

**GESTIÓN POR COMPETENCIA PARA FORTALECER EL TALENTO HUMANO DE LA
COORDINACIÓN DE MORAL Y LUCES DE LA ZONA EDUCATIVA COJEDES
MANAGEMENT BY COMPETENCE TO STRENGTHEN THE HUMAN TALENT OF MORAL AND LIGHTS
COORDINATION OF THE COJEDES EDUCATIONAL ZONE OFFICE**

Arellys Pérez¹ y Miguel Torrealba²

Resumen

El modelo de gestión por competencias es una herramienta gerencial que se enfoca en el desarrollo del talento humano, elevando a un nivel de excelencia a cada uno de los colaboradores en conformidad con su puesto de trabajo para lograr los objetivos estratégicos organizacionales. La presente investigación tuvo como objetivo desarrollar un modelo de gestión por competencia para fortalecer el talento humano perteneciente a la coordinación de Moral y Luces de la Zona Educativa Cojedes. El estudio fue un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, no experimental y descriptivo. Los datos fueron recolectados a través de aplicación de una encuesta cuyo instrumento fue un cuestionario validado por tres expertos y arrojando una confiabilidad de Cronbach muy alta (0,86). Los resultados el diagnóstico arrojaron que la mayoría de los trabajadores no conocían las funciones, deberes y requisitos relacionados con su puesto laboral. Las conclusiones del diagnóstico evidenciaron deficiencias en las competencias necesarias para que los obreros realicen sus actividades efectivamente, por lo que se ha justificado la necesidad de implementación del modelo; el cual permitió cambios positivos de acuerdo con la evaluación realizada por los mismos funcionarios. Actualmente se encuentran motivados con su trabajo y tienen sentido de pertenencia, colaboran como un equipo integral, mejoró la comunicación y la elaboración de informes, así como también están desarrollando sus labores en diferentes áreas y funciones a nivel general permitiendo así un trabajo eficaz y eficiente en la organización.

Palabras clave: Gestión por competencias, talento humano, herramienta gerencial

Abstract

The Competence Management Model is a managerial tool that focuses on the development of human talent, raising the level of excellence to each of the employees in accordance with their job to achieve organizational strategic objectives. The present research is aimed to develop a competency management model to strengthen the human talent belonging to the Moral and Lights

coordination of the Cojedes Educational Zone. The study was a feasible project, supported by a field research, non-experimental and descriptive. The data were collected through the application of a survey whose instrument was a Questionnaire validated by three experts and yielding a very high Cronbach reliability (0.86). The results of the diagnosis showed that the majority of the workers did not know the functions, duties and requirements related to their job position. The conclusions of the diagnosis evidenced deficiencies in the necessary competences for the workers to carry out their activities effectively, reason by which the implementation of the model has been justified; so that it will bring positive changes according to the evaluation made by the same officials. They are currently motivated with their work and have a sense of belonging: collaboration as an integral team, improvements in communication and reporting, as well as developing their work in different areas and functions at a general level, letting efficient and effective work in the organization.

Key words: Management by competences, human talent, managerial too

1. Introducción

Toda organización necesita tener individuos bien adaptados, capacitados y con experiencia para que desempeñe las tareas que deben realizarse, lo que obliga al talento humano a transformar y actualizar sus habilidades con frecuencia. En las organizaciones esto opera a través de programas de capacitación y desarrollo, gracias a la influencia de la escuela clásica de administración. En la actualidad, la

Recibido: Julio 2017

Aceptado: Diciembre 2017

¹ Zona educativa del estado Cojedes. alzielis1207@gmail.com

² Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales (VIPI).

ventaja competitiva de las organizaciones no radica ni se mide por sus recursos tecnológicos, energéticos o financieros, sino en el nivel de preparación y empoderamiento que recibe el talento humano.

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito desarrollar un modelo de gestión por competencias para el desarrollo del talento humano en la Coordinación Moral y Luces de la Zona Educativa del Estado Cojedes, como estrategia gerencial para facilitar el desarrollo de las competencias del personal. De acuerdo a su contenido, la investigación quedó estructurada de la siguiente manera:

En una primera fase, contenido del planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación e importancia de la misma. En la segunda fase dos, se encuentra el Marco Teórico, partiendo de los antecedentes de la investigación, se desarrollan las bases teóricas, los basamentos legales, así como la operacionalización de las variables. La tercera fase describe la parte metodológica, comenzando por la naturaleza de la investigación, así como la población y muestra utilizada. Igualmente aquí se señala las fases de la investigación, las técnicas de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento. La cuarta fase capítulo, se enfocó al análisis e interpretación de los resultados, elaboración del Modelo de Gestión por competencias propuesto.

Finalmente, se conciben las conclusiones de la investigación.

2. Planteamiento del problema

Con la globalización del mundo actual, las empresas y entidades públicas se ven forzadas a confrontar sus efectos más allá de sus límites, en los terrenos de la eficacia de la producción y la administración pública, resultando necesario replantear los esquemas tradicionales de gestión dentro de las organizaciones. Dentro de este contexto, afirma Pacheco (2005), y abordando un enfoque más moderno, “competencias, comprende no solo las académicas básicas sino también, una gran diversidad de actitudes y hábitos esenciales” (p.2).

Igualmente, el talento humano forma una honorable acción competitiva de las instituciones venezolanas, donde se debe estimularlos, prepararlos para nuevos géneros de dirección con orientación para alcanzar efectividad en las personas, investigando ese equilibrio permanente y total en función de un excelente trato, tal como acontece en la Zona Educativa del Estado Cojedes, institución objeto de estudio de esta investigación.

Considerándose que el Ministerio del Poder Popular Para la Educación anualmente tiene como propósito optimizar la infraestructura de las instituciones educativas. El programa se desarrolla en dos modalidades: mantenimiento preventivo menor y rehabilitación integral. El

primero se aplica a todas las instituciones, con trabajos de pintura, electricidad y plomería, herrería y refrigeración y el segundo cuando se requieren obras de mayor complejidad.

En este orden de ideas se han realizado jornadas donde deben participar vecinos, maestros, estudiantes y personal administrativo y obrero, quienes según los lineamientos del Ministerio del Poder Popular Para la Educación se debe participar en jornadas voluntarias y ejecutar trabajos básicos de mantenimiento. Los trabajos de rehabilitación integral se realizan en todas las escuelas del país, en las que se ejecutan obras de ampliación y remodelación de espacios académicos y administrativos, baños, comedores y cocinas, pero a pesar de la atención, no es suficiente para alcanzar y cumplir con todas las instituciones educativas del Estado Cojedes.

Dentro de ese marco se presenta la problemática, ya que la autora por ser parte de los trabajadores ha evidenciado que sólo se cuenta con 38 personas, en la Coordinación de Moral y Luces de la Zona Educativa Cojedes, donde cada uno tiene una especialidad y función específica, y se aboca a un trabajo en particular, es allí donde se visualiza que, mientras algunos grupos se dirigen a las escuelas a solucionar los problemas, ejemplo: equipo de refrigeración salen a reparar un problema que se presente en alguna institución, los demás trabajadores se quedan esperando solicitudes específicamente

del trabajo que les compete, de acuerdo a sus conocimientos. Esto trae como consecuencia que se acumulaban los oficios de las necesidades de servicios, porque no todos tienen los conocimientos en las diferentes áreas, generando, poca mano de obra calificada en las diferentes ramas antes mencionadas, por lo que no se cubre en totalidad y el momento indicado los problemas de las instituciones educativas.

Es así como se hizo imprescindible el empleo y desarrollo de un modelo de gestión por competencia del talento humano como herramienta generadora de cambios y aprovechamiento de las capacidades de cada persona, como es la gerencia basada en la gestión de competencia o del conocimiento, en base a ello, la autora por ser parte del personal de la institución objeto de estudio, considero proponer una herramienta innovadora, que permita afrontar los cambios del entorno organizacional y consolidar conocimientos, destrezas y habilidades de los individuos; aunado a ello, contribuir en el desenvolvimiento óptimo en sus puestos de trabajo y de la prestación de servicio en la Zona Educativa.

De este modo, la investigación se realizó para mejorar las competencias de todos los trabajadores de la coordinación, aumento de la productividad, mejora de un clima organizacional adecuado que permitiera el logro de las metas y objetivos de la Zona Educativa

Cojedes, haciendo hincapié en que el trabajador como ser humano debe ser tomado en cuenta no solo como un objeto sino como un sujeto, que amerita de muchas estrategias gerenciales, es por eso que se pudo a través del presente estudio, recalcar y revalorizar las competencias, la unión integrada y armónica de los conocimientos (saber), habilidades (saber, hacer) y actitudes (saber ser y estar) del talento humano de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión por competencia para fortalecer el talento humano perteneciente a la Coordinación de Moral y Luces de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

3.2 Objetivos específicos

3.2.1. Diagnosticar la situación actual de la Gestión por Competencia de la Coordinación de Moral y Luces de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

3.2.2. Describir los factores que intervienen en la Gestión por Competencia del talento humano de la Coordinación de Moral y Luces de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

3.2.3. Diseñar un plan de acciones que integrarían el Modelo de Gestión por Competencia como herramienta Administrativa para fortalecer el talento humano perteneciente a la Coordinación de Moral y Luces de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

3.2.4. Aplicar el Modelo de gestión por Competencia para fortalecer el talento humano y el mantenimiento preventivo de la Coordinación de Moral y Luces de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

3.2.5. Evaluar el impacto que tendría un Modelo Gestión por Competencia para fortalecer el talento humano de la Coordinación de Moral y Luces de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

4. Justificación de la investigación

Los extensos cambios que se operan en el mundo contemporáneo junto al desarrollo de las ciencias han impactado con autoridad la esfera laboral, han producido cambios en enfoques teóricos y en los métodos, surgiendo nuevos conceptos que dan argumentos a nuevos contextos, es así, que el término competencia irrumpe el campo de la gestión. Actualmente dentro del papel predominante que logra la gestión del talento, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso.

En este argumento, la Coordinación de Moral y Luces no escapa de los incesantes cambios en su medio, situación por la cual amerita de un Modelo de gestión por competencia, que contribuya al mejoramiento del talento humano para así lograr la eficiencia, eficacia y un buen ambiente organizacional en

beneficio de los niños, niñas y adolescentes de las Instituciones Educativas del Estado Cojedes.

De allí la importancia del modelo propuesto, ya que se orienta desde diferentes ángulos, tanto estructuralmente, a nivel de la organización como un todo, hasta involucrar el punto de vista particular de cada trabajador. Indiscutiblemente impacta en la capacitación de las personas que forman parte de ésta, son factores precisos en el éxito, puesto que el mercado actual, global y versátil, aunado a sus personas, son quienes forman la ventaja categórica en el triunfo o fracaso de los objetivos que persigue la institución.

Desde el punto de vista social, con el modelo de gestión por competencia, la investigación pretende orientar a los gerentes de la Zona Educativa Cojedes y por ende a las instituciones educativas del Estado Cojedes y otros estados del país, a optimizar de una manera eficiente y eficaz los trabajos menores (herrería, albañilería, plomería, refrigeración, electricidad, carpintería, entre otros), lo cual conllevaría a disminuir los problemas que acarrear en los colegios y afectan a la sociedad estudiantil.

Desde el punto de vista económico, el Estado se ahorra recursos financieros que pueden ser invertidos en otras instancias, debido a que si en la coordinación de moral y luces, el personal obrero aporta con competitividad de mano de obra, por ende no tendrán la necesidad

de contratar, en ocasiones, empresas de servicios.

Desde el punto de vista académico, mejorar el ambiente organizacional y como consecuencia el aprendizaje y rendimiento de los estudiantes motivado a que si se logra un talento humano con mano de obra calificada, las instituciones educativas pueden ser atendidas de manera eficiente y servirían de ejemplo para que en el futuro se aplique este mismo modelo de gestión a los obreros de las escuelas y sería el propio personal quien resuelva sus problemas. Por ende no deben esperar a que se lo solucionen el equipo de Moral y Luces de la Zona Educativa Cojedes.

Finalmente esta indagación suscita la concordancia e interacción de las universidades o instituciones educativas (conocimiento teórico práctico favorable para fortalecer el talento humano) y los organismos, permitiendo a la gestión reorganizar su trabajo ante los problemas y efectuar una exploración continua de un modelo de gestión por competencia realizado; por lo tanto contribuye a la línea de investigación Gerencia Organizacional y Social, en el cual se haya sumergido dicho trabajo, dado a que ofrece en primer lugar un antecedente y contribución al conocimiento, en segundo lugar proporciona la indagación de nuevos modelos de competencia que permitan un nuevo enfoque para provocar cambios en las organizaciones, mostrando las

insuficiencias y desviaciones significativas, incitando el trabajo obrero y gerencial dentro de las instituciones adscritas a la zona Educativa del Estado Cojedes.

5. Marco teórico

5.1 Antecedentes de la investigación

Entre los antecedentes que sirven de base para esta investigación se contemplan algunos aspectos que tiene relación directa e indirecta con las variables objeto de estudio y son aspectos valiosos para sustentar la misma, entre estos están los siguientes:

En tal sentido Aparicio (2010), presentó su trabajo de maestría titulado: “La Gestión por Competencia como herramienta Estratégica y su influencia en el Talento Humano en la Dirección Ejecutiva de la Magistratura Región Cojedes”. La presente investigación tuvo como objetivo establecer la influencia de la Gestión por competencia como herramienta estratégica, cuyo enfoque está dirigido a un paradigma cuantitativo, en una investigación de campo no experimental, de carácter descriptivo. Se procedió a elaborar un cuestionario utilizando la escala Likert, el cual fue validado mediante el juicio por expertos y su confiabilidad utilizó la fórmula de alfa Cronbach. La población objeto de estudio estuvo conformada por veinte y tres (23) personas adscritas a la Dirección de Administración Regional.

De los resultados obtenidos se concluye que se hace necesaria la puesta en marcha de nuevas políticas tendientes a resolver la situación que se presenta en la institución, en relación a los puntos más importantes inherentes al personal que allí labora, donde se establece la influencia de la gerencia por competencia en el talento humano, la cual debería ser impulsada en la institución mediante un programa de capacitación y formación que mejore la situación antes planteada y en el caso específico de la Zona Educativa del Estado Cojedes, buscar su optimización, haciendo más competitiva el cumplimiento de sus funciones.

Igualmente, Zarragoitia y Ardiello (2012), en el trabajo titulado. “La Formación del Recurso Humano: factor clave en el perfeccionamiento empresarial venezolano”, enfatizan que el éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad del talento humano, esfera que tiene que asumir grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos y su recuperación inmediata en los procesos económicos y sociales. Esto conlleva a la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo gerenciar el talento humano en tiempos de incertidumbre e inestabilidad.

5.2 Bases teóricas

5.2.1 Talento Humano

El talento humano, definido por Balza (2010), como el “conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad”(p.20).

Por otra parte, las instituciones y empresas, han cambiado sus paradigmas tomando en cuenta principalmente el talento humano, para así maniobrar y poner en práctica todo aquello que vaya en beneficio y productividad de bienes y servicios, para ello también se debe tomar en cuenta los clientes y la competencia en los mercados para así obtener los objetivos y metas planteadas. Es seguro que las organizaciones no evolucionarían si las personas, no ponen en práctica sus competencias tales como la creatividad, conocimientos entre otros.

5.2.2 Gerencia

Acercas del concepto de gerencia, Cardona (2007), afirma “puede definirse como el conjunto de acciones que desempeña un gerente para dirigir y representar los negocios de una empresa.” (p.14). De otro modo, también se ha definido la gerencia como el proceso de obtener resultados a través de otras personas.

Básicamente existen diferentes conceptos de gerencia, y todos varían según el enfoque que se le dé. Sin embargo, hay acuerdo en que este proceso está compuesto de un número de funciones descritas por los teóricos clásicos como Fayol en la Teoría Clásica de Administración; la cual tiene amplia vigencia en la actualidad. Estas funciones de la gerencia comprenden planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

5.2.3 Gestión del talento humano

En una primera definición se tiene a Chiavenato (2005), para quien la gestión del talento no es más que “un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz” (p.25). Significa que es un proceso que desde que surgió, se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta que lo que impulsa el éxito de su negocio son los trabajadores y sus habilidades.

5.2.4 Competencias

Para hacer referencia a las competencias en las organizaciones, según a Alles (2009), la cual cita los estudios e investigaciones de McClelland que fue uno de los primeros autores que escribió acerca de las “motivaciones” en su libro *Motivación Humana* publicado en 1987 y sobre el cual se basaría la metodología de Gestión por Competencia, y de los más relevantes seguidores y pioneros del modelo de

Gestión por Competencia. Los estudios de David McClellan, en cuanto a los logros en el conocimiento de los motivos para realizar acciones exitosas y el modo en que pueden ser medidos, se basan en tres sistemas de motivación humana: los logros como motivación, el poder como motivación, la pertinencia como motivación.

5.2.5 Gestión por Competencias

La Gestión por Competencias es una herramienta que solventa esta necesidad, la misma que se desarrolla partiendo de la misión, visión, valores y estrategias de cada organización. Las organizaciones deben planificar, definir y diseñar las estrategias que respondan de manera eficaz y eficiente a los servicios que presta. Estas estrategias deben desarrollarse en la estructura organizativa y se ven reflejadas en la forma de establecer las tareas, procesos y funciones en los diversos puestos de trabajo y cuyo pilar fundamental son las personas y su compromiso organizacional.

Cabe mencionar a Cuesta (2010),

“en el que los contenidos formativos de los planes de desarrollo profesionales, basados en competencias pueden ser orientados a las competencias genéricas o a las competencias técnicas, según las brechas de las competencias detectadas., propone un ciclo de formación que parte de un “diagnóstico de las necesidades de formación, o inventario de las

necesidades de formación” que no se convierta en un costo, y que resulte continúa y coherente” (p. 314-315)

5.2.6 Calidad total del talento humano

La calidad total se ha convertido en la columna vertebral en las organizaciones para poder competir en los mercados globalizados, en donde la oferta de productos o servicios permite a los clientes satisfacer sus necesidades.

Las organizaciones compiten y tienen éxito a través de su gente y de la capacidad de administrar el talento humano o capital humano. Según Chiavenato (2009):

Hoy en día, las organizaciones cuentan con un capital intangible formado por el talento humano que son las personas que poseen diferencias competitivas que incluyen conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que conjuntamente con el contexto organizacional que incluye el estilo de administración, estructura, procesos y cultura, conforman el capital humano (p.52).

6. Marco metodológico

6.1 Enfoque, diseño, tipo, nivel y modalidad de la investigación

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro del paradigma cuantitativo o corriente realista, porque busca la objetividad, observa la situación de estudio sin deformarla, siguiendo pautas y guiado por la lógica formal. En tal sentido Giménez (2008) explica que. “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos

para probar hipótesis en base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías” (p.5).

La misma está sustentada en una investigación tipo campo, de nivel descriptivo y de diseño no experimental, modalidad especial de aplicación que conforme (Barrios 2010), la investigación de aplicación consiste en:

...la elaboración de una propuesta o de un modelo, los cuales constituyen una solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social o de una institución o de un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos causales involucrados y las tendencias futuras (p.38).

Por otra parte, la investigación se consideró de tipo descriptivo, ya que se realizó un diagnóstico inicial de la situación actual que presenta la Coordinación de Moral y Luces de la Zona Educativa del Estado Cojedes. En tanto al estudio descriptivo, Hernández, Fernández y Batista (2006), afirman que “es la que busca, especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice y describe tendencia de un grupo o población” (p.103).

Sobre la base de estos planteamientos, se entiende la investigación descriptiva como un estudio en el que se trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso para describir sus

implicaciones y cuáles son sus características, sin interesarse mucho en conocer el origen o causa de la situación.

Según Arias (2006), la investigación de campo o diseño de campo lo define como:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existente de allí su carácter no experimental (p.31).

Desde ese punto de vista, se hizo énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosas que conduce funciona en el presente; es decir, se realizó un modelo de gestión por competencia para la Coordinación de Moral y Luces de la Zona Educativa Cojedes.

En consecuencia, la investigación se desarrolló a través de cinco (5) etapas:

Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la Gestión por Competencia de la Coordinación de Moral y Luces de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

1. Se describieron los factores que intervienen en la Gestión por Competencia de la Coordinación de Moral y Luces de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

2. Se diseñó un plan de acciones que integrarían el Modelo de Gestión por

Competencia como herramienta Administrativa para fortalecer el mantenimiento preventivo de las Instituciones Educativas del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes.

3. Con base a los resultados se realizó un Modelo de gestión por Competencia para fortalecer el mantenimiento preventivo de las Instituciones Educativas del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes.

4. Se analizó el impacto que tendría un Modelo de Gestión por Competencia para fortalecer el talento humano de la Coordinación de Moral y Luces de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

6.2 Población

De acuerdo a los planteamientos hechos anteriormente, la población según Palella y Martins (2012) constituye:

El conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible. Las unidades pueden ser muy variadas: individuos, países, hogares, empresas, programas electorales. El establecimiento de la población estará íntimamente asociado al tema del estudio (p.105).

En este orden de ideas la población en estudio es la totalidad de los trabajadores de la

Coordinación de Moral y Luces de la Zona Educativa Cojedes, ya que son los que están involucrados directamente en la problemática planteada, es este caso, se encuentra representado por 38 miembros del espacio organizacional.

Tabla 1.
Distribución de la población

Tipo de personal	Cantidad
Obrero	38
Total:	38

Fuente: Zona Educativa Cojedes. Coordinación de Moral y Luces (2016)

6.3 Muestra

En cuanto a la muestra Gómez (2006), precisa que: “es un subgrupo de la población de interés que se define o delimita matemáticamente de antemano con precisión, y que debe ser representativo de ésta” (p.110). En la investigación se tomó como muestra la cantidad total de los trabajadores (38) empleados de la Coordinación de Moral y Luces de la Zona Educativa del Estado Cojedes, para hacer más aceptable y conciso el estudio, lo que la convierte en una muestra censal.

7. Análisis e interpretación de resultados

7.1 Análisis de los resultados de la variable “gestión por competencias” – Dimensión “descripción del puesto”.

En la tabla 1, se refleja que en la coordinación de “Moral y Luces” de la Zona Educativa estado Cojedes no tenía conocimiento

acerca de la descripción de su puesto, más 73% del personal no conocía la formación académica mínima para desempeñar efectivamente sus actividades laborales; además 76% desconocían qué cursos técnicos eran necesarios para el desarrollo de sus funciones diarias; lo que estancaba su desarrollo profesional, sin embargo, no habían adquirido nuevos conocimientos para desempeñarse en su labores, muchas veces el trabajo se paralizaba por depender de una o dos personas, se evidencia que la gerencia no había diseñado estrategias de ayudarles a adquirir nuevas habilidades para el desempeño de sus labores.

La otra situación en estos resultados es la existencia de trabajadores que desconocían su relación de subordinación y de autoridad, debido a que por ser obreros, personas no autorizadas organizativamente, les delegan funciones, lo que llega a confundirles. En caso de la coordinación de “Moral y Luces” no se cumple este principio debido a falta de una gestión por competencias que refleje los perfiles de puestos.

Según el autor Drucker (2008), citado en Maciariello y Linkletter (2011), se tiene:

Ha sugerido cuatro prácticas de gestión que permiten un trato justo e integral al empleado que contribuye al progreso de la organización. Para ello se requiere que los gerentes definan y adopten la integridad y los valores; colaboren con el desarrollo de las personas, se enfoquen en las fortalezas y oportunidades y hagan hincapié en el rendimiento y los resultados. Permitiendo ser al trabajador el sujeto, no el objeto, del trabajo. (p.252).

Al respecto muchas instituciones pueden mejorar la productividad de sus trabajadores, si toman en cuenta su competitividad así como los aportes que puede realizar un trabajador a su institución.

Tabla 2
Frecuencias y porcentajes de los resultados de la variable “gestión por competencias” – Dimensión “descripción del puesto”.

Ítem	TDA		DA		I		ED		TED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Como trabajador de esta coordinación, usted conoce la formación académica necesaria para su puesto.	3	7,9	5	13,15	2	5,26	10	26,32	18	47,36
2. Usted tiene conocimiento sobre los años de experiencia necesarios para desempeñar las funciones de su puesto.	5	13	7	18,42	3	7,89	8	21,05	15	39,47
3. Usted sabe qué cursos técnicos adicionales necesita para su desarrollo profesional efectivo.	3	7,9	5	13,15	1	2,63	13	34,21	16	42,10
4. Usted conoce quienes puedes delegar funciones de acuerdo a la estructura organizativa.	2	5,26	3	7,89	2	5,26	14	36,84	17	44,73
5. Usted conoce las personas que pueden delegarte funciones de acuerdo a la estructura organizativa.	5	13	10	26,32	2	5,26	9	23,68	12	31,57

7.2 El Análisis refleja los resultados de la variable “gestión por competencias” Dimensión “análisis del puesto” de la coordinación “Moral y Luces” de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

El análisis del puesto es un concepto asociado a descripción del mismo, que se refiere al procedimiento que forma parte de las tareas gestión de talento humano el cual consiste en la determinación de las responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales.

Igualmente Alles (2007), refiere que la administración del Talento Humano consiste en “la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal” (p. 46), a la vez que es el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

Es importante considerar que para esta autora, la gestión del talento humano es una

aproximación apropiada hacia la comprensión del ser, basada en: lo que entraña el concepto de talento humano en las organizaciones, se puede partir de la “inteligencia” y capacidad intelectual de una persona.

En la presente investigación se ha encuestado a los trabajadores de la coordinación de “Moral y

Luces” de la Zona Educativa Estado Cojedes, sobre su conocimiento del puesto laboral. Los resultados arrojaron que más del 68% no estaban al tanto de los objetivos de su puesto, lo cual conlleva a no conocer la importancia de ello para la organización. A eso se le puede restar la motivación de los trabajadores en el desempeño de sus funciones.

Por otro lado, más del 70 % afirmaron desconocer las funciones de su puesto, por lo que se concluyó, que no se contaba con trabajadores que no tienen conocimiento claro de lo que son sus funciones, pero ser una de las razones que han desarrollado habilidades requeridas para su puesto debido a que esperan que se les asignan una tarea y no la realizan, siempre que coincida con la competencias que poseían en el momento de su contrato.

Tabla 3
Frecuencias y porcentajes de los resultados de la variable “gestión por competencias” – Dimensión “análisis del puesto”.

Ítem	TDA		DA		I		ED		TED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6. Como trabajador de esta coordinación usted conoce los objetivos que creación de su puesto en la institución	4	10,52	5	13,15	3	7,89	14	36,84	12	31,57
7. Usted conoce las funciones relacionadas con su puesto	3	7,89	5	13,16	2	5,26	10	26,31	18	47,36
8. Usted cuenta procedimientos formales que le permitan realizar su trabajador de manera eficiente.	3	7,89	4	10,52	6	15,78	10	26,31	15	39,47
9. Usted cuenta con normas relacionadas con los procesos de su puesto.	2	5,26	5	13,15	2	5,26	13	34,21	16	42
10. Usted conoce las herramientas apropiadas para el desempeño eficaz de sus actividades	7	18,42	8	21,05	0	0	14	36,84	9	23,68

7.3 Análisis de los resultados de la variable “desarrollo de talento humano” – Dimensión “Compromiso corporativo”.

La tabla 3 refleja los resultados obtenidos, en cuanto al nivel del compromiso corporativo de los trabajadores la cual reflejó un bajo nivel del compromiso corporativo. En más del 70% evidencio desconocimiento que la filosofía de la organización (misión, visión, valores y principios corporativos). El primer paso y fundamental del desarrollo del personal es la inducción laboral, que consiste en socializar los trabajadores con la planificación estratégica organizacional; los trabajadores deben saber la razón de la existencia de la empresa, en qué escenario se encuentra, hacia donde apuntan; para que así tengan un cierto grado de compromiso, solo así puedan contribuir a consecución de los objetivos y metas organizacionales.

Tabla 4

Frecuencias y porcentajes de los resultados de la variable “desarrollo de talento humano” – Dimensión “Compromiso corporativo”

Ítem	TDA		DA		I		ED		TED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11. Los trabajadores de la coordinación “Moral y Luces” conocen la Misión de la Zona Educativa estado Cojedes.	3	7,8	6	15,7	2	5,2	10	26,3	17	44,7
12. Los trabajadores de la coordinación “Moral y Luces” conocen la Visión de la Zona Educativa estado Cojedes	0	0,0	3	7,8	4	10,5	12	31,5	19	50
13. Los trabajadores de la coordinación “Moral y Luces” conocen los Valores institucionales de la zona Educativa estado Cojedes.	2	5,2	1	2,6	0	0,00	17	44,7	18	47
14. Los trabajadores de la coordinación “Moral y Luces” conocen los principios institucionales de la zona educativa estado Cojedes.	3	7,8	5	13,1	1	2,6	9	23,6	20	52,6
15. conoce los Componentes de la estructura organizativa de la zona Educativa estado Cojedes.	9	23,6	8	21,0	0	0,00	12	31,5	9	23,6

7.4 Análisis de datos de los resultados de la variable “desarrollo de talento humano” – Dimensión “Competencias técnicas”

La última dimensión respecto a variable “Desarrollo del Talento” que se ha tomado en cuenta en esta investigación corresponde a las “competencias técnicas”, las cuales están fuertemente relacionadas con las funciones específicas del puesto, dominio de las normas, políticas, procedimientos para llevar cabo las actividades así como responsabilidades del cargo de manera efectiva.

Los obreros de la coordinación “Moral y Luces” de la Zona Educativa Del Estado Cojedes deben realizar mantenimiento preventivo y correctivo de aire condicionados, ventiladores, sistemas electrónicos; bien como mantener las piezas sanitarias y sistemas de tuberías de la organización, aplicando las técnicas de plomería y utilizando los equipos necesarios para asegurar el buen funcionamiento de los mismos.

Sin embargo, los resultados del diagnóstico evidenciaron que la mayoría de los trabajadores de esta coordinación, a pesar de sus años de experiencia, no poseían las capacidades para el ejercicio de su cargo; en este sentido, es pertinente un programa de desarrollo de las competencias de los obreros, de

modo que adquieran los requisitos que se requieren para ocupar el puesto.

Los resultados arrojan que el 26,31 % y 44,74 % tienen habilidades en los sistemas eléctricos; 31,58 y 50,00 % están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente, que tienen habilidades de mantenimiento en aires condicionados; 44,74 y 47,37 % de la población expresan que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente, en poseer habilidades de albañilería; asimismo, el 23,68 y 52,63 % de los obreros plantean que no son capaces de manejar demandas de plomería; finalmente, un grupo correspondiente a 44,74 y 31,57 % de los integrantes de la coordinación expresan que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente, de poseer habilidades de carpintería.

Por lo tanto dentro de las instituciones, resulta preciso ubicar especial énfasis en los cambios de pensamiento pertinente a la gestión de personal, pues en éstos se basan los demás cambios estratégicos, adoptando posiciones correctas, ante contextos determinados, para poder afrontar los persistentes cambios del entorno y a la vez ajustarlos al avance común sin perturbar a la organización intrínsecamente.

Las reflexiones precedentes, permiten hacer referencia en Venezuela en su contexto actual, de acuerdo a Vásquez (2008):

Es evidente, que muchas instituciones, han descuidado la atención en su personal, su capacitación y algunas que lo han iniciado todavía se encuentran apenas en proceso, pero con múltiples debilidades quizás por el poco interés de los gerentes, o producto de la poca cohesión de sus miembros, de sus planes, estrategias, responsabilidad social, haciendo que ello genere un anclaje de los procesos administrativos y poca calidad competitiva de los activos del conocimiento y de su explotación (p.3).

En este sentido, el talento humano representa un rol protagónico en el desarrollo vigente y futuro de las instituciones, motivado que es el activo más flexible, el que otorga mayor vitalidad a la organización, a través de él, se pueden, plantear, lograr, efectuar, reacomodar, conformar y hacer viable cualquier progreso tecnológico y concepción teórico-práctica.

Tabla 5

Frecuencias y porcentajes de los resultados de la variable “desarrollo de talento humano” – Dimensión “Competencias técnicas”

Ítem	TDA		DA		I		ED		TED	
	f	fr(%)	f	fr(%)	f	fr(%)	f	fr(%)	f	fr(%)
19. Usted posee capacidades de manejo de sistemas eléctricos.	3	7,89	6	15,78	2	5,26	10	26,31	17	44,74
20. Usted posee habilidades del mantenimiento de los aires condicionados.	2	5,26	3	7,89	2	5,26	12	31,58	19	50
21. Usted posee capacidades de realizar actividades de albañilería.	1	2,63	1	2,63	1	2,63	17	44,74	18	47,37
22. Usted posee capacidades de realizar actividades de Plomería.	3	7,89	5	13,15	1	2,63	9	26,68	20	52,63
23. Usted posee capacidades de realizar actividades de carpintería	3	7,89	2	5,26	4	10,52	17	44,73	12	31,57

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA:

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA COORDINACIÓN MORAL Y LUCES DE LA ZONA EDUCATIVA ESTADO COJEDES

1.1. Preámbulo

La gestión del talento humano por competencias es un enfoque estratégico de promoción de las personas a través del trabajo y de búsqueda de la competitividad de las empresas. Se orienta al logro de niveles de excelencia en el desempeño de los trabajadores asociado a las necesidades organizacionales y los intereses de las personas.

En este sentido, la Gestión de Talento Humano por Competencias se ofrece un camino metodológico a partir de la estructuración de un Manual de perfiles de cargo por competencias, como insumo para el desarrollo de las fases de planeación, gestión para la provisión de cargos, gestión de desarrollo, gestión de la compensación, evaluación y sostenimiento, asociadas al logro de los objetivos estratégicos de la empresa y a horizontes de desarrollo de las personas en el mundo laboral.

La presente propuesta tiene el propósito impulsar el desarrollo de los trabajadores en la coordinación “Moral y Luces” de la zona educativa estado Cojedes, específicamente las competencias relacionadas con el compromiso

corporativa, comunicación organizacional y técnicas, como estrategia gerencial para solucionar el problema de funcionarios con desarrollo profesional estancado y de casos que funcionarios que cuentan con habilidades que se requieren en los puestos que ocupan.

En este sentido, se ha elaborado un Modelo de Gestión por Competencias basado en la perspectiva de Alles (2006), por lo tanto, se han diseñado modelos de subsistemas de: selección, capacitación y desarrollo y evaluación de desempeño; en función de manual de funciones del ministerio del poder popular para la educación

1.2. Objetivos de la propuesta

1.2.1. Objetivo General

Desarrollar el Talento humano mediante un modelo de gestión por competencias en la coordinación de la Moral y Luces de Zona Educativa estado Cojedes.

1.2.2. Objetivos Específicos:

1. Elaborar un modelo de subsistema de Reclutamiento y Selección del Talento Humano en la coordinación de la Moral y Luces de Zona Educativa estado Cojedes.
2. Elaborar un Modelo de subsistema de Evaluación por desempeño del talento Humano en la coordinación de la Moral y Luces de Zona Educativa estado Cojedes.

3. Elaborar un Modelo de subsistema de capacitación y desarrollo del Talento Humano en la coordinación de la Moral y Luces de Zona Educativa estado Cojedes.

1.3. Modelo de Subsistema de Selección del Personal para la coordinación de Moral y Luces en la zona educativa estado Cojedes

1.3.1 Definición: Selección de Personal es el conjunto de técnicas y procedimientos que permiten la captación e integración de las personas idóneas para cubrir los puestos requeridos por la Organización.

1.3.2 Objetivo: Proporcionar a la empresa los candidatos idóneos que satisfagan las necesidades de su organización.

1.3.3 acciones:

1. Análisis de la necesidad de Selección.
2. Diseño de la Selección, desde una perspectiva psicosocial
3. Análisis de las tareas del puesto.
4. Análisis del entorno psicosocial del puesto.
5. Cuidado de los aspectos psicosociales en la difusión de la demanda.
6. Evaluación psicológica.
7. Evaluación biográfica.
8. Evaluación de competencias.
9. Evaluación del comportamiento en el proceso de Selección.

10. Sistematización de las acciones e integración de la información obtenida.

11. Métodos de toma de decisiones que pueden ser muy sistematizados, o bien simplemente consecuentes con la integración de toda la información, por consenso.

12. Evaluación del proceso para su mejora y/o simplificación.

13. Estudio de la validez predictiva a medio plazo.

1.3.4 Métodos

1. Entrevistas con responsables organizacionales.
2. Distintos formularios para el tratamiento de datos psicosociales en el proceso de Selección. Distintos métodos de análisis y descripción del puesto de trabajo (énfasis en el análisis sincrónico y diacrónico).
3. Tests de aptitudes, habilidades, personalidad, etc.
4. Técnicas grupales de evaluación.
5. Entrevistas varias de evaluación profesional y psicológica.
6. Elaboración cuidadosa del plan temporal del proceso de selección. Técnicas estadísticas de relación de variables (multivariadas, path análisis, etc.) para la validación predictiva.

1.3.5 ESPECIFICACIONES SOBRE EL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL OBRERO EN LA COORDINACIÓN MORAL Y LUCES DE LA ZONA EDUCATIVA COJEDES

Pasos	Documentos/sopORTE
01.- SOLICITUD: La realiza el coordinador de la coordinación "Moral y Luces"	Hoja de solicitud
02.- VIABILIDAD: Dirección General aprobará o rechazará la solicitud en base a las necesidades y posibilidades que existan.	
03.- ANALISIS: El responsable de la Selección ante el Coordinador, rellenará con éste la información sobre el puesto de trabajo a cubrir,	Ficha de Análisis del Puesto (Consultar en Manual de Funciones de MPPE)
04.- PLANIFICACION DE LA SELECCION: El responsable de realizar la Selección hará una previsión de la Selección en función del tiempo disponible, la carga de trabajo y la urgencia de la demanda.	
05.- CONVOCATORIA: Se realizará una Convocatoria formal, si se considera necesario.	
06.- RECEPCION DE SOLICITUDES: Tras la difusión adecuada de la Oferta de Trabajo se procederá a la convocatoria para realizar las entrevistas previas	Factores de Elegibilidad
06.01.- Curriculum del candidato.	
6.02.- Información general sobre la zona Educativa.	Catálogo institucional
06.03.- Información sobre el Departamento, Unidad o Servicio: Organización, número de empleados (colaboradores y/o compañeros y otras informaciones generales.	Ficha de análisis del puesto (Manual de funciones de MPPE)
06.04.- Información sobre el Puesto de Trabajo: Lugar y Centro de trabajo, Funciones generales, Requisitos.	
07.- CITACION: Cuando se considere que se tienen las solicitudes adecuadas se realizarán las pruebas y entrevistas dirigidas a valorar la idoneidad de los candidatos	Carta de Citación
08.- DESESTIMA: En el caso de recibirse el currículo, considerados no elegibles, se remitirá una carta de desestima a los titulares de las solicitudes.	Carta de desestima (i)
09.- APLICACION de PRUEBAS: Se efectuarán las pruebas en el despacho o sala habilitada al efecto.	
09.01.- Explicación de las fases de la selección, según el esquema del proceso que se adjunta a este Procedimiento.	Diagrama de proceso
09.02.- Realización de pruebas: Serán aplicadas las pruebas psicotécnicas y profesionales determinadas para cada ocasión, según el nivel y el perfil del puesto..	Ficha de datos personales y pruebas profesionales/ psicotécnicas.
10.- CORRECCION DE PRUEBAS: Se efectuará lo más inmediatamente posible a la aplicación, para realizar con mayor facilidad una integración de todas las	

11.- ENTREVISTA: Se realizará, dependiendo del puesto objeto de la Selección, en base a la Entrevista Enfocada sobre Competencias y Centros de Interés o su modelo simplificado.	Modelo de entrevista enfocada sobre competencias y centros de interés
12. INFORME: Con toda la información pertinente, recogida de los candidatos se realizará un informe, en el que se hará constar: 1º.- Personas implicadas en el proceso de Selección. Responsable de la Selección y realizador de la misma.	Informe tipo.
13.- DECISION: El responsable de la Selección (jefe inmediato del puesto a cubrir) recibirá el informe y decidirá sobre los posibles anditados (dos o tres por puesto).	
14.- DESESTIMA FINAL: A los candidatos que hayan participado en la selección y no hayan sido elegidos, se les enviará la notificación correspondiente, agradeciéndoles su interés, confianza y tiempo dedicado.	Carta de desestima (II)
15.- CARTA DE FELICITACION AL SELECCIONADO: A la persona elegida se le enviará una primera información sobre la decisión tomada, que constituirá el primer paso del Proceso de Acogida.	Carta de felicitación.
16.- ARCHIVO: Por cada Selección se recogerá la información de resultados y toda información que pudiera ser útil para procesos posteriores (

Fuente: Elaboración propia

2.1 Subsistema de La evaluación del desempeño para la coordinación de Moral y Luces en la zona educativa estado Cojedes

La evaluación del desempeño es reconocida por muchos autores como el corazón de la gestión del talento humano en las organizaciones por su influencia en logro de los objetivos organizacionales. Tal como lo define Chiavenato (2009), al afirmar que la Evaluación de Desempeño es "una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, la competencias que ofrece y su potencial de desarrollo" (p. 245). En este sentido, la evaluación del desempeño es

un proceso que sirve para medir las competencias de un individuo en la empresa.

2.2 Objetivos de Evaluación por Desempeño

La Evaluación por Desempeño es un instrumento para gerencial, dirigir y supervisar los trabajadores. De entre los objetivos de Evaluación por desempeño, Alles (2010), señala:

1. Desarrollo personal y profesional de colaboradores;
2. La mejora permanente de resultados de la organización y
3. Aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

2.3 Pasos de una evaluación del desempeño

Para Alles (2010), la evaluación del desempeño está conformada por tres etapas:

1. Definición del puesto. El supervisor y el subordinado deben estar de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
2. Evaluación el desempeño en función del puesto.
3. Retroalimentación.

2.4 Lineamientos básicos de evaluación de desempeño

Para que la evaluación de desempeño sea efecto, Chiavenato (2009) sostiene que debe cumplir los siguientes lineamientos:

1. El desempeño y los objetivos deben inseparables de la evaluación del desempeño.
2. La evaluación debe enfocarse en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales.
3. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado.
4. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización.

La evaluación de desempeño basado en competencias necesita un instrumento que refleja las competencias que se evalúan. En este contexto, a continuación se presenta la planilla diseñada para esta coordinación (ANEXO 2)

3.1 Subsistema de Capacitación del personal para la coordinación de Moral y Luces en la zona educativa estado Cojedes

Chiavenato (2007) afirma que, la capacitación es “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 43). Desde esta óptica, la capacitación es el medio para perfeccionar el desempeño de los trabajadores en la

organización para integrarlo al grupo, para mejorar el desempeño del equipo.

3.2 Pasos del proceso de capacitación (enfoque sistemático)

A fin de asegurar que la inversión en la capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional es preciso. Para Chiavenato (2007), el proceso de capacitación está conformado por cuatro (4) etapas: 1) Inventario de las necesidades, 2) Diseño, 3) Implementación, y 4) Evaluación.

Fase 1. Inventario de las necesidades de capacitación.

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuando se necesitan, quien los precisa y que métodos son los mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios. La determinación de las necesidades de capacitación dentro de una organización debe contener tres tipos de análisis organizacional: análisis organizacional, de funciones y de personas.

1. Análisis de la organización:

observación del entorno, las estrategias y los recursos para determinar en cuales puntos hará hincapié la capacitación.

2. Análisis de tareas: proceso para determinar el contenido de un programa de capacitación, basándose en el estudio de las tareas y funciones del puesto.

3. Análisis de las personas. Análisis del desempeño, los conocimientos y las habilidades a efecto de determinar quién necesita capacitación.

Fase 2: Diseño. Tomar la información que se obtuvo de análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel. Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas: 1) objetivos de capacitación, 2) deseo y motivación de la persona, 3) principios de aprendizaje y 4) características de los instructores.

Fase 3: Implementación. Esta esta se refiere a la aplicación de lo que se ha planificado. Existe una amplia variedad de métodos para capacitar empleados en todos los niveles, algunos cuales se han usado durante largo tiempo.

Fase 4: Evaluación. Evaluar el grado del éxito del programa de acuerdo con criterios básicos: 1) reacciones, 2) aprendizaje, 3) comportamiento y 4) resultados.

3.3 Medidas de evaluación de programas de capacitación basadas en el desempeño

Existe tres métodos populares para evaluar los programas de capacitación, que son: (1) el

método del desempeño posterior a la capacitación, (2) el método de desempeño previo y posterior a la capacitación y (3) el método del desempeño previo y posterior a la capacitación con un grupo de control.

- 1. Método del desempeño posterior a la capacitación.** Según este enfoque el desempeño de los participantes se evalúa después de asistir a un curso de capacitación para determinar los cambios conductuales que hayan ocurrido.
- 2. Método del desempeño previo y posterior a la capacitación.** Este enfoque consiste en la evaluación a cada uno de los participantes antes de capacitarlos y se les otorga una calificación de acuerdo a su desempeño real en su trabajo. En seguida se le aplica la segunda evaluación después de la capacitación para medir su desarrollo.

3.4 Método del desempeño previo y posterior a la capacitación con un grupo de control.

Para De Cenzo y Robbins (2008)

Es el enfoque más sofisticado. Se establecen dos grupos y se evalúa su desempeño. Un grupo asiste la capacitación (grupo experimental) y otro no (grupo de control). Después de la capacitación se vuelve a evaluar el desempeño de los grupos. Este método permite detectar y

corregir otros factores que influyen en el desempeño de los grupos independientes de la falta de conocimientos y habilidades sobre la ejecución de las tareas.

3.5 Métodos de capacitación del personal

Los métodos de capacitación y desarrollo más populares utilizados por las organizaciones se pueden clasificar como: capacitación en el puesto o fuera de él (De Cenzo y Robbins, 2008). A continuación se presentan brevemente las técnicas mejor conocidas de cada categoría.

3.6 Capacitación en el puesto

Las técnicas de capacitación más comunes tienen lugar en el puesto del trabajo. Las ventajas de estas técnicas son: facilidad de aplicación, económicas, coloca al empleado en las situaciones reales del trabajo y los vuelve inmediatamente productivos.

3.7 Capacitación fuera del puesto de trabajo

Este tipo de capacitación abarca varias técnicas: conferencias en el salón de clases, películas, demostraciones, estudios de casos y otros ejercicios de simulación e instrucción programada. Las instalaciones requeridas van desde un pequeño salón improvisado hasta un gran centro de desarrollo con amplias salas de conferencias que se complementan con pequeñas salas de exposiciones que cuentan con equipo de alta tecnología de enseñanza. Los programas fuera del puesto del trabajo siguen siendo

eficaces para muchos tipos de capacitación de empleados. Una ventaja de estos métodos es que el instructor puede transmitir una gran cantidad de información en un tiempo relativamente corto.

1. Conferencias en un salón de clases.

Las conferencias se diseñan para comunicar habilidades específicas en las relaciones interpersonales, técnicas o solución de problemas.

2. Videos y películas. Este sistema se utiliza para demostrar habilidades muy especializadas que no es fácil presentar por medio de otros métodos de capacitación. El uso de videos sigue siendo un método común. Este método puede ser especialmente atractivo para las empresas pequeñas que no pueden costear enfoques más costosos. Moldeando el comportamiento utilizando habilidades interpersonales y muestra cómo actuar en diversas situaciones.

3. Ejercicios de simulación. La capacitación ocurre realizando realmente un trabajo. Entre este tipo de ejercicios se pueden incluir el análisis de casos, los ejercicios vivenciales, la dramatización o la toma de decisiones en grupo. Un enfoque de capacitación utiliza instrumentos o programas

varían de simples modelos hasta simulaciones computarizados de equipos totales.

4. Capacitación basada en la computadora. Se programa una computadora para simular el ambiente del trabajo e imitar algunos elementos reales del puesto.

5. Capacitación de vestíbulo. Consiste en uso de un equipo real que se utiliza en el puesto del trabajo, pero se lleva a cabo fuera del escenario real, en una estación del trabajo simulada. Una ventaja importante de la capacitación por vestíbulo es que el empleado está libre de la presión de producir mientras aprende.

6. Enseñanza programada. Capacitación por materiales condensados en secuencias altamente ordenadas y lógicas. Puede incluir tutoriales por computadora, discos de video

Cabe acotar que Las organizaciones excelentes, gestionan y potencializan a sus colaboradores a nivel individual y grupal, con la finalidad de canalizar sus conocimientos, habilidades y competencias para que formen parte del capital humano y de la ventaja competitiva en la era del conocimiento, tecnología y globalización.

En este sentido, el análisis y evaluación del personal, con que cuenta la organización es trascendental, en razón de que le permitirá identificar con precisión qué se debe fortalecer, para estar acorde con el ambiente externo y preparar al capital intelectual, a fin de que sea competitivo.

PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OBRERO EN LA COORDINACIÓN MORAL Y LUCES DE LA ZONA EDUCATIVA

Objetivo	Contenidos
Desarrollar el compromiso organizacional	Misión, Visión, Valores y Principios institucionales de la zona educativa Estructura organizativa
Conocer el puesto	Análisis y descripción de los cargos. Manual de funciones de MPPE
Desarrollar competencias de comunicación	Relaciones interpersonales (conflicto comunicación), Escucha activa, Asertividad Empatía, Redacción de informes técnicos
Desarrollar competencias técnicas de Electricidad	-Principios Fundamentales de electricidad. -Tipos de corriente eléctrica. -Instrumentos de mediciones eléctricas y -Circuitos RLC y Transformador
Desarrollar competencias técnicas de Refrigeración	Aire Acondicionado de ventana: partes, componentes y operación. Ejemplo de cálculo para enfriar un cuarto o área específica. Sistemas divididos y sistemas compactos. Sistemas Centrales. Unidades Divididas. Torres de Enfriamiento.
Desarrollar competencias técnicas de Plomería	Nociones básicas Materiales Dimensionamiento Confección de planos
Desarrollar competencias técnicas de Carpintería	Características, especificaciones y uso de los Materiales y Herramientas. Técnicas de Carpintería. Elaboración de Planos Reestructuración y distribución de gabinetes según espacio. Uso de Escuadra, cinta métrica, prensas y nivel. Manejo de máquinas manuales y herramientas. (Corte, troceado, uso de Caladora, taladro, etc.) Normas de seguridad, uso de accesorios de seguridad e higiene.
Desarrollar competencias técnicas de Albañilería	Calculo de materiales Materiales y Mezclas Trabos de Ladrillos Transporte de Niveles Repaso de contenidos Técnica para sujetar una regla Levantar una Pared

8. Conclusiones

Con base a los objetivos planeados en la presente investigación se han alcanzado las siguientes conclusiones:

Mediante el diagnóstico realizado se detectó que la mayoría de los trabajadores no poseían competencias requeridas para el puesto que ocupan, a pesar del largo tiempo en el cargo. En consecuencia, los obreros no podían contribuir efectivamente al logro de los objetivos globales de la organización dado que no sabían que conocimientos y habilidades necesitaban para mejor aportar a la empresa

Los hechos anteriormente expuestos justificaron la necesidad de la implantación de un Modelo de Gestión por competencias para el desarrollo del talento humano en esta institución. Por lo que se diseñó el análisis y descripción de puesto; lo que sirvió como base para el desarrollo de modelos de subsistemas de Reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y capacitación y desarrollo basado en las competencias.

El modelo fue aceptado e institucionalizado en la organización, y se han realizado talleres, charlas para la capacitación del capital humano en cuanto a análisis y descripción de su puesto; y directrices para su desarrollo en la organización.

Finalmente se ha evaluado el impacto del Modelo de gestión por competencias

implantado; y ha arrojado resultados muy satisfactorios. El personal ya conoce acerca de los requerimientos de su puesto, de los cursos técnicos profesionales que necesitan, bien como un programa de preparar algunos trabajadores en función de su desempeño como supervisores.

9. Referencias

- Alles, M. 2007. Diccionario de Preguntas: Gestión por Competencias. Cómo planificar la entrevista por competencias. Buenos Aires: Granica
- Alles, M. 2009. Diccionario de Competencias, La Trilogía, Tomo I. Buenos Aires: Granica. p209.
- Aparicio 2010. La Gestión por Competencia como Herramienta Estratégica y su Influencia en el Talento Humano en la Dirección Ejecutiva de la Magistratura Región Cojedes. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Área de Postgrado Magister en Administración Mención Gerencia General.
- Arias. F. 2006. El proyecto de investigación Introducción a la Metodología Científica. 5ta edición Caracas- Venezuela Editorial Episteme .C.A. p.31.
- Barrios, M. 2010. Metodología de la Investigación. Caracas, Venezuela. Editorial Sevillana. p.38.
- Balza, A. 2010. Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario. Guárico: APUNESR.p.20.
- Cardona, C. 2007. Fundamentos de administración. (2ª ed.). Bogotá: Ecoe. p.14
- Cuesta, A. 2010. Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá: Ediciones Ecoe. Daft, R. 2007. Teoría y diseño organizacional. México: Pearson.p.314-315.
- Chiavenato, I. 2005. Administración: teoría, proceso y práctica. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.p.25.
- Chiavenato, I. 2009. Gestión del Talento Humano. 3ª Ed. México: McGraw-Hill.p.52.
- Giménez, M. G. (2008) La teoría y el análisis de la cultura. Cultura y representaciones sociales. MÉXICO: CONACULTA.p.5.
- Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Córdoba: Brujas.p.110.
- Hernández, Fernández y Baptista. 2006. Metodología de la Investigación, 2da Edición, Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana de México S.A. p.103.

Maciariello y Linkletter 2011. Peter Drucker / Y
El Arte Perdido De La Gerencia.p.252.

Pacheco, J, 2005.Competencias Claves para la
comunicación Organizacional, Gestión
por competencia; Un modelo estratégico
para la dirección de recursos humanos.
Primera edición, Madrid, Edición digital.
p. 02.

Palella, S y Martins, S. 2012.Metodología de la
investigación cuantitativa. Editorial
FEDUPEL, Caracas p.105.

Zarragoitía y Ardiello (2012). La Formación del
Recurso Humano: Factor Clave en el
Perfeccionamiento Empresarial. Trabajo
de Grado presentado ante el área de
estudios de postgrado de la Universidad de
Carabobo para optar al título de magister
en administración de empresas mención
gerencia.