestión del Recurso Humano.

Instrucciones: Sírvase a contentar y o marcar con una X las respuestas que se le plantean a continuación, se le agradece su colaboración.

1. ¿Considera, que es necesario mejorar la descripción de su puesto de trabajo, y de la aplicación las Competencias Laborales en el mismo, ya que esta ayuda a su desarrollo como trabajador?

SI

NO

2. ¿Cree que necesita de las Competencias Laborales y de la capacitación para desempeñar mejor su trabajo de una manera adecuada?

SI

NO

3. ¿Si la respuesta anterior fue si, favor indicar que tipo de capacitación?

Temas de motivación

Actividad laboral

Relaciones interpersonales

Otros

4. ¿Hace cuanto tiempo recibió usted una capacitación?

Menos de tres meses

Menos de seis meses

Más de un año

5. ¿Realizan en su empresa, evaluaciones de desempeño?

SI

NO

6. Si la respuesta anterior fue si, por favor responda el siguiente cuestionamiento: ¿Considera que la evaluación del desempeño, permite que usted identifique en que está fallando?

SI

NO

7. ¿Cree, que la descripción actual de su puesto, es acorde a las necesidades actuales y futuras de las funciones que debe desempeñar en su área de trabajo?

SI

NO

8. ¿Al momento de contratarlo en la empresa, se le indicó claramente lo que se espera de usted en su puesto de trabajo?

SI

NO

9. ¿Según su perspectiva, el rendimiento en su trabajo es medido por..?

Cantidad de trabajo

Calidad de trabajo

Ambas

10. ¿Usted cree, que la Gestión actual de la Administración del Recurso Humano puede ser mejorada al implementar las Competencias Laborales dentro de la empresa?

SI

NO

11. ¿Estaría de acuerdo en que se estandarizaran los conocimientos, habilidades y destrezas, requeridas para los puestos de igual categoría

SI

NO

¡Muchas gracias por su colaboración!

GLOSARIO DE TÉRMINOS EN MATERIA DE COMPETENCIAS LABORALES

A

APTITUD: Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico.

AREA DE COMPETENCIA LABORAL: Sector de actividad productiva delimitado por un mismo género o naturaleza de trabajo, es decir, por el conjunto de funciones productivas con objetivos y propósitos concatenados y análogos para la producción de bienes o servicios de similar especie. Preliminarmente, el marco de clasificación de Normas Técnicas de Competencia Laboral comprende doce áreas de competencia.

AREA OCUPACIONAL: Agrupación de funciones laborales relacionadas. El área ocupacional puede identificarse, en principio, con el primer nivel de desglose de una sub área de competencia.

C

CAPACITACION BASADA EN NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL (CBNCL): Modelo de capacitación que tiene como propósito central formar individuos con conocimientos, habilidades y destrezas relevantes y pertinentes al desempeño laboral. Se sustenta en procedimientos de enseñanza y evaluación, orientados a la obtención de resultados observables del desempeño; su estructura curricular se construye a partir de la información y criterios establecidos en las Normas de Competencia Laboral. Una de las características esenciales de este modelo es que debe ser altamente flexible en métodos y tiempos de aprendizaje, y ajustarse a las necesidades del individuo.

COMPETENCIA LABORAL: Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer.

COMPETENTE: Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

CONOCIMIENTO: Es el componente cognitivo que sustenta una competencia laboral y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva. Incluye el conjunto de teorías, principios y datos asociados al desempeño de la competencia laboral de que se trate.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO: Parte constitutiva de una Norma Técnica de Competencia Laboral que se refiere al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia; es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Los criterios de desempeño se asocian a los elementos de competencia.

E

ELEMENTO DE COMPETENCIA: Parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo.

EVALUACION DE COMPETENCIA LABORAL: Proceso por medio del cual se reúnen suficientes evidencias de la competencia laboral de un individuo, de conformidad con el desempeño descrito por las Normas

Técnicas de Competencia Laboral establecidas, y se emiten juicios para apoyar el dictamen de si la persona evaluada es competente, o todavía no competente, en la función laboral en cuestión.

EVALUADOR: Persona autorizada para reunir evidencias del desempeño y emitir juicios acerca de la competencia de los candidatos.

FUNCION PRODUCTIVA: Conjunto de actividades laborales, necesarias para lograr uno o varios objetivos específicos de trabajo, en relación con el propósito general de un área de competencia o de una organización productiva.

G

GRUPOS TECNICOS DE LOS COMITES DE NORMALIZACION DE COMPETENCIA LABORAL (panel de expertos): Formados por personal experto de las empresas (empresarios, trabajadores, supervisores, profesionistas) y eventualmente clientes o proveedores, todos ellos con experiencia e interés en las funciones a normalizar. La actividad principal del grupo es desarrollar propuestas de Normas Técnicas de Competencia Laboral, para lo cual efectuarán las consultas necesarias dentro de las organizaciones del área de competencia para su validación. Asimismo, los Grupos Técnicos se encargarán de establecer criterios para la evaluación y verificación de las competencias de los individuos.

H

HABILIDAD: Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

N

NIVEL DE COMPETENCIA: Grado de autonomía y complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva.

NORMALIZACION: Actividad encaminada a establecer, respecto a problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a un uso común repetido, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

NORMA TECNICA DE COMPETENCIA LABORAL (NTCL): Documento en el que se registran las especificaciones basándose en cuales se espera sea desempeñada una función productiva. Cada Norma Técnica de Competencia Laboral estará constituida por unidades y elementos de competencia, criterios de desempeño, campo de aplicación y evidencias de desempeño y conocimiento. Asimismo, cada Norma Técnica de Competencia Laboral expresará el área y el nivel de competencia.

O

OCUPACION: Área laboral referida a un grupo común de competencias. Área definida de competencia, relevante en el desempeño de diversos puestos de trabajo en diferentes compañías, diferentes sitios e incluso en diferentes industrias.

P

PUESTO DE TRABAJO: Conjunto de funciones desempeñadas por un individuo en el lugar de trabajo.

S

SISTEMA DE CERTIFICACION DE COMPETENCIA LABORAL (SCCL):

Conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a establecer mecanismos de evaluación y certificación de competencia laboral, de conformidad con las Normas Técnicas establecidas, así como mecanismos de acreditación para personas físicas y morales que participen en este proceso, con el propósito de otorgar reconocimiento formal de la competencia adquirida por los individuos a lo largo de su carrera de la competencia adquirida por los individuos a lo largo de su carrera productiva, independientemente del modo en que ésta haya sido adquirida.

U

UNIDAD DE COMPETENCIA: Función integrada por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

UNIDAD DE COMPETENCIA BASICA: Referida a las habilidades consideradas como mínimo para la realización de cualquier trabajo.

UNIDAD DE COMPETENCIA GENERICA: Se refiere a funciones o actividades comunes a un número significativo de áreas de competencia.

UNIDAD DE COMPETENCIA ESPECIFICA: Se refiere a conocimientos, habilidades y destrezas propios de una función que se identifica generalmente con una ocupación.

V

VALIDEZ: Se refiere al grado con que un instrumento mide lo que realmente pretende medir, al compara sus resultados con una norma.

Esto es, debe existir una relación veraz entre los resultados esperados y el desempeño real.